



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos

Baigiamasis magistro projektas

Jūratė Baltrušaitienė

Projekto autorė

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

Vadovė

Panevėžys, 2021



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos

Baigiamasis magistro projektas
Vadyba (6211LX035)

Jūratė Baltrušaitienė

Projekto autorė

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2021



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio verslo ir technologijų fakultetas

Jūratė Baltrušaitienė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Jūratės Baltrušaitienės, baigiamasis projektas tema „Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

Jūratė Baltrušaitienė

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU

TVKC vadovė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Jūratei Baltrušaitienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) The Relationship Between Leadership Skills of Preschool Principal and Teachers' Job Satisfaction

Patvirtinta 2020 m. lapkričio 9 d. dekanu potvarkiu Nr. V25-13-20

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Lietuvos akademinės elektroninės bibliotekos informacinės sistemos (eLABa) talpyklą ir Moodle aplinką terminas iki 2021 m. sausio 4 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui

Mokslinės literatūros analizė; ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų anketinės apklausos duomenys. Statistiniai duomenys apdorojami SPSS programa.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

-
1. Teoriškai pagrįsti lyderystės gebėjimų grupes.
 2. Išnagrinėti pasitenkinimo darbu sampratą.
 3. Konceptualizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų lyderystę
 4. Atskleisti vadovo lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose
-

Vadovė doc. dr. Brigita Stanikūnienė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau Jūratė Baltrušaitienė

(studento vardas, pavardė)

2020 m. lapkričio 30 d.

Baltrušaitienė, Jūratė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos. Magistro studijų baigiamasis projektas vadovė doc. dr. Brigita Stanikūnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešojo vadyba)

Reikšminiai žodžiai: lyderystės gebėjimai, pasitenkinimas darbu, ikimokyklinio ugdymo įstaiga

Panevėžys, 2021. 72 p.

Santrauka

Šiandienos pokyčių kontekste švietimo įstaigų vadovams keliami daug reikalavimų, tai kvalifikaciniai reikalavimai – turėti aukštąjį universitetinį išsilavinimą, pedagogo kvalifikaciją, pedagoginį darbo stažą, vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas. Taip pat švietimo įstaigos vadovas turi būti puikiu lyderiu – strategiškai mąstyti, įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus, gebėti numatyti, pristatyti, valdyti ir įgyvendinti pokyčius, bendrauti ir bendradarbiauti, pats tobulėti bei skatinti tobulėti kitus. Lyderio gebėjimas turėti viziją suteikia darbui prasmę ir įkvepia darbuotojus pokyčiams, bendravimui, bendradarbiavimui ir tobulėjimui. Lyderis privalo kurti pozityvią darbo aplinką, kurioje vyrauja draugiški ir partneriški darbo santykiai, kiekvienas pedagogas įvertintas ir pripažintas, įtrauktas į organizacijos vertės kūrimą. Tokioje darbo aplinkoje darbuotojai yra kūrybiški, motyvuoti, įsitraukę ir patenkinti darbu. Rūpintis žmonių gerove yra lyderio pareiga.

Atlikta teorinė analizė parodė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas turi gebėti numatyti ateities perspektyvas, turėti viziją ir jos siekti, planuoti ateitį, įtraukti bendruomenę į tikslų siekimą, skirti dėmesį, suteikti pagalbą įvairiais klausimais, padėti darbuotojams rasti prasmę darbe, motyvuoti veiklai, pokyčiams, taikyti koučingą, ugdyti darbuotojus ir tobulėti pats. Mokslinėje literatūroje apie pedagogų pasitenkinimą darbu išryškėja tokie veiksniai kaip atliekamas darbas, jo svarba, asmeniniai laimėjimai bei pripažinimas darbe. Taip pat pedagogams svarbios darbo sąlygos, komunikacija, dalyvavimas sprendimų priėmime, grįžtamasis ryšys ir kt.

Empirinio tyrimo eiga. Pirmiausia, buvo išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės gebėjimai. Aprašomosios statistinės analizės būdu ištyrus ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų lyderystės gebėjimų raišką, paaiškėjo, kad pedagogams svarbiausia, jog vadovas turėtų ir matytų įstaigos viziją, aiškiai apibrėžtų pagrindinius veiklos tikslus, gebėtų išklausti ir suprantamai reikštų mintis bei idėjas.

Sekanti analizė apie pedagogų pasitenkinimą darbu. Paaiškėjo, kad pedagogų darbo pasitenkinimui didžiausią įtaką daro tėvų bendradarbiavimas su pedagogais bei galėjimas prisidėti prie vaikų tobulėjimo, augimo ir žinių įgijimo.

Faktorinė analizė padėjo išskirti subkategorijas apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės gebėjimus ir darbuotojų pasitenkinimą darbu. Šioms subkategorijoms buvo atlikta koreliacija. Tai atskleidė, kad tokie lyderystės gebėjimai, kaip empatija, rūpinimasis mokytojų psichine sveikata, gebėjimas išklausti, padėti rasti prasmę darbe, diskutuoti įvairiomis temomis, suteikti grįžtamąjį ryšį yra tiesiogiai susiję su ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų pasitenkinimu darbu.

Baltrušaitienė, Jūratė. The Relationship Between Leadership Skills of Preschool Principal and Teachers' Job Satisfaction./ Master's Final Degree Project supervisorasooc.prof.dr.Brigita Stanikūnienė; Panevėžys Faculty of Technology and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, social sciences (Business and Public Administration)

Keywords: Leadership Skills, Job Satisfaction, Preschool Education Organization

Panevėžys, 2021. 72 pages.

Summary

In the context of today's changes, many requirements are set for the principals of educational institutions, such as qualification requirements – to have a higher university degree, pedagogical qualification, pedagogical work experience, competence of educational institutions management. Furthermore, the principal of an educational institution is demanded to be an excellent leader – to think strategically, to inspire and motivate employees, to be able to anticipate, present, manage and implement changes, to communicate and collaborate, to seek self-improvement, and to encourage others to improve. A leader's ability to have a vision inspires employees to be open to changes, helps in communication, collaboration, and improvement. The leader must create a positive work environment in which friendly and partnership work relationships preside, where each pedagogue is valued and recognised, empowered to create value for the organization. Such work environment results in employees being creative, motivated, engaged and satisfied with their job. Taking care of employees' well-being is the responsibility of the leader.

The theoretical analysis revealed that a principal of the preschool educational institution must be able to anticipate future perspectives, have a vision and aspiration for it, plan the future, involve the community in achieving goals, provide with attention, help, point out the meaning of the work to the employees, motivate them for activities, changes, apply coaching, train employees and improve himself/herself. The scientific literature on teachers' job satisfaction disclosed such factors as work, its importance, personal achievements and recognition at work. Similarly, working conditions, communication, participation in decision-making, feedback, etc. were also important factors for pedagogues.

The empirical study was constructed as follows. First, the descriptive statistical analysis of the principals leadership skills in the preschool education institutions has revealed the most important leader values for the pedagogues: the leader must have a clear vision of the institution, be able to define clearly the main goals of the activity, be able to listen, and clearly express thoughts and ideas.

Second, the manifestation of teachers' job satisfaction revealed the most important factors: parents' cooperation with teachers and the ability to help children to improve, grow and acquire knowledge. Third, factor analysis help to discern the meaningful subcategories of leadership skills and teachers' job satisfaction. These subcategories were used for correlation analysis. It highlighted that such leadership skills as taking care of teachers' psychological welfare, ability to listen, ability to find the meaningfulness in work, discussion on different topics, ability to give feedback, empathy are directly related to teachers' job satisfaction in preschool organization.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Teorinis vadovų lyderystės gebėjimų ir pasitenkinimo darbu pagrindimas	13
1.1. Lyderystės gebėjimų samprata	13
1.2. Lyderystės gebėjimai švietime	19
1.3. Pasitenkinimo darbu samprata ir veiksniai.....	27
1.4. Lyderystės gebėjimų ir pasitenkinimo darbu sąsajų tyrimų problematika švietime	34
2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės konceptualizavimas	39
3. Empirinis ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajų tyrimas.....	44
3.1. Tyrimo metodologija.....	44
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija	47
3.2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės gebėjimų raiškos tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.....	48
3.2.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų pasitenkinimo darbu raiška	54
3.2.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajų tyrimo rezultatai.....	56
Išvados	63
Literatūros sąrašas.....	64
Priedai	72
1 priedas. Tyrimo instrumentarijus.....	72
2 priedas. Tyrimo anketa.....	76

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu sampratos	21
2 lentelė. Pedagogų pasitenkinimo darbu veiksniai	48
3 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksniai.....	61
4 lentelė. Apibendrintas tyrimo instrumentarijus.....	62
5 lentelė. Respondentų socialinės-demografinės charakteristikos.....	63
6 lentelė. Pasitenkinimo darbu diagnostinio bloko faktoriinės analizės rezultatai.....	64
7 lentelė. Lyderystės klausimyno faktoriinės analizės rezultatai.....	65
8 lentelė. Tyrime naudotų subskalių patikimumo tyrimo rezultatai.....	65
9 lentelė. Pasitenkinimo darbu subskalių aprašomoji statistika.....	66
10 lentelė. Lyderystės gebėjimų subskalių aprašomoji statistika.....	67
11 lentelė. Lyderystės ir pasitenkinimo darbu koreliacijos	67

Paveikslų sąrašas

1 pav. Pokyčiai ir asmenybės vystymasis.....	35
2 pav. Lento ir Brown'o pasitenkinimo darbu modelis	36
3 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo strateginio kryptingumo gebėjimų raiškos vidurkis.....	39
4 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo įkvepiančios motyvacijos gebėjimų raiškos vidurkis.....	57
5 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo pokyčių lyderystės gebėjimų raiškos vidurkis.....	60
6 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimų raiškos vidurkis.....	68
7 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo gebėjimų raiškos vidurkis.....	70
8 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų lyderystės raiškos vidurkių palyginimas.....	72
9 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų pasitenkinimo darbu motyvacinių veiksnių raiškos vidurkiai.....	72
10 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų pasitenkinimo darbu higienos veiksnių raiškos vidurkiai.....	73
11 pav. Pedagogų pasitenkinimo darbu veiksnių palyginimo raiškos vidurkiai.....	73

Įvadas

Lyderystė yra labai sudėtingas ir sunkiai išmatuojamas reiškinys. Tai vienas svarbiausių dalykų, kuris nulemia mokyklos sėkmę (Marzano, Waters ir McNulty, 2011). Daugelis autorių ieškojo atsakymų, kas lemia tai, jog vieni žmonės tampa lyderiais, o kiti – ne, nuo ko priklauso lyderio veikla organizacijoje, ar gali tas pats žmogus lyderiauti skirtingose situacijose (Žvirdauskas, 2006). Mokslininkai Targamadžė (2009), Želvys (2003), Žvirdauskas (2006), Šilingienė (2012), Goleman, Boyatzis ir McKee (2006), George'as ir Sims'as (2008), Owen'as (2008) tyrinėjo lyderystės švietimo įstaigose problematiką. Jie pripažįsta, kad nuo vadovų lyderystės stiliaus ir ypač, nuo jų lyderystės gebėjimų priklauso ne tik darbuotojų pasitenkinimas darbu, bet ir visos organizacijos būseną. Tyrimai rodo, kad kuo labiau darbuotojas patenkintas savo darbu, tuo geresnis ir efektyvesnis jo darbo atlikimas ir tai yra neginčijamai susiję su visos organizacijos efektyvumu. Pasitenkinimas darbu pastaraisiais dešimtmečiais yra plačiai nagrinėjamas daugelio Lietuvos bei užsienio mokslininkų. Mokslininkai Judge ir Klinger'is (2008), Locke (1976), Robbins'as (2006), Baršauskienė ir Janulevičiūtė (1999), Kasiulis ir Barvydienė (2005), skirtingai pažvelgę į šią temą. Vieni pasitenkinimą darbu traktuoja kaip malonią ar pozityvią emocinę būseną, kiti kaip vieną iš daugelio žmogaus jaučiamų nuostatų, treči kaip asmens poreikių patenkinimą per darbą.

Didelis dėmesys darbuotojų pasitenkinimui darbu skiriamas ir švietimo srities tyrimuose. Mokslininkai sutinka, kad pasitenkinimas darbu užtikrina aukštą ugdymo kokybę (Trivellas ir Dargenidou, 2009). Kaip teigia Dambrauskienė (2016), remdamasi Valantinu (2012), ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų pasitenkinimas darbu yra svarbus dėl darbo su vaikais ir yra vienas iš ikimokyklinio ugdymo kokybę lemiančių veiksnių.

Temos iširtumas. Chmiel'as (2005) teigia, kad darbuotojų pasitenkinimo darbu tema yra plačiai nagrinėjama. Mokslininkai (Hies ir Judge, 2003; Judge, Erez, Bono ir Thoresen, 2002; Judge, Heller ir Mount, 2002; Lent ir kt., 2005), tyrė veiksnius, kurie lemia pedagogų pasitenkinimą darbu ir sukūrė modelius, kuriuose naudojami pagrindiniai nuspėjami veiksniai, apimantys asmenį, tinkamą aplinką, poveikį asmenybei, darbo ypatybes bei lūkesčius. Kiti mokslininkai (Zembylas ir Papanastasiou, 2004; Quaglia ir kt., 2001; Bursalioğlu 1991; Shann, 1998; Houtte, 2006; Noddings, 2006; Dinham ir Scott, 2000; Azar ir Henden, 2003; Mathieu, 1991; Thompson ir kt., 1997; Cetinkanat, 2000; Sarpkaya, 2000; Lee ir kt., 1991; Perie ir kt., 1997; Hezberg, 1966; Huysman, 2007; Binghamas, 1996) tyrė kaip pasitenkinimą darbu (įskaitant ir pedagogus) lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai. Vienas iš tyrimuose minimų pedagogų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių yra vadovavimo kokybė arba, kaip teigia šiuolaikinę ugdymo organizacijos lyderystę nagrinėjantys autoriai (Lambert, 2011, Marzano, Waters, McNulty, 2001; Valuckienė ir kt., 2015), vadovo lyderystė. Pastaroji šiuolaikiniuose švietimo lyderystės mokslo darbuose nagrinėjama įvairių lyderystės teorijų prieigoje, bene populiariausios šiuos metu yra transformacinė, autentiškoji, pasidalytoji ar tvarioji.

Kaip teigia Skarbaliene (2015) daktaro disertacijoje, remdamasi mokslininkais (Ogawa, Bossert, 1995; Fullan, 2001; Day, Harris, 2003; Crowther, Hann, McMaster, Fergurson, 2000; Sillins, Mulford, 2002; Leithwood ir kt., 2006; Berliner, 2006; Marzano, Waters, McNulty, 2001; Jarvis, 2012; Maxcy, Nguyen, 2013; Bogler, Nir, 2014, Day, Gurr, 2014; ir kt.) pastaraisiais dešimtmečiais pradėta plėtoti lyderystės tema įvairiuose sektoriuose, tame tarpe, ir švietime. Mokslinėje literatūroje ugdymo įstaigos vadovo lyderystė siejama su mokyklos vystymusi ir progresu, todėl yra nemažai atlikta tyrimų šia tema. Mokslininkai (Stol ir Fink, 1998; Chandler, 1962; Fidler, 2006;

Ancona ir kt., 2007) nagrinėdami ikimokyklinės įstaigos lyderystės gebėjimus pabrėžė vadovų strateginį kryptingumą, per kurį atskleidė vadovų gebėjimus numatyti ateities perspektyvas, turėti viziją, numatyti ateitį, įtraukti bendruomenę į tikslų siekimą ir kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų. Įkvepiančią motyvaciją tyrė mokslininkai (Bass ir Bass, 2008; Geijsel ir kt., 2003; Leithwood, 1992; Bass ir Riggio, 2006; Northouse, 2013; Tarvydienė ir Skaržauskienė, 2005; Qiao ir Zhu, 2019; Gražulis ir kt., 2013; Peerbhai, 2005) dėmesį skyrė vizijos perteikimui, pagalbos ir dėmesio suteikimui, darbo prasmės išaiškinimui, motyvavimui veiklai ir pokyčiams. Tyrinėdami pokyčių lyderystę mokslininkai (Dalin, Rolff ir Kleekamp, 1999; Mečkauskienė, 2010; Wallace'o ir Pocklingtono, 2001; Targamadžės, 1996; Želvys, 2003; Bagdonas, 2016; Lotich, 2017; Masonu, 2016; Janiūnaitė ir Cibulskas, 2005; Bagdonas, 2015; Jelnik, 1998), dėmesį skyrė kaitos poreikiams nustatyti, kaitos procesams įgyvendinti, juos valdyti, prisitaikyti prie naujų kaitos sąlygų. Kiti mokslininkai (Kontautienė, 2004; Malinauskienė ir Augienė, 2010; Bairašauskienė, 2017; Arends, 1998; Laub, 1999; Rodgers, 1961; Anzenbacher, 1992) tyrė lyderio gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti, kurį atskleidė per vadovo komunikacijos, bendravimo bei komandinio darbo gebėjimus. Asmeninio tobulėjimo ir ugdymo gebėjimus tyrė šie mokslininkai: Lambert (2011), Navickaitė (2012), Tandzegolskienė ir kt. (2013), Yukl'as (1989), DeRue ir kt. (2010), Geer-Frazier'is (2014), Marzano ir kt., (2001) Davis'as ir kt. (2005), Mattar'as, Nieuwerburgh'as, Barr'is ir Jacob'as (2018), Spears'as (1995), Laub'as (1999), Russell'as ir Stone (2002), Stone ir Patterson'as (2005), kurie nagrinėjo ugdymo įstaigos vadovo gebėjimus ir atskleidė darbuotojų ugdymo, vadovo mokymosi, koučingo taikymą.

Nors lyderystė išsamiau tyrinėti pradėta XX ir XXI a. sandūroje, Urbanovič ir Navickaitė (2016) nagrinėdamos mokslininkų (Kotter, 1996; Daft, 2008 ir Yukl, 2010) tyrimus apie lyderystę teigia, kad vis dažniau lyderyste laikomas gebėjimas yra susijęs su pokyčių įgyvendinimu organizacijoje. Kaip pastebi šios mokslininkės, lyderystės fenomenas vis plačiau ir giliau nagrinėjamas, ko pasekoje kinta lyderystės samprata, į kurią vis įtraukiama naujų lyderio veiklos ir gebėjimų aspektų. Nors egzistuoja nemažai tyrimų, kuriuose analizuojamos įvairios lyderystės gebėjimų grupės, kaip antai strateginiai gebėjimai, komandinės lyderystės gebėjimai ir jų raiška, ieškant lyderystės efektyvinimo sprendimų, tačiau nėra gausu tyrimų, analizuojančių šių lyderystės gebėjimų grupių sąsajas su darbuotojų pasitenkinimu darbu ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, kuri orientuota į kaitos poreikius ir visų suinteresuotųjų organizacijos pusių aktyvų dalyvavimą įstaigos veikloje. Šiame baigiamajame darbe keliama **mokslinė problema**, kurią galima įvardinti tokiais klausimais: *kokie lyderystės gebėjimai yra esminiai ikimokyklinio ugdymo įstaigai, orientuotai į bendradarbiavimą su tėvais, sėkmingą kaitos įgyvendinimą ir vaikų mokymosi pažangą? Kaip šie ikimokyklinio ugdymo įstaigos lyderystės gebėjimai siejasi su įstaigos pedagogų pasitenkinimu darbu?*

Darbo objektas – lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos.

Darbo tikslas – identifikuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų lyderystės gebėjimų sąsajas su pedagogų pasitenkinimu darbu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti lyderystės gebėjimų grupes.
2. Išnagrinėti pasitenkinimo darbu sampratą.
3. Konceptualizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystę.

4. Atskleisti vadovo lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Duomenų rinkimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- anketinė apklausa.

Duomenų analizės metodai:

- faktorinė analizė;
- koreliacinė analizė;
- aprašomosios statistikos metodai.

Teorinis darbo reikšmingumas. Atlikus mokslinės literatūros analizę išskirtos šios ugdymo įstaigos vadovo lyderystės gebėjimų grupės: *strateginio kryptingumas, pokyčių lyderystės gebėjimai, įkvepianti motyvacija, bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimai, asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo gebėjimai*. Konceptualizuota ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė.

Praktinis darbo reikšmingumas. Sukurtas tyrimo instrumentas gali būti naudojamas ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo savianalizei, identifikuojant atskirų lyderystės gebėjimų raišką. Antra klausimyno dalis leidžia įvertinti įstaigoje dirbančių pedagogų pasitenkinimą darbu.

Konferencijose skaityti pranešimai:

Baltrušaitienė, Jūratė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės ypatumai. Studentų mokslinių darbų konferencija „Technologijų ir veslo aktualijos 2020“. Panevėžys: KTU, 2020 m. balandžio 24 d. 2020.

1. Teorinis vadovų lyderystės gebėjimų ir pasitenkinimo darbu pagrindimas

1.1. Lyderystės gebėjimų samprata

Nagrinėjant mokslininkų išvalgas apie lyderystę, galima pastebėti, kad iki šiol vienareikšmio lyderystės apibrėžimo nėra. Kaip teigia Melnikova (2017), nagrinėdama įvairius autorius, per pastaruosius trisdešimt metų „lyderystės“ sąvoka apibūdinama labai skirtingai. Katiliūtė ir kt. (2012), cituodami Vecchio (1988), pastebėjo, kad lyderystė – procesas, o ne padėtis, kurią žmogus gali oficialiai užimti organizacijoje. Šis procesas remiasi asmens jėga, kuri motyvuoja ir koordinuoja organizacijos narius siekti organizacijos tikslų. XXI a. pradžioje psichologai Barvydienė ir Kasiulis (2004) teigė, kad lyderystė – tai įtakos procesas, kuriuo asmuo savaime paskatina kitus grupės narius siekti nustatytų grupės ar organizacijos tikslų. Įvairūs mokslininkai (Bass, 2008; Bertocci, 2009; Rowley ir Sherman, 2003; Simon, 1976) lyderystę apibrėžia kaip svarbiausią veiksnį, lemiantį organizacijos sėkmę. Visų pirma, tai siejama su organizacijos narių sutelkimu siekti bendro tikslo (Butkevičienė, 2009; Vaidelytė, 2009; Kotter, 1996; Northouse, 2016; Jacikevičius 1995 ir kt.), identifikuojant naujas veiklos kryptis ir siekiant susitarti dėl judėjimo pasirinkta kryptimi. Tai siejama su strategijos formavimu ir vizionieriškumu. Tačiau bendro tikslo siekimas, kaip teigia Northouse (2009), turi būti grįstas lyderio gebėjimu įgyti žmonių pasitikėjimą ir gebėjimu įkvėpti žmones rodant savo asmeninį pavyzdį. Adamonienė ir Ruibytė (2011) remdamosi autoriumi Sculley teigia, kad lyderystė sukasi aplink viziją, idėjas, kryptis ir yra veikiau susijusi su žmonių įkvėpimu, kryptų ir tikslų, kaitos poreikių nustatymu, kaitos valdymu ir įgyvendinimu, bendradarbiavimu, komandinio darbo, darbuotojų ugdymo ir vadovo ugdymosi gebėjimais, nei su kasdiene veikla ir planų įgyvendinimu. Lyderis privalo sugebėti daugiau negu tik išnaudoti arba padidinti savo galimybes. Jis privalo įkvėpti kitus žmones atlikti darbus, užuot kontroliavęs juos pagal atliktinų darbų sąrašą. Šis autorius lyderystę apibrėžia ir kaip savęs pažinimą, kitiems gerai suvokiamos vizijos turėjimą, pasitikėjimo tarp kolegų ugdymą ir efektyvius veiksmus, padedančius įgyvendinti savo kaip lyderio potencialą (Bennis, 1989). Pasak Goffee ir Jones'o (2007), lyderis turi būti labai atsakingas, atviras žmogus, pripažįstantis savo silpnybes ir taip sukuriantis pasitikėjimu grįstus santykius su kitais asmenimis, tai jam padeda lengviau motyvuoti ir paskatinti siekti bendro tikslo. Murphy ir Drode (2004) nurodo keturis pagrindinius efektyvios lyderystės gebėjimus: idėjinė įtaka – sugebėjimas sukelti pavaldinių tikėjimą lyderio idėjomis; įkvėpimo motyvacija – lyderio vizijos sukeltas kolektyvinio bendrumo jausmas; intelektualinis stimuliavimas – pavaldinių skatinimas ieškoti būdų savo veiklai pagerinti; individualizuotas santykis su pavaldiniais. Kouzes'as ir Posner'is (2002) sukūrė „penkių praktikų“ lyderystės modelį: lyderiai turi sugebėti aiškiai išreikšti pagrindines organizacijos vertybes ir moralinius principus, įkvėpti pavaldinius pateikdamas bendrą viziją, būti pavyzdžiu, skatinti darbuotojus dirbti ir įvertinti jų pasiekimus, ieškoti naujų inovatyvių būdų tikslams pasiekti. Kotterman'as (2006), nagrinėdamas mokslininkų (Kotter, 1990; Zaleznick, 1998) išvalgas apie lyderystę, detalizuoja lyderio gebėjimus įvairiose veiklose. Formuojant viziją lyderis parodo veikimo kryptį, tada kuria strategiją vizijai įgyvendinti, parodo savo užsidegimą ir norą siekti užsibrėžto tikslo. Organizacijos narių atžvilgiu lyderis vienija žmones, veikia komandų formavimą, demonstruoja empatiją, motyvuoja ir įkvepia darbuotojus, tenkina jų poreikius, sprendžia problemas. Pasiektas lyderio rezultatas yra pokyčiai, naujų produktų kūrimas, naujas požiūris į darbą.

Morgan'as, Levit'as ir Malek'as (2009) akcentuoja, kad kai kurios organizacijos nepasiekia savo užsibrėžtų tikslų, nes vadovas nedemonstruoja strateginio išvalgumo, nemoka aiškiai apibrėžti

tikslų ir ketinimų. Šie autoriai išskyrė labai svarbius lyderiui efektyvaus strateginio valdymo elementus: vadovavimą organizacijai, technologijas, žmogiškuosius išteklius.

Tandzegolskienė ir kt. (2013), remdamiesi mokslininkų Gudonavičiaus, Bartosevičienės ir Šaparnio (2008) tyrimais, teigė, kad strateginis valdymas taip pat priklauso lyderio kompetencijoms. Anot Sokol (2001), nagrinėjančio vadovų darbo pobūdį, svarbiausios gero vadovo kompetencijos yra komunikacija, lyderystė ir stratego talentas. Remiantis Petkevičiūtės ir Kaminskytės (2003) tyrimų analize, idealiam vadovui svarbiausios yra profesinio sumanumo ir intereso, orientacijos į užduotį, komunikavimo, emocinės kontrolės kompetencijos. Kaip teigia Skaržauskienė (2010), remdamasi Moran'u ir Riesenberger'iu (1994), vadovams svarbu globaliai mąstyti, mokėti dirbti su žmonėmis, kurių skirtinga patirtis, orientuotis į ilgalaikius tikslus, turėti įtakos pokyčiams, kurti mokymosi sistemas, suvokti savo paties vertybes, demonstruoti žinias ir pagarbą kitiems. McCredie ir Shackleton'as (2000) vadovo kompetencijas suformulavo taip: orientacija į rezultatą, intelektiniai gebėjimai, tarpasmeniniai gebėjimai, lankstumas ir prisitaikymas.

Apibendrinant įvairių autorių mintis, lyderiui kaip strategui būtini šie gebėjimai: gebėti strategiškai mąstyti, įkvėpti ir motyvuoti, komunikuoti, pats tobulintis ir skatinti tobulėti kitus, mokėti dirbti su žmonėmis, orientuotis į ilgalaikius tikslus ir pokyčius. Tik toks lyderis gali vesti organizaciją į priekį, siekti vizijos ir užsibrėžtų tikslų. Šiame kontekste lyderystės samprata siejama su lyderio savybėmis, asmenybės patrauklumu, jo deklaruojamomis vertybėmis. Carnegie (2012) pabrėžia, kad lyderis savo profesinio ir asmeninio gyvenimo pavyzdžiu rodo atsakomybę, sąžiningumą už savo veiklą. Pasak Leithwood'o, Jantzi ir Steinbach'o (1999), lyderystė stipriai susijusi su vertybėmis, nes iš lyderių tikimasi, kad jie savo elgesį grįs aiškiais ir pastoviomis asmeninėmis vertybėmis. Mečkauskienė (2009), remdamasi Bennis'u ir Nanus'u (2012), pastebi, jog lyderiai labiau veda „patraukdami“ paskui save, nei „pastumdami“, neleidžia vien tik įsakymų, o uždega savo idėjomis. Todėl lyderiams priskiriami keturi esminiai bruožai: dėmesys per viziją, prasmingumas per bendravimą, pasitikėjimas per padėties užtikrinimą, tobulėjimas per pagarbą.

Kouzes'as ir Posner'is (2002) tyrė pageidaujamus vadovų lyderių gebėjimus. Sąrašo viršuje nuo 1987 m. tvirtai laikosi keturios savybės: sąžiningumas, gebėjimas numatyti ateitį, kompetentingumas, gebėjimas įkvėpti. Įvairūs autoriai skirtingai išskiria lyderio savybes. Anot Curcio (2014), kuris rėmėsi Ford'o mintimis, yra penkios pagrindinės lyderio savybės, kurias reikia išsiugdyti:

- Gebėjimas įsiklausyti – „jei tik egzistuoja sėkmės paslaptis, tai yra gebėjimas suvokti kito žmogaus požiūrį ir pažiūrėti į dalykus iš kito žmogaus kampo“ (technologijos.lt, 2018).
- Gebėjimas įvertinti savo tikslus ir padėti – Ford'as suvokė, kad visada reikia išsidėlioti savo tikslus ir prioritetus.
- Siekis tobulėti, nes netobulėjančio žmogaus kaip lyderio pozicija bus laikina.
- Veikimas – lyderis visada turi gebėti planuoti ir kurti strategijas.
- Aukšti reikalavimai, pirmiausia sau, o po to ir darbuotojams.

Kaip teigia Malinauskienė ir Augienė (2010), vykstant pokyčiams kardinaliai keičiasi vadovo vaidmens supratimas: organizacijos sėkmė priklauso nuo vadovo kaip lyderio, kuris geba suburti žmones siekti tikslų, juos pažinti ir valdyti. Vadovai lyderiai vis daugiau įgyja naujų vaidmenų – ugdytojo, patarėjo, globėjo ir kt.

Malinauskienė ir Augienė (2010), remdamosi mokslininkais Hopkins'u, Ainscow'u ir West'u (1998), kurie atlieka tyrimus vadovavimo klausimais ir bando rasti atsakymus, kas yra veiksmingas vadovavimas įstaigoje, pažymi, kad mokslininkai kalba apie vadovo asmenybės reikšmę. Geri įstaigos vadovai apibūdinami kaip stiprios, dinamiškos ir energingos asmenybės. Vieni mokslininkai (Bryman, 1992) lyderystę suvokia kaip asmenybės savybę ar elgesį, o kiti (Blanchard, 1998) ją nagrinėja vadovaudamiesi situacijos ir santykių požiūriu, dar kiti tyrėjai (Fiedler ir Garcia, 1987) lyderystę nagrinėja įvairių kontekstų poveikio aspektu. Bass'as (1990) teigia, kad lyderystės apibrėžimuose vienur pagrindu laikomas dėmesio sutelkimas į grupių procesus (lyderis yra grupės pokyčių bei veiklos centras ir įkūnija grupės valią), kituose išryškinamos asmenybės perspektyvos (lyderystė yra žmogaus ypatingų bruožų ir savybių derinys), trečiuose apibrėžiamas veiksmas ir elgesys (lyderiai grupėje skatina ir garantuoja permainingą vyksmą), ketvirtuose apibrėžiami valdžios santykiai (lyderis formuoja santykius su pasekėjais ir tarp pasekėjų), penkti lyderystę nagrinėja remdamiesi įgūdžių perspektyva (lyderystės meno galima išmokti įgijus reikiamą žinių ir įgūdžių).

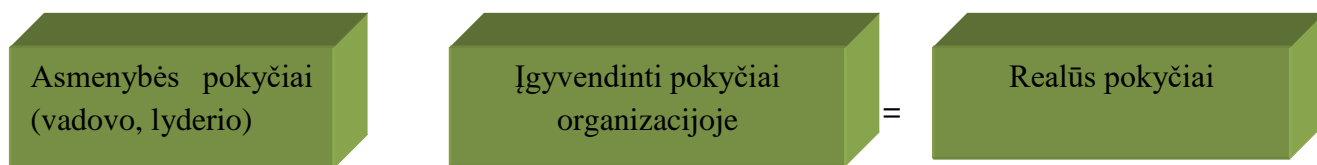
Northouse (2009) skiria du požiūrius į lyderystę: lyderystė grindžiama bruožais ir procesais. Bruožų teorijos teigia, jog kai kurie asmenys turi ypatingų savybių ir gebėjimų, darančių juos lyderiais. O lyderystę laikant procesu – lyderiu gali tapti kiekvienas, t. y. lyderystės gebėjimų galima išmokti. Remiantis bruožų teorijos mokslininku Bryman'u (1992), lyderiams apibūdinti vartojami išskirtiniai gebėjimai, fiziniai požymiai bei asmenybės savybės.

Masiulis ir Sudnickas (2007), remdamiesi Northouse (2009), išskyrė gebėjimus, dažniausiai susijusius su veiksminga lyderyste: intelektualiniai gebėjimai, konceptualus mąstymas, kūrybingumas, takto jausmas ir diplomatiškumas, iškalba, grupei keliamų užduočių suvokimas, organizuotumas, sugebėjimas įtikinti kitus, visuomeniškumas. Remiantis Oržekausku (2012), kuris cituoja Slocum'ą ir Hellriegel'į (1974), galima teigti, jog charakteringų lyderio bruožų modeliai paremti prielaida, kad lyderiams būdingi tam tikri fiziniai, socialiniai ir asmeniniai charakterio bruožai. Bruožų teorijos mokslininkas Kirkpatric'as (1991) išskyrė šiuos bruožus: vadovavimas ir įtakos darymas kitiems, veržlumas ir ambicijos, sąžiningumas, pasitikėjimas savimi, intelektas ir savo srities išmanymas. Stogdill'as, Coady, Zimmer'is ir Bailey (1971) pažymi bruožus, kurie susiję su veiksminga lyderyste: energingumas, pasitikėjimas savimi, pasitikėjimas kitais, streso valdymas, atsakomybės prisiėmimas, patikimumas, ryžtingumas, prisitaikymas prie situacijos. Nemažai tyrimų lyderio savybių klausimu atliko Razauskas (1997), jis teigia, kad lyderis turi turėti tokias savybes kaip pasitikėjimas savimi, iniciatyvumas, intelektas. Pasak autoriaus, lyderis turi pažinti žmones, sugebėti atskleisti jų kompetencijas, sugebėjimus. Taip pat būtina strategiškai mąstyti ir savo sugebėjimus sutelkti ties svarbiausiais tikslais ir taip kryptingai jų siekti. Razauskas (1997) pabrėžia ir psichologinių savybių turėjimą, lyderis turi gebėti įsiklausyti, turėti psichologinį ir elgesio motyvų supratimą. Lyderis turėdamas šias savybes, kurias išskyrė Razauskas (1997), gali sėkmingai vadovauti žmonėms, juos sutelkti ir vesti pirmyn. Gudonavičiaus ir kt. (2008) tyrimai patvirtino kitų tyrėjų išsakytas mintis apie lyderio savybes ir teigia, kad lyderis, turintis aiškią ateities viziją, mėgstantis rizikuoti, mokantis įtikinti, turintis ambicingų ir idealistinių tikslų yra charizmatinis lyderis. Župerkienė (2007) cituodama Northouse (2004) teigia, kad svarbiausia lyderio savybė yra charizmatiškumas. Charizma suprantama kaip sąžiningumas, patikimumas, bendravimas, inteligencija. Kaip teigia Dirgėlienė (2012), charizmatiškas vadovavimas remiasi asmeninio spinduliavimo jėga. Tokiam vadovui būdingas sugebėjimas užkrėsti kitus savo energija, puiki laikysena, geras charakteris, retoriniai gabumai. Jais žavimasi, jie dažniausiai neegoistai, tačiau tokių vadovų nėra daug.

Tyrėjai pabrėžia, kad lyderystė neatsiejama nuo pokyčių skatinimo. Astin'o ir Astin (2000) akcentuoja ir apibrėžia lyderystę kaip procesą, kuris galiausiai susijęs su pokyčių skatinimu. Priešingai nei vadyba, siūlanti išsaugoti ar išlaikyti, lyderystė reiškia procesą, kuriame vyksta judėjimas kad ir kur būtume. Lyderystė taip pat reiškia sąmoningumą, kad numanomas pokytis nėra atsitiktinis – „pokyčiai vardan pokyčių“ (Astin ir Astin, 2000) – tai labiau nukreipta į kažkokią ateities pabaigą ar sąlygą, kurios tikimasi. Vadinasi, lyderystė yra tikslinis procesas, kuris iš esmės pagrįstas vertybėmis. Šiuolaikinei organizacijai kyla vis didesnis iššūkis dėl nuolat besikeičiančios aplinkos, didėjančios konkurencijos. Nespėjus prisitaikyti prie vienos išorinių pokyčių bangos, papuola po kita. Todėl organizacija privalo ieškoti naujų formų, naujų metodų ir naujo požiūrio.

Pasak Maxwell'o (2019), atrodo, kad praėjusio amžiaus devintajame dešimtmetyje gyvenimo tempas buvo greitas, bet lyginant su šių dienų standartais, jis atrodo lėtas. Šiandien gyvenimas juda dideliu greičiu ir prie pokyčių reikia greitai prisitaikyti. Kaip teigia Maxwell'as (2019), nagrinėdamas Martinuzzi (2005) tyrimą, egzistuoja trys lyderystės gebėjimai, kurie bus svarbiausi ateinančiais metais: gebėjimas įkvėpti darbuotojus, dirbti skirtingose kultūrose ir gebėjimas palengvinti pokyčius. Visos šios trys savybės reikalauja gebėjimo prisitaikyti, t. y. gebėjimo keistis (arba leistis būti keičiamam), prisitaikant prie naujų aplinkybių. Pasak Maxwell'o (2019), tai yra esminė lyderių savybė.

Kaip teigia Jesevičiūtė-Ufartienė (2008), pagrindinis pokyčių organizatorius organizacijoje yra jos lyderis, padedantis įgyvendinti pokyčius. Kadangi vykstant pokyčiams keičiasi jos narių veiksmas – jie tobulėja, taip pat keičiasi vertybės, nuostatos, todėl keistis ir tobulėti turi ir organizacijos lyderiai (žr. 1 pav.).



1 pav. Pokyčiai ir asmenybės vystymasis

Sudaryta: Jesevičiūtė-Ufartienė (2008), remiantis P. Gill'u (1997).

Kiekvienas pokytis turi prasidėti nuo lyderio savęs ir savo galimybių įvertinimo, taip pat labai svarbu savo pavyzdžiu rodyti, kaip įgyvendinti pokyčius, tik tuomet pokyčiai bus įgyvendinti organizacijoje ir jie taps realūs. Jesevičiūtė-Ufartienė (2008), išnagrinėjusi mokslinę literatūrą, padarė išvadas, koks turi būti lyderis, įgyvendinantis pokyčius organizacijoje:

- lyderiai nėra tik vidinių vadovavimo, valdymo funkcijų vykdytojai ar atstovai ryšiams su išorinėmis suinteresuotomis grupėmis. Efektyvūs lyderiai turi pažinti ir įvertinti išorinius veiksnius ir jėgas; turi žinoti ir įvertinti bei gebėti daryti įtaką organizacijos vidiniams veiksniams ir jėgoms; turi sugebėti protingai, pagrįstai išbalansuoti, integruoti ir harmonizuoti išorinius ir vidinius veiksnius, produktyviai įgyvendinant organizacijos tikslus. Nuo šios lyderio atsakomybės priklauso lyderio gebėjimas atpažinti ir įgyvendinti pokyčius organizacijoje.
- Lyderiai turi tobulinti savo asmenybę, skatinti darbuotojų pasitikėjimą ir vidinę drąsą, mokyti juos atsiriboti nuo neigiamų emocijų, ugdyti jų gebėjimą kontroliuoti savo mąstyseną.

Stravinskienė ir Masiūnas (2010), remdamiesi Erikson'u (2008), teigia, kad lyderiai turi suvokti pokyčių būtinumą, gebėti prisitaikyti prie kaitos, keisti savo vertybes bei požiūrį. Klimas, Ruževičius (2009) atkreipia dėmesį į lyderio svarbumą vykdant pokyčius – jis privalo įrodyti darbuotojams ir suinteresuotoms šalims pokyčių būtinumą ir naudą, identifikuoti rizikas ir parengti planą joms pašalinti. Tokiam požiūriui prieštarauja Bull'as teigdamas (2010), kad joks vadovas negali suplanuoti visų pokyčių, kurie vyks organizacijoje, todėl geriausias būdas spręsti šias problemas, tai susitaikyti su procesų neišvengiamumu. Everard'as ir Morris'as (1990) pateikia pokyčių organizacijos vadovo savybes: turi savo pasekėjų ir geba juos išklausti bei suprasti; su visais elgiasi kaip su lygiais; kuria organizacijos vertybes; geba darbuotojams sužadinti entuziazmą.

Šiuolaikinėje visuomenėje daugeliui žmonių sunku susitaikyti su pokyčiais, nes žmonėms atsiranda nesaugumo jausmas, baimė, kad nesugebės prisitaikyti prie naujovių, nenoras keistis, todėl lyderis privalo darbuotojus supažindinti su pokyčiais, kvieisti darbuotojus prisidėti prie sprendimų priėmimo, išklausti jų nuomonę ir pats suprasti bei kitus įtikinti, jog pokytis yra organizacijos varomoji jėga. Mokslininkai Kouzes'as, Posner'is (2003), Barvydienė, Kasiulis (2003), Goleman'as, Boyatzis'as, Mckee (2006) ir kiti paskelbė išvadą, kad lyderiui svarbiausia uždegti ir įkvėpti kitus, išmokyti patikėti savo vizija. Šie mokslininkai mano, kad tikram lyderiui būdingos tokios savybės: aiški ideologija, tvirta vertybių sistema, vizijos kūrimas ir mąstymas be prietarų, t. y. gebėjimas numatyti ateities pokyčius, sukurti organizacijos viziją ir sugebėti ją perteikti, nesibaiminant laužyti stereotipus ir įsitikinimus. Svarbiausia, kad vadovas suprastų, jog organizacijoje turi nuolatos vykti permainos. Permainų turi siekti lyderis įtraukdamas visus darbuotojus. Kaip teigia Bull'as (2010), stiprus vadovas geba prisitaikyti prie pokyčių ir vadovauti organizacijai permainų laikotarpyje.

Labai svarbus lyderio gebėjimas yra įkvepianti motyvacija – iniciatyvos ėmimasis, pasitikėjimas savo jėgomis imantis naujos veiklos, taip pat svarbus emocijų suvokimas – sugebėjimas suvokti emocijas, suprasti informaciją, kurią užkoduoja emocijos, bei sugebėti jas valdyti, dar lyderiui svarbus savęs pateikimas – vadovo gebėjimas, siekiant sėkmės ir efektyvumo, sąmoningai ir nuolatos rūpintis savo asmeniniu įvaizdžiu bei oratoriški gebėjimai (Adamonienė ir kt., 2011). Kaip teigia Pileckienė ir Žadeikaitė (2009), organizacijų valdymo tyrinėtojai Goleman'as, Boyatzis'as ir Mckee tyrė vieną iš socialinės sąveikos aspektų – emocijų pasireiškimą organizacijoje ir nustatė, kad lyderiai savo sėkmę grindžia emocijomis, šie mokslininkai intensyviai tyrė emocinio intelekto pasireiškimą ir poveikį daugelyje organizacijų. Jų tyrimai atskleidė, kad emocinė inteligencija gerina organizacijų kultūrą ir klimata. Kaip teigia Goleman'as (2003), emocinė inteligencija ir lyderystė yra neatsiejami dalykai ir būtina lyderystės sąlyga, be kurios negali tapti geru lyderiu. Emocinei inteligencijai yra būtinas konstruktyvus bendravimas – grįžtamasis ryšys, tikslų nustatymas, teikiantis pasitenkinimą elgesys, empatija, gebėjimas valdyti santykius. Tyrėjai Kerr'is, Garvin'as, Heaton'as ir Boyle (2006) teigia, kad emocinė inteligencija yra viena iš būtinų efektyvaus lyderiavimo sąlygų. Higgs'as ir Aitken'as (2003), atliko tyrimą norėdami išsiaiškinti ryšį tarp emocinės inteligencijos ir lyderystės. Tyrėjai nustatė, kad emocinė inteligencija ir lyderystė siejasi per sąžiningumą, pasitikėjimą savimi, santykių kūrimą, tarpasmeninį bendravimą, motyvaciją ir kultūros valdymą. Turėdamas šias savybes lyderis geba numatyti iššūkius, kelti darbuotojams suprantamus tikslus, demonstruoja aukšto lygio elgesį, teikia pagalbą, moko, pataria. Sėkmingame vadovo darbe reikalingi komandinio darbo gebėjimai – vadovas stebi, objektyviai vertina ir valdo komandoje vykstančius procesus, ugdo komandos dvasią, padeda komandos nariams spręsti iškilančias problemas, paskirsto užduotis komandos nariams atsižvelgdamas į jų

žinias, sugebėjimus, savybes, sujungia skirtingų komandos narių nuomones. Efektyviai dirbančiose komandose akcentuojamas komandos narių bendradarbiavimas (Ruževičius ir kt. 2009). Norint tinkamai panaudoti komandos potencialą efektyviam darbui, reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą (Šalkauskienė, 2006). Sukurti komandą, gebėti dirbti grupėje, įtraukti darbuotojus, efektyviai komunikuoti, t. y. bendrauti, gauti informacijos, tiksliai perteikti informaciją kitiems, kurti saugią ir darbiningą, pozityvią atmosferą organizacijoje (Želvys 2003). Kaip teigia Ruževičius ir kt. (2009), vadovas turėtų būti geras ne tik savo profesinės srities specialistas, bet ir turėtų puikius bendravimo su žmonėmis įgūdžius, kurie, savo ruožtu, kitiems padėtų tapti efektyviais komandos nariais. Empatijos įgūdžiai reikalingi ne tik teigiamam psichologiniam klimatui komandoje palaikyti, bet ir sprendžiant sunkiausią veiklos problemą – atsisakyti tradicinio mąstymo. Refleksijos įgūdžiai taip pat reikalingi. Refleksija yra procesas, per kurį profesinė patirtis pereina į mokymąsi, mokymasis – į profesinį ir asmeninį tobulėjimą, o šis virsta kokybiškesne profesine veikla (Shelton, 1999). Kaip teigia Raudeliūnaitė (2010), refleksijos rezultatas yra naujas supratimas, įgūdžiai, žinios to, kas naujai išmokta, pritaikymas prie jau esamų žinių, įgūdžių, savybių ir tai lemia aukštesnės kokybės profesinę veiklą. Taigi, kaip ir London'o (2003) reflektavimas yra vienas iš pagrindinių darbo, veiklos valdymo įrankių organizacijoje, tai yra informacija, kurią darbuotojas gauna apie savo darbo atlikimą. Tam pritaria ir McCroskey (2005) teigdamas, kad svarbiausia yra tai, jog refleksija vienokiu ar kitokiu būdu darbuotojui suteikia informacijos apie jo veiklos atlikimą. Hartmann'as ir Slapnicar'is (2009), akcentuoja, kad refleksijos tikslas yra padėti darbuotojams pagerinti jų darbą; identifikuoti mokymosi ir persikvalifikavimo poreikius; padrašinti ir motyvuoti darbuotojus; paaukštinti pareigose; pateikti informaciją, reikalingą atlikti tam tikrą veiklą; identifikuoti reikalingus veiklos atlikimo pokyčius. Penny (2008) teigia, kad pagrindinės refleksijos funkcijos darbuotojui padeda geriau suprasti kaip atlikti darbą, kai siekiama nustatyti jo ateities tikslus, numatyti veiksmus darbui atlikti.

Lyderis su kitais dalijasi savo gebėjimais, žiniomis ir patirtimi (mentoring), konsultuoja kitus dalykiniais klausimais, moko ir palaiko kitus jų profesinio tobulėjimo metu (coaching), skatina komandos narius ir pats siekia savarankiškai tobulėti ir mokytis (Paulauskienė ir kt., 2010). Pasak Želvio (2003), vadovas, kuris siekia gerų veiklos rezultatų, privalo turėti gebėjimą nuolat ugdytis pats bei sudaryti sąlygas mokytis kitiems. Kaip teigia Andrijauskas (2016) remdamasis Muller (2002), bendriausia prasme saviugdą reikėtų suprasti kaip asmenybės vystymąsi, kuriame kiekvienas žmogus prisiima atsakomybę už savo gyvenimą. Saviugdos esmė – tai sistemingas bei sąmoningas savęs ugdymas, padedantis susiformuoti savybėms, kurios leidžia siekti užsibrėžtų tikslų ir tapti žmogiškesniems (Bagdonavičius, 1995). Pasak Vydūno (1991), visas žmogaus gyvenimas yra nuolatinis tobulėjimas, tai yra svarbiausia žinia, kuri reikalinga norint gyventi sąmoningai. Be šio požiūrio, pagal kurį saviugda suprantama kaip tobulėjimo procesas, ši sąvoka dažnai traktuojama kaip kitų ugdymo pagrindinis siekinys, būdas ar priemonė (Vaivada 2012). Lyderystė – tai gebėjimas padėti mokytis kitiems, mokytis iš kitų ir paveikti kitų mokymąsi (Lambert, 2011). Vadovų mokymasis nuolatinių pokyčių aplinkoje ypatingai svarbus šiuolaikinėms organizacijoms. Vadovų mokymuisi reikšmingos abi horizontali ir vertikali kryptys. Horizontali ugdymosi kryptis akcentuoja vadovų kompetencijos plėtrą konkrečioms veikloms organizacijoje. Tuo tarpu vertikalus ugdymasis – akcentuoja vadovo asmeninio potencialo plėtrą, kuri įgalintų mąstymo ir santykių kompleksą panaudoti darbui aukštesniuose realybės lygmenyse ir produktyviau veikti nuolatinių pokyčių aplinkoje (Petkevičiūtė, 2017). Lyderystė siejama su dalijimusi. Tai reiškia, kad asmeninė ūgtis nelieka vien tik asmenine iniciatyva ir asmens profesiniu reikalu. Norint, kad lyderystės procesai keistų organizaciją su profesine ir asmenine ūgtimi

susijusiomis idėjomis, jomis turi būti dalijamasi organizacijoje, t. y. idėjomis turi patikėti ir joms turi pritarti kiti organizacijos nariai (Damkuvienė ir kt, 2019).

Kaip teigia Skaržauskienė (2008), įvairūs autoriai skirtingai apibūdina „lyderystės“ sąvoką, nors galima išvelgti bendrus tos įvairovės vardiklius. Bass'as (1990) išskiria 5 pagrindines lyderio dimensijas (grupės procesas, įtaka, galios santykis, struktūros inicijavimas, asmenybė), tuo tarpu Winston (2003), išanalizavęs daug teorinių šaltinių, pateikia lyderio apibrėžimą, sudarytą iš 667 žodžių. Savo ruožtu Heilbrun'as (1994) teigia, kad svarbu suvokti, kad svarbiausi lyderystės aspektai glūdi giliai už galimybių juos suprasti ribos. Skaržauskienė (2008) remdamasi Goleman'u (2000), kuris akcentuoja rezonansinės arba emocinės lyderystės svarbą. Pats lyderystės procesas savo esme pagrįstas emocijomis. Esminis lyderio tikslas – sužadinti pozityvius pasekėjų jausmus – rezonansą, kuris išlaisvintų pastarųjų sugebėjimus. Emocinis intelektas (EQ) – bruožas, kuris išskyrė pačius sėkmingiausius vadovus iš vidutinio lygio. 90% pačių sėkmingiausių kompanijų lyderiai pasižymėjo emocine kompetencija (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Lyderiai, pasižymintys EQ, sugeba sukurti tinkamą darbinį klimatą bei tinkamai motyvuoja darbuotojus bendro tikslo siekimui. Lyderystė yra suvokta ir nuolat tobulinama lyderio pagalba pasekėjams siekti iškelto tikslo (Brown, 2005).

Mokslinės literatūros analizė leido apibrėžti pagrindinius sėkmingo lyderio gebėjimus, apimančius visą eilę elementų, tokių kaip orientacija į tikslus ir pokyčius, įkvepianti motyvacija, įtaka, individualizuotas santykis su pavaldiniais, mokėjimas dirbti su žmonėmis, nuolatinis tobulėjimas, asmeninių savybių vertybinė skalė, sugebėjimas įtikinti kitus, visuomeniškumas. Lyderystė yra orientuota į bendruomenę ir yra priemonė tikslams siekti ir įgyvendinti. Lyderystę kuria žmogaus asmenybė, pastangos ir požiūris, o lyderystės gebėjimų turėjimas – gebėjimas prisitaikyti, motyvuoti, įkvėpti, bendrauti ir bendradarbiauti, tobulėti ir skatinti tobulintis kitus – vadovus verčia lyderiais.

Teorinė analizė leidžia apibendrinti, kad lyderystės gebėjimai – tai vadovo veikloje demonstruojami veiksmai, poelgiai, kurie įgalina efektyvią jo pasekėjų veiklą organizacijoje, siekiant užsibrėžtų bendrų tikslų. Mokslinėje literatūroje pripažįstama, kad gebėjimai yra geriausiai pamatuojama kompetencijos dalis. Šiame baigiamajame projekte, vertinant lyderio gebėjimus, bus laikomasi Lambert (2011) pasiūlytos apibrėžties, kad lyderystės gebėjimai – tai visuotinis, įgudimu pagrįstas dalyvavimas lyderystės veikloje. Nors apibūdinant lyderystės reiškinį akcentuojamos ir lyderio savybės, tačiau laikytina, kad tiek savybės, tiek žmogaus požiūriai ir vertybės grindžia jo konkrečių veiksnių/poelgių raišką, todėl šiame baigiamajame projekte orientuojamasi į lyderystės gebėjimų raišką. Mokslinės literatūros analizė įgalino išskirti tokias esmines lyderystės gebėjimų grupes: vadovo asmeniniai, komunikavimo, motyvaciniai, lankstumo, pokyčių, strateginio kryptingumo gebėjimai. Sekančiame poskyryje šios lyderystės gebėjimų grupės bus analizuojamos švietimo organizacijos vadovo kaip lyderio veiklos kontekste.

1.2. Lyderystės gebėjimai švietime

Organizacijų, taip pat ir švietimo, darbo sėkmė prasideda nuo vadovų, todėl norint turėti sėkmingai veikiančią ugdymo įstaigą reikia lyderių, kurie įgalintų ugdymo įstaigų bendruomenes ir įneštų naujų vėjų į ugdymo procesą. Todėl ugdymosi įstaigose turi dirbti aukštos kvalifikacijos švietimo vadybos profesionalai – lyderiai gebantys kurti ir įgyvendinti lyderystę.

Autorė Lambert (2011) švietimo lyderystę vadina abipusiu tikslingu mokymusi bendruomenėje. Kai bendruomenės nariai visi kartu mokosi ir siekia bendro tikslo, jie sukuria aplinką, kurioje vyrauja bendrumo ir vertės jausmas. Pasak autorės, lyderystės gebėjimai švietime, tai visuotinis, įgudimu pagrįstas dalyvavimas, kuomet lyderystės veikloje dalyvauja švietimo įstaigos vadovas, dauguma pedagogų, vaikų bei tėvų. Švietimo įstaiga, kurioje praktikuojamas visuotinis dalyvavimas, pasiekia aukštą lyderystės lygį.

Remiantis Lambert (2011) apibrėžimais apie lyderystės gebėjimus, pirmiausia reikėtų apžvelgti modelius, skirtus lyderystės mokymui. Kaip teigia Valuckienė (2015), yra sudaryta nemažai modelių lyderystės mokymui (Andrews, Soder, 1987; Bossert ir kt., 1982; Leithwood, Begley, Cousins, 1990; Leithwood, Montgomery, 1982; Van deGrift, 1987; Villanova ir kt., 1982). Robinson'o (2007) atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad efektyviau dirbančių mokyklų vadovai daugiau savo laiko skiria ugdymo proceso kontrolei ir valdymui. Lyderystės mokymų bruožų tyrimams dažniausiai taikomas Hallinger'io ir Murphy modelis (1985), sudarytas iš trijų lyderio mokymui veikimo dimensijų: apibrėžti mokyklos misiją, valdyti mokymo programą, remti palankų mokymuisi mokyklos klimatą. Norint, kad bendruomenė žinotų ir siektų mokyklos misijos, labai svarbu vadovui gebėti suformuluoti ir komunikuoti aiškius mokyklos tikslus; norint valdyti ugdymo programą, lyderis privalo prižiūrėti, vertinti ugdymo procesą ir koordinuoti ugdymo turinį, taip pat svarbu stebėti mokinių pažangumą; užtikrinti palankų mokymuisi mokyklos klimatą lyderis turi gebėti skatinti mokinius ir mokytojus, remti profesinį tobulinimąsi, prižiūrėti mokymui skirtą laiką.

Kaip teigia Bairašauskienė (2017), šiandieninės mokyklos vadovui tenka kurti vizijas, mokyti dirbti komandoje, uždegti, įkvėpti darbuotojus, valdyti švietimo kaitos sudėtingus procesus. O vadovui lyderiui svarbi vizija, judėjimas, komandos įkvėpimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą. Lyderiu vadovas taps tuomet, kai mokyklos bendruomenė pripažins jo darbo metodus. Mokyklos vadovas įtakingiausias ir svarbiausias asmuo, atsakantis už tai, kas vyksta mokykloje ir aplink ją. Ugdymo(si) rezultatai ir poreikiai rodo, kaip mokyklos vadovas pasinaudoja savo suteiktomis galimybėmis ir beveik visuomet sėkmės priežastis – mokyklos vadovo lyderystės gebėjimai. Mokslininkai Marzan'o, Waters'o, McNulty (2001) apibūdina, kad mokyklos vadovo gebėjimai lemia palankią mokyklos aplinką, o tai yra gera mokymo atmosfera bei dvasinė būsena. Kaip teigia tie patys autoriai, mokyklos vadovo gebėjimai lemia ir mokytojų profesionalumo lygį, o tai reiškia, kad mokytojams rūpi, kuo mokiniai gali ir negali tapti. Mokyklų vadovai tiesiogiai ir netiesiogiai daro įtaką mokymosi kultūrai mokyklose ir yra pagrindinė sudedamoji dalis, užtikrinanti ir įgyvendinanti gilų ir tvarų mokymąsi, kuris pagerina moksleivių rezultatus (Wagner, Harrison-Vogel, 2016).

Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje (2013) teigiama, kad turi būti kuriama veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema, puoselėjama, į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra. Vadovavimas švietimo įstaigai įgauna svarbą ne tik įstaigos prestižui, Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012) pažymima, kad svarbu, jog keistųsi pati valdymo kultūra, būtų prieita prie pagrįstų sprendimų priėmimo, bendro sutarimo siekimo ir įgyvendinta sumanaus valdymo vizija. Tai galima pasiekti matuojant veiklos rezultatus, juos analizuojant, vertinant, o veiklos informacija turi būti skiriama ne tik atsiskaitymui, bet ir nuolatiniam tobulinimui. Kaip teigia Bairašauskienė (2017), šiuolaikiniam ugdymo įstaigos vadovui nebepakanka teorinių žinių, dabar svarbu, turimas žinias taikyti kasdieninėje veikloje, siekiant kurti kokybiškas darbo ir ugdymo(si) sąlygas.

Pasak Malinauskienės ir Augienės (2010), ugdymo institucijose vadovo vaidmuo išaugo į kokybiškai naują lygį. Ugdymo įstaigose daug dėmesio skiriama strateginiam kryptingumui, įkvepiančiai motyvacijai, pokyčių lyderystei, bendravimo ir bendradarbiavimo, asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo gebėjimams. Autorės Malinauskienė ir Augienė (2010), išnagrinėjusios mokslinę literatūrą, teigia, jog ugdymo realybėje mokyklos vadovo lyderio savybėms neskiriamas pakankamas dėmesys, nors mokslininkai šias savybes nurodo, tačiau ne visuomet jas išsamiai tiria. Apie vadovą mokyklos bendruomenėje sprendžiama pagal jo turimas savybes. Autorės atliko tyrimą, kuriame išryškino ugdymo įstaigų vadovų svarbiausius gebėjimus: *strateginis kryptingumas* – gebėjimas numatyti ateities perspektyvas, turėti viziją ir planuoti ateitį, sutelkti pedagogus siekti užsibrėžtų tikslų, tėvus įtraukti į planų kūrimą, ugdymo procesui kelti realius ir pasiekiamus tikslus. Stol'as ir Fink'as (1998) analizuodami ugdymo įstaigą prie strateginio kryptingumo priskiria vizijos, misijos bei strategijos reikšmingumą. Skirtingi autoriai nevienodai interpretuoja strategiją, Chandler'is (1962) ją apibūdina kaip organizacijos kryptį, ją atitinkančius tikslus, veiklą, išteklius tikslams pasiekti. Fidler'is (2006) strategiją apibūdina kaip planą, kuris tenkina organizacijos dabartinius reikalavimus ir žvelgia į ateitį.

Vizijos ir ateities perspektyvos numatymas motyvuoja žmones geriau dirbti, siekti bendro tikslo ir būti atsakingam už savo atliktą darbą (Leithwood ir Jantzi, 2005). Tai padeda darbuotojams išsiugdyti bendrą jausmą tikslams siekti (Hallinger ir Heck, 2002). Pasak Ancona ir kt. (2007), ugdymo įstaigos lyderis turi pasižymėti išradingumu – kurti būdus, kurie padėtų įgyvendinti viziją. Wallace (2013) teigia, kad ugdymo įstaigos lyderis turi kurti naujas idėjas, numatyti ir pristatyti bendruomenei kaip organizacija atrodys ateityje. Kaip teigia Aramavičiūtė (1998), be bendruomenės ugdymas ir gyvenimas mokykloje tampa neįmanomas. Pasak Dobranskienės (2002), tėvai yra neatskiriama bendruomenės dalis, todėl jų įtraukimas į mokyklos gyvenimą yra svarbus mokyklos tobulinimuisi. Autorė pabrėžia, kad bendruomenės nariai turi sąveikauti vieni su kitais ir kartu kurti viziją, kuri turi atitikti bendruomenės savybes, siekius, tikslus ir kartu bandyti ją įgyvendinti. Kalbėdamas apie mokyklos bendruomenę Penke (1996) teigia, kad gera mokykla yra ta, kurioje bendro tikslo siekia mokytojai, tėvai, vadovai, vaikai, visuomenė ir visi dalyviai kartu ieško būdų kaip mokyklai tobulėti. Kaip teigia Balvočiūtė ir kt. (2004), vadovo sprendimais yra paremtas ugdymo įstaigos darbas. Pasak Targamadzės (2001), ugdymo įstaigos valdymo sprendimai turi atitikti vadovui keliamus reikalavimus: vadovas turi turėti kompetencijos priimti sprendimus, sprendimai turi būti teisėti, savalaikiai, aiškūs ir konkretūs.

Apžvelgiant išsakytas autorių mintis apie strategiją, galima daryti išvadą, kad esmė yra užtikrinti ir numatyti organizacijos perspektyvas, turėti viziją ir tikslus, planuoti ateitį, įtraukti bendruomenę į ugdymo įstaigos gyvenimą bei garantuoti kryptingą veiklos sėkmingumą, priimant tinkamus sprendimus. Tai padaryti gali kompetentingas ugdymo įstaigos lyderis, nuo kurio gebėjimų priklauso įstaigos veiklos kokybė. Baršauskienė (2017) teigia, kad strateginis kryptingumas neatsiejamas nuo lyderio strateginio mąstymo. Tos pačios autorės atliktas tyrimas atskleidė, kad vadovų strateginis mąstymas susideda iš šių komponentų: konceptualaus mąstymo, gebėjimo skirti prioritetus, gebėjimo dirbti su informacija ir atvirumo pokyčiams. Svarbiausiais komponentais įvardyti konceptualus mąstymas, kuris apima gebėjimą sistemiškai analizuoti, vertinti situaciją bei priimti sprendimus, ir gebėjimas išskirti prioritetus. Mažiau reikšmingi komponentai – gebėjimas dirbti su informacija: parinkti šaltinius, duomenis, tinkamai juos analizuoti bei atvirumas pokyčiams ir mokėjimas juos valdyti.

Ne ką mažiau svarbi yra ugdymo įstaigos lyderio *įkvepianti motyvacija*, kuri apibūdina vadovą kaip kompetentingą švietimo specialistą, kuris traukia darbuotojus savo dalykiniu įvaizdžiu, tinkamu elgesiu (Malinauskienė, Augienė, 2010). Įkvepiančios motyvacijos lyderystės gebėjimas apibūdina lyderį, kuris elgiasi taip, kad motyvuotų ir įkvėptų sekėjus (Bass ir Riggio, 2006; Geijsel ir kt., 2003; Leithwood, 1992). Tai apima lyderius, kurie skatina sekėjus būti kūrybingais ir novatoriškais bei meta iššūkį lyderio ir organizacijos įsitikinimams ir vertybėms (Bass ir Riggio, 2006; Northouse, 2013). Be to, vadovai praneša apie didelius lūkesčius sekėjams, įkvėpdami juos motyvacijos dėka įsipareigoti bendrai vizijai ir būti jos dalimi organizacijoje.

Motyvai žmogaus gyvenime atlieka kelias funkcijas: skatina žmogaus elgesį ir jį nukreipia; padeda pajusti savo veiklos prasmę, dalyvauja ją kontroliuojant ir keičiant; motyvų skatinamas žmogus ką nors veikia, nuo tos veiklos priklauso jo pasitenkinimas arba nusivylimas (Jucevičienė, 2010). Žvirdauskas (2007) apibūdina lyderį kaip asmenį, gebantį pasinaudoti įvairiomis vadovavimo formomis, taip motyvuojant savo pasekėjus. Tarvydienė ir Skaržauskienė (2005) lyderystę analizuoja kaip gebėjimą valdyti pokyčius, motyvuojant ir nukreipiant. Ugdymo įstaigos vadovas gebantis įkvėpti, motyvuoti pasižymi savybėmis kaip intelekto, vizijos, charizmos turėjimu (Bass ir kt., 2008). Kalbėdama apie įkvepiančią motyvaciją Šneiderienė (2020) remiasi Qiao ir Zhu (2019) teigimu, kad transformacinė lyderystė prisideda prie pavaldinių vidinės motyvacijos įkvėpimo per organizacijos viziją, rūpinimosi pavaldiniais ir modelių demonstravimo. Taigi, pavaldiniai gali pagerinti savo darbo rezultatus ir prisidėti prie inovatyvios elgsenos. Organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojų motyvacijos (Peerbhai, 2005). Rupšienė ir Gustienė (2005) teigia, kad pedagogų darbo kokybė priklauso nuo jų motyvacijos, o motyvacija nuo to, kaip pedagogai motyvuojami. Todėl pedagogų motyvavimas yra pagrindinė vadovo funkcija, norint pasiekti gerų ugdymo rezultatų. Gražulis ir kt. (2013) atlikę tyrimą, teigia, kad pedagogams svarbiausias asmenybės pripažinimas ir galimybė ją tobulinti, taip pat labai svarbu gabumų ir rezultatų pripažinimas bei galimybė dalyvauti priimančioms sprendimus.

Apibendrinant švietimo organizacijos vadovo įkvepiančią motyvaciją, galime teigti, kad tai gebėjimas aiškiai perteikti turimą viziją, skirti dėmesio kiekvienam, įvertinti kiekvieno darbuotojo pastangas, atrasti tinkamiausias priemones leidžiančias atskleisti savo galimybes, padrašinti ir remti darbuotojus susidūrus su sunkumais, išklausti problemas ir padėti jas spręsti, o taip pat būti imliam naujovėms ir skatinti pedagogus jų nebijoti, siekti jas priimti ir įgyvendinti.

Pokyčių lyderystė – vienas iš svarbiausių mokyklos vadovų uždavinių, t. y. padėti mokyklai suvokti bei nusakyti kaitos poreikius (Dalin, Rolff ir Kleekamp, 1999). Mečkauskienė (2010), pastebi kad mokyklos vadovui tenka prisitaikyti prie naujų kaitos sąlygų, todėl vadovauti mokyklai gali tik gebantis švietimo kaitos procesus valdyti, tobulinantis vadybinius gebėjimus ir galintis tapti vadovu lyderiu.

Valuckienė ir kt. (2018), remdamasi Wallace ir Pocklington'u (2001) teigia, kad švietimo sistemos pokyčiai yra sudėtingi, nes susiję su žmonėmis, nors žmonės kartais gali rinktis aplinkybes, kuriomis tie pokyčiai vyksta. Aplinkybės veikia asmenis ir jų grupes, nes visi skirtingai supranta pokyčius, turi skirtingų galių, kurias gali pasitelkti įgyvendindami pokyčius, veikia didžiulėje švietimo sistemoje ir sąveikauja su žmonėmis, kurių nėra matę ir yra veikiami vyraujančių ekonominių tendencijų.

Targamadzės (1996) nuomone, mokykla, norėdama ir toliau atlikti socializacijos funkciją, turi keistis taip, kaip keičiasi jos aplinka. Jai antrina ir Želvys (2003) teigdamas, kad mokykla turi keistis taip, kaip keičiasi ją supanti aplinka. Pasak Bagdono (2016), kaitos procese žmonės tobulėja, keičia mąstymą, kuria ir įgyvendina naujas idėjas, keičia požiūrį į gyvenimo reiškinius. Autorė Lotich (2017) teigia, kad kaitos procesas organizacijoje būtų sėkmingas, svarbūs šie veiksniai: organizacijos vadovybės parama pokyčiams, pokyčių pagrindas, darbuotojų įtraukimas į kaitos procesą, komunikacija apie pokyčius, pokyčių įgyvendinimas, kliūčių šalinimas, pasidžiaugimas įvykusiais pokyčiais.

Vadovams keliami ypač aukšti reikalavimai organizacijų kaitos procese, siekiant sėkmingai valdyti pokyčius. Svarbu, kad jie taptų pokyčių lyderiais, būtų pavyzdys, daug laiko ir energijos skirtų pokyčiams remti (Valuckienė ir kt., 2018). Kad pavyktų įvykdyti pokyčius ugdymo įstaigoje, Mason'as (2016) išskiria šiuos elementus: dėmesys vaikams – pokyčių tikslas mokymosi ir asmeninio vystymosi pažanga; sisteminis mąstymas – pokyčių dalyvių mąstymas turėtų būti visą apimantis; įtraukimas – į pokyčius turėtų būti įtraukti visi suinteresuoti asmenys; dalyvių nuosavybės jausmas – visos suinteresuotos grupės turėtų būti atsakingos už tam tikrą pokyčių dalį ir įnešti savo indėlį; vykstanti evoliucija – kartu turėtų keistis ne tik švietimo sistema, bet ir individas, bendruomenė. Organizacijos kaitai svarbus organizacijos vadovo vaidmuo, sujungiant atskiras organizacijos dalis į visumą ir palaikant produktyvius kolektyvo tarpusavio santykius. Mokyklų, kaip organizacijų, kontekste mokyklos vadovo atsakomybė – kurti pasitikėjimu, tarpusavio mokymosi idėjomis grįstą mokyklos kultūrą (Grant, 2008; Pillay, 2008).

Janiūnaitė ir Cibulskas (2005) kalba apie pokyčius kaip transformaciją, kurios metu siekiama fundamentalių pokyčių. Monkevičienė (2008) pažymi, kad mokykla turi spėti keistis su vykstančiais pokyčiais aplinkoje. Gečienė (2003) teigia, kad švietimo kaita yra nuolatinis procesas, kurį lemia visuomenės nuostatos. Kaip teigia Bagdonas (2015), kai asmenys įgyvendina kaitos procesą, jie tobulėja, keičiasi jų mąstysena, požiūris, diegia naujas idėjas savo veikloje. Kaip teigia Mason'as (2016), švietimo sistemoje veikia daug elementų, tai mokiniai, mokytojai, tėvai, bendruomenė, steigėjai, valstybė ir kt. Norint, kad pokyčiai vyktų reikia veiksmų atskirose ar daugelyje sričių, nes pokyčiai vienoje srityje turės įtakos kitoms glaudžiai susijusioms sritims. Jelnik'as (1998) pripažįsta ryšius tarp švietimo sistemos ir bendruomenės ir kad bendruomenės nariai yra labai svarbūs pokyčių procese. Remiantis geros mokyklos koncepcija, ugdymo turinyje turi būti sudarytos sąlygos mokiniams išreikšti savo individualumą, mokiniai turi būti mokomi spręsti gyvenimiškas problemas, ugdyti XXI a. aktualias kompetencijas, turi būti sukurtos ugdymosi erdvės, tinkamos tyrinėti, bendradarbiauti. Anot Švietimo, sporto ir mokslo ministerijos, ugdymas turi būti patirtinis ir atviras, augantis ir įdomus, individualus, grindžiamas partneryste, susietas su gyvenimiška patirtimi. Bairašauskienė (2017), vertindama vadovo pokyčių valdymo gebėjimus, reikšmingiausiu išskyrė – konceptualų mąstymą, kuris apima gebėjimą sistemiškai analizuoti, vertinti situaciją bei priimti sprendimus, taip pat gebėjimą išskirti prioritetus. Mažiau reikšmingi – gebėjimas dirbti su informacija bei atvirumas pokyčiams ir gebėjimas juos valdyti.

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčių lyderystę atspindi vadovo gebėjimas priimti iššūkius, inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius, taip pat prisitaikyti prie kintančios aplinkos, padėti darbuotojams prisitaikyti prie pokyčių. Tik pokyčiams atviras žmogus suvokia jų poreikį, numato jų įgyvendinimą ir prisiima už juos atsakomybę.

Vadovo gebėjimas *bendrauti ir bendradarbiauti* – būti komandos dalimi ir kartu dirbti su ugdymo įstaigos bendruomene (Malinauskienė, Augienė, 2010).

Bendradarbiavimas įkūnija daugelį kaitos procesams svarbių principų: leidžia kiekvienam ugdymo dalyviui viešai išsakyti savo nuomonę, stiprina pasitikėjimą, taikant siūlomas naujoves, skatina sąmoningai jas koreguoti ir net joms priešintis, didina refleksijos galią, skatina kiekvieną ugdymo dalyvį nuolat tobulėti ir ugdymo procesą suprasti kaip nesibaigiantį nuolatinio tobulinimo procesą. (Kontautienė, 2004).

Kontautienė (2004) atlikus tyrimą, nustatė, kad itin svarbus yra pedagogų ir vadovų tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas. Tyrimas parodė, jog plėtojant bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje didžiausią atsakomybę pedagogai priskiria mokyklos vadovui. Tyrime dalyvavę pedagogai kaip svarbiausius veiksnius, lemiančius efektyvų bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje, nurodė tai, jog vadovas turi būti demokratas ir turi turėti tam tikrų asmenybės ypatumų: organizacinių gebėjimų, tolerancijos kito nuomonei, geranoriškumo ir kt. Nemažai pedagogų kaip svarbius nurodė ir kitus veiksnius: lygiateisės partnerystės santykiai tarp mokytojų ir administracijos, aktyvus visos bendruomenės dalyvavimas mokyklos valdyme, visų bendruomenės narių mokėjimas bendradarbiauti, projektinio ir komandinio darbo mokykloje organizavimas ir kt. Nors visi pedagogai išrinkdami iš pateikto sąrašo nurodė įvairiausias trijų veiksmių kombinacijas, daugumai būdinga tai, kad vienas iš jų nurodytų veiksmių, lemiančių veiksmingą bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje, buvo pačių pedagogų noras bendradarbiauti. Tyrimas parodė, kad bendradarbiavimas pedagogams reikšmingiausias tuo, kad didina pedagoginio darbo veiksmingumą ir gerina bendruomenės psichologinį klimatą. Taip pat pedagogai minėjo, jog bendradarbiaujant su kolegomis mažėja darbo krūvis, nes pasidalijama atsakomybe ir konkrečiais darbais. Kontautienei (2004) atliekant tyrimą apie vadovų ir pedagogų bendradarbiavimą, pastebėta, kad vadovas tiek savo asmeninėmis savybėmis, tiek veiklos ypatumais turi tapti pagrindiniu bendradarbiavimo plėtotės pedagogų bendruomenėje iniciatoriumi. Bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje skatinantis vadovas turėtų pasižymėti šiais asmenybės ypatumais: komunikaciniais, organizaciniais gebėjimais; tolerancija kito nuomonei; geranoriškumu; iniciatyvumu; aukštesniu už vidutinį intelektu; optimizmu; pasitikėjimu savimi ir kitais.

Malinauskienės ir Augienės (2010) tyrimais nustatyta, kad vadovas siekdamas suburti kolegas bendrai veikti, turi dirbti ne vienas, bet drauge su pedagogų bendraminčių komanda, todėl vadovas turi būti kaip komandos narys, gebantis laisvai ir atvirai bendrauti ir bendradarbiauti. Bendra veikla įpareigoja vadovą toleruoti nuomonių įvairovę net ir konfliktinėse ar probleminėse situacijose, taikyti demokratinis darbo metodus ir priimti tinkamus sprendimus. Kaip teigia tos pačios autorės cituodamos Arbatauską (1996), vadovo darbo sėkmė priklauso nuo mokėjimo dirbti su žmonėmis, nustatyti jų darbų mastą. Malinauskienė ir Augienė (2010) antrina Kontautienei (2004) ir teigia, kad sėkmingą vadovavimą ugdymo įstaigoje lemia vadovo ir pedagogų tarpusavio santykiai. Autorės Malinauskienė ir Augienė (2010) atliko tyrimą ir nustatė lyderio gebėjimo bendrauti ir bendradarbiauti savybes. Pedagogų nuomone svarbiausias lyderio gebėjimas – bendraujant sukurti laisvumo ir atvirumo atmosferą, toleruoti nuomonių įvairovę ir bendrauti su kolegomis, gebėti spręsti problemas, priimti tinkamus sprendimus ir juos įgyvendinti, turėti darbo su žmonėmis įgūdžių, taikyti demokratinis darbo metodus bei gebėti valdyti konfliktus.

Bairauskienė (2017) išskyrė patį svarbiausią vadovo bendravimo gebėjimą – išklausti ir išgirsti; kaip dar vieną reikšmingą vadovo gebėjimą išskyrė – aiškiai pateikti parengtą informaciją; mažiau

reikšmingas gebėjimas – valdyti konfliktines situacijas. Tai rodo, kad ugdymo įstaigoje svarbu įdiegti komunikavimo modelį, kuris tenkintų bendruomenės narius. Pasak Arends (1998), bendradarbiavimas yra pasirengimas siekti bendro tikslo, bendradarbiavimo atsiradimas yra susijęs su santykiu kūrimu ir paremtas lygiomis teisėmis ir pasitikėjimu. Kaip teigia Laub‘as (1999), tarnaujančio lyderio bruožas yra kurti bendruomenę t. y. užmegzti tvirtus santykius, bendrauti ir bendradarbiauti. Rogers‘o (1961) nuomone, visapusiškam bendradarbiavimui ir bendravimui būtina empatija – įsijautimas į kito žmogaus emocinę būseną. Bendrai dirbdami, bendraudami asmenys privalo rimtai ir atsakingai traktuoti vienas kitą. Malinauskas (2000) teigia, kad pedagoginis bendravimas yra tarsi abipusis pasižadėjimas laikytis nerašytos bendradarbiavimo sutarties, t. y. pripažinti ir įtvirtinti abiejų pusių lygią ir vienodai reikšmingą padėtį gyvenime ir kultūroje. Anzenbacher‘is (1992) teigia, kad bendravimas yra žmonių betarpiški santykiai, tarpusavio asmeninės ir socialinės sąsajos, kurios atsiranda dirbant ir siekiant bendrų tikslų.

Apibendrinant vadovo bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimus, galima teigti, kad bendradarbiaujančio lyderio gebėjimai apima šiuos aspektus: komunikavimą – gebėjimą ieškoti, surasti, perduoti reikiamą informaciją darbuotojams, taip pat labai svarbu mokėti koordinuoti gaunamą informaciją iš išorės, išklausti, skatinti diskusiją, suteikti grįžtamąjį ryšį; bendradarbiavimą – empatijos demonstravimą, išsakytos pedagogo nuomonės gerbimą, leidimą ją laisvai išreikšti, siekimą partnerystės su visais darbuotojais, kylančių konfliktų sprendimą; komandinį darbą – gebėjimą padėti komandos nariams suderinti nuomonių įvairovę, užduočių skirstymą pagal žinias, sugebėjimus, savybes, bendrų tikslų derinimą ir žmonių gebėjimų pripažinimą.

Asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo gebėjimai – ugdymo įstaigos vadovas yra atsakingas ne tik už savo, bet ir kitų įstaigos darbuotojų tobulėjimą, kompetencijų įgijimą, kvalifikacijos kėlimą. Nuolatinio tobulėjimo poreikis apima mokyklų vadovų savybes, kurios įpareigoja nuolat mokytis pačiam, mokytis iš klaidų, pažinti savo darbuotojus ir skatinti juos tobulėti, atskleisti jų gebėjimus (Malinauskienė, Augienė 2010). Kaip teigia Malinauskienė ir Augienė (2010) remdamosi atliktu tyrimu, pedagogų nuomone svarbiausia, kad įstaigos lyderis nuolat tobulintųsi ir keltų kvalifikaciją, mažiau svarbu, pedagogų nuomone, yra ugdyti lyderiui būdingas savybes.

Pagal Lambert (2011), lyderystė – tai gebėjimas padėti mokytiis kitiems, mokytis iš kitų ir paveikti kitų mokymąsi. Tapatą autorė pabrėžia, kad mokyklos vadovo užduotis – ugdyti savo darbuotojų lyderystės gebėjimus. Navickaitė (2012) pastebi, jog Lietuvos mokyklų vadovai vis labiau reiškiasi kaip lyderiai, auginantys lyderius savo mokyklose, kryptingai stimuliuojantys pokyčius ir inovacijas, įkvepiantys mokyklos bendruomenę siekti ypatingų rezultatų, tobulėti ir išsipareigoti mokyklos veiklos tikslams. Nagrinėjant mokslinę literatūrą, išryškėjo švietimo įstaigų vadovų siekis nuolat tobulinti ir atnaujinti savo profesinius gebėjimus ir savybes reflektuojant savimonės, savianalizės, vertybių, motyvų, palaikymo komandos ir gyvenimo pilnatvės sritis ir identifikuojant tobulintinus gebėjimus bei savybes, reikalingus šiose srityse (Tandzegolskienė ir kt., 2013). Žmonių supratimas ir tobulinimas prisideda prie mokytojų skatinimo dalintis savo žiniomis, įgūdžiais, teikti paramą kitiems (Yukl, 1989).

Atsižvelgdamas į pedagogų poreikius ir būtinumą, vadovas turi sudaryti sąlygas kelti kvalifikaciją – vyksti į kursus, seminarus, konferencijas. Taip pat labai svarbu yra skatinti, pastebėti, remti mokytojus, ieškančius naujovių, efektyviai taikančius gebėjimus ir kompetencijas savo darbe. DeRue ir kt. (2010) teigia, kad organizacijos narių mokymasis priklauso nuo lyderio. Besimokantys

ugdymo organizacijos lyderiai, savo pavyzdžiu perduoda mokymosi kultūrą (Geer-Frazier, 2014). Marzan'o ir kt. (2005) teigimu, ugdymo įstaigos lyderio žinios turi padėti tobulinti personalo žinias, mokėjimus, įgūdžius, motyvuoti veikti, išbandyti naujoves. Atlikę tyrimus Davis'as ir kt. (2005) nurodo, kad mokyklos vadovui labiausiai rūpi: kaip padėti mokytojams tobulėti, kurti mokymo programą, kad galėtų tobulėti vaikai, keisti ir tobulinti mokyklą. Anot Bairašauskienės (2017), svarbiausias vadovo gebėjimas – sudaryti palankias sąlygas pedagogų tobulinimui(si), taip pat svarbu gebėti įtraukti ugdymo įstaigos bendruomenę į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesą, tai reiškia, kad nepakanka vien sudaryti sąlygas ugdymui(si), labai svarbus bendruomenės įsitraukimas į procesą. Kaip teigia Bairašauskienė (2017), taip pat labai reikšmingas vadovo gebėjimas, kad pedagogų įgytos žinios būtų skleidžiamos įstaigoje ir pedagogai taptų reflektuojančiais praktikais. Pasak Mattar'is, Nieuwerburgh'as, Barr'is ir Jacob'as (2018), koučingas yra taikomas įvairiose srityse ir vaidina svarbų vaidmenį lyderystės didinimui. Anot Stelter'io (2009), koučingas susijęs su pokyčiais, todėl svarbus organizacijoms. Kaip teigia Misiukonis (2016), koučingas yra pagalba, motyvavimas darbuotojams tobulėti užduodant jiems klausimus.

Kaip teigia Greenleaf'as (1977), cituodamas Spears'ą (1995), Laub'ą (1999), Russell'ą ir Stone (2002), Stone ir Patterson'ą (2005) lyderiai, kurie pirmiausia pabrėžia sekėjų poreikius ir norus prieš lyderio poreikius ir pabrėžia asmeninį tobulėjimą bei pasekėjų įgalinimą yra vadinami tarnaujančiais lyderiais. Tarnų lyderius išpopuliarino Greenleaf'as (1977), kuris teigia tarnų lyderiai prasideda nuo natūralaus jausmo, kad žmogus nori tarnauti, tada išmoksta vadovauti kaip tarnas (cituota Patterson, 2003). Tarnai lyderiai dažnai sutelkia dėmesį į sekėjų tobulinimą, siekdami padidinti pasekėjų gebėjimą naudotis kūrybiškumu ir prisiimti didesnę atsakomybę darbe (Stone ir Patterson, 2005). Tarnai lyderiai yra įsitikinę, kad ilgalaikiai organizaciniai tikslai bus pasiekti tik sudarius sąlygas asmenų tobulėjimui (Stone ir kt., 2004).

Apibendrinant vadovo asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo gebėjimų tobulinimą, galima išskirti šių elementų svarbą: nuolatinis tobulėjimo poreikis, savo darbuotojų pažinimas ir skatinimas mokytis, pačio vadovo tobulėjimas ir gebėjimas ugdyti lyderius, stimuliuoti pokyčius ir inovacijas, pastebėti mokytojų gabumus ir skatinti juos tobulinti, palaikyti, padėti siekti tikslų. Įvairūs autoriai (Malinauskienė, Augienė, 2010; Tandzegolskienė ir kt., 2013; Marzano ir kt. 2005; Mattar, Nieuwerburgh, Barr, Jacob, 2018; Stone ir kt., 2004; Stelter, 2009; Misiukonis, 2016) pabrėžia lyderio asmeninio tobulėjimo gebėjimus: gebėjimas mokytis iš klaidų; savianalizės, savivokos gebėjimai. Kitų ugdymo: koučingo gebėjimai, motyvavimas tobulėti.

Kiekvienai įstaigai yra būtina vadovauti, neišimtis ir ugdymo įstaigos. Norint, kad ugdymo įstaiga padėtų pamatus sąmoningos, socialiai aktyvios, savarankiškos asmenybės formavimuisi būtini įstaigos lyderio gebėjimai, tokie kaip strateginis kryptingumas – gebėjimas numatyti ateities perspektyvas, turėti viziją, planuoti ateitį, kelti realius pasiekiamus tikslus, kurti organizacijos kultūrą, bendruomenę įtraukti į planų kūrimą, būti pavyzdžiu kitiems; įkvepianti motyvacija – turimos vizijos perteikimas, pagalbos suteikimas, atliekamo darbo prasmės išaiškinimas, motyvavimas veiklai ir pokyčiams; pokyčių lyderystė – kaitos poreikių nustatymas, valdymas, prisitaikymas prie naujų pokyčių sąlygų; bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimai – galimybė reikšti savo nuomonę, turėti pasitikėjimo jausmą, skatinti refleksiją, empatiją, kurti tarpusavio santykius; asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo gebėjimai – suteikia galimybę tobulėti kitiems ir pats tobulėja, skatina mokytis iš kitų, dalytis įgytomis žiniomis, taiko koučingą organizacijoje.

1.3. Pasitenkinimo darbu samprata ir veiksniai

Organizacijos daug dėmesio skiria darbuotojų nuostatomis įvertinti ir keisti. Žmogaus nuostatos darbo atžvilgiu ir emocinės reakcijos į darbo situacijas būtent kyla iš pasitenkinimo darbu. Svarbu tai, kad šis reiškinys daug svarbesnis yra pačiam darbuotojui, o ne organizacijai, nes labai dažnai atsitinka taip, kad darbas tampa būtinybe, kuri neturi nieko bendra su pasitenkinimu. Pasitenkinimas darbu Lietuvoje yra susijęs su pasitenkinimu atskirais darbo aspektais. Pasitenkinimas darbu labiausiai yra susijęs su saviraiškos ir karjeros galimybėmis, atlyginimu, darbo įvairove ir krūviu bei vadovavimu (Pilkaukaitė ir Valickienė 2007). Sąvoka „pasitenkinimas darbu“ pradėta vartoti neseniai. Iki 1950 m. dažniausiai buvo sutinkama sąvoka „moralinė būklė“, ši sąvoka buvo paimta iš karinės terminologijos ir analizuojama iš psichologijos ir iš sociologijos mokslų pusės (Rose, Wright, 2004). Kaip teigia Marčinskas ir Šikšnelytė (2002), sąvokos „požiūris į darbą“ ir „pasitenkinimas darbu“ tapo sinonimais. Chmiel'o (2005) teigimu, tai yra viena iš labiausiai ištyrinėtų organizacinės psichologijos temų. Mokslinėje literatūroje galima aptikti daug pasitenkinimo darbu apibrėžimų, nes ši samprata daugelio mokslininkų vertinama skirtingais aspektais.

Matzleris ir kt. (2007) teigia, kad pasitenkinimas darbu plačiai nagrinėjamas, nežiūrint į tai, nėra vieno bendro apibrėžimo – šį reiškinį kiekvienas mokslininkas vertina savaip.

1 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu sampratos (sudaryta darbo autorės)

Autorius, metai	Apibrėžimas
E.A. Locke, E.A. Sirota ir A.D. Wolfson (1976)	Pasitenkinimas darbu remiasi vertybėmis, kurios yra svarbios individui.
E.A. Locke (1986)	Pasitenkinimas darbu – maloni emocinė būsena kylanti iš individo vertybių, motyvų.
S. Peerbhai (2005)	Pasitenkinimas darbu yra visuma teigiamų jausmų, kuriuos žmonės išgyvena darbe.
P.M. Muchinsky (1987)	Pasitenkinimas darbu yra emocinis atsakas, susijęs su jausmais, tai ką mėgstu daryti ir ko nemėgstu daryti.
K. Kaya (1995)	Pasitenkinimas darbu – tai darbuotojo požiūris į gaunamą atlyginimą, talento pripažinimą, sudarytas darbo sąlygas, vykdomą kontrolę, paaukštinimo galimybę, socialinius ryšius darbe, ir kt.
P. E. Spector (1997)	Pasitenkinimas darbu – tai daugiaaspektis psichologinis konstruktas, atskleidžiantis bendrą jausmą (požiūrį, nuostatą) apie darbą arba daugybę susijusių nuostatų apie skirtingus darbo aspektus (atlyginimą, paaukštinimo galimybes, vadovavimą, papildomas privilegijas, nenumatytus apdovanojimus, darbo sąlygas, bendradarbius, darbo pobūdį bei komunikavimą).
G. Fesler (2006)	Pasitenkinimas darbu – geri santykiai tarp kolegų.
U. Briner (1999)	Pasitenkinimas darbu – tai pripažinimas, įvertinimas, galimybė tobulėti, įvairūs iššūkiai, profesinės, asmeninės ugdymo galimybės, palaikymas.
M. Armstrong (2005)	Pasitenkinimas darbu yra pripažinimas, tarpusavio pagarba, darbo organizavimas.
D. Diskienė ir K. Tamoševičienė (2014)	Pasitenkinimas darbu yra emocinė būsena, atsirandanti dėl darbo patirties įvertinimo.
P. O'Donnell ir kt. (2008)	Pasitenkinimas darbu – maloni ar pozityvi emocinė būsena, sąlygojama požiūrio į turimą ar atliekamą darbą arba kaip individo teigiamų nuostatų

Nors yra įvairių požiūrių, susijusių su pasitenkinimu darbu, tačiau galima išvelgti bendrą tendenciją pasitenkinimą darbu susieti su emocija, jausmu, tarpusavio santykiais, darbuotojo įvertinimu ir tobulėjimu. Kaip teigia Marčinskas ir kt. (2002), pagrindiniai veiksniai – lūkesčiai, įsipareigojimai, socialinės normos, savęs vertinimas, socialinis palyginimas, atlygio ir pastangų balansas – lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Sesen'as (2017) teigė, kad lyderystė gali suteikti didesnę pasitenkinimą darbu, atsakomybę organizacijai ir siekius nuolat tobulintis. Lyderystė tiek asmeniškai, tiek kolektyviškai darbuotojui visuomet išeina į gerą: tie, kurie siekia lyderystės turi savarankiško vadovavimo įgūdžius, yra daug labiau patenkinti savo darbais. Be to, Castaneda ir Nahavandi (1991) nurodė, kad darbuotojai yra labiausiai patenkinti, kai jie supranta, kad jų vadovai vertina tiek į santykius, tiek į uždavinius orientuotus elgesio modelius (Madlock, 2008). Pasak Handok'o (2000), pasitenkinimas darbu yra emocinė būseną, atsispindinti darbuotojo jausmuose, darbe ir teigiamame požiūryje į darbą, taip pat, pasitenkinimas darbu leidžia jaustis darbuotojams laimingiems (cit. pagal Chandra, Priyono, 2016).

Kaip teigia Monkevičienė (1995), pedagogo pasitenkinimui darbu turi būti skiriamas didelis dėmesys, nes nei viena ikimokyklinio ugdymo įstaiga neatliks gerai savo funkcijų, jei neturės tinkamų ikimokyklinio ugdymo specialistų. Kaip pastebi Felser'is (2005), apie pedagogų pasitenkinimo darbu veiksniais kalba įvairūs autoriai.

2 lentelė. Pedagogų pasitenkinimo darbu veiksniai (sudaryta darbo autorės)

Autorius, metai	Apibrėžimas
M.Zembylas ir E. Papanastasiou (2004)	Pedagogų pasitenkinimą darbu lemia galimybės išbandyti naujas idėjas, savarankiškai priimti sprendimus, bendradarbiauti ir įgyvendinti reformas, taip pat svarbūs socialiniai santykiai, kūrybingumo išreiškimas, galimybė mokytis (tobulėti).
T. Ashraf (2010)	Pedagogų pasitenkinimui darbu įtakos turi amžius, sistema, darbo turinys, alga, darbo sąlygos, valdymas ir lytis.
A., Juozaitienė ir B. Simonaitienė (2011)	Mokytojų pasitenkinimą darbu lemia savęs realizavimo galimybė, saugumo, fiziologiniai, savęs įprasminimo poreikiai, bendradarbiavimas su ugdytinių tėvais.
K. Wang ir kt. (2018)	Pedagogų pasitenkinimas darbu – autonomija, pasidalytoji lyderystė, mokinių elgesys, jų pasiekimai ir tobulėjimas, palaikymas iš administracijos, bendradarbiavimas, mokytojo žinios, profesinis tobulėjimas, pasitikėjimas savo jėgomis.
H. Hulpia ir kt. (2009)	Pedagogų pasitenkinimas darbu priklauso nuo mokyklos dydžio, lyderystės, komandos dydžio, direktoriaus patirties lygio ir mokytojų patirties lygio.
O. Monkevičienė ir kt. (2009).	Pedagogų pasitenkinimas darbu, tai didesnis entuziazmas, geresnė nuotaika, kas lemia geresnę ugdymo kokybę.
T. Sergiovanni (1967) ir S. Dinham (1992)	Mokytojams pasitenkinimą keliantys veiksniai, tokie kaip mokinių pasiekimai bei asmeninis tobulėjimas, o nepasitenkinimą sukiantys veiksniai tai prasti tarpasmeniniai santykiai ir administracijos atsakomybė.

Išanalizavus įvairių autorių pedagogų pasitenkinimo darbu veiksniais, galima pastebėti panašumų su kitais darbuotojais, todėl specifinis pedagogų pasitenkinimo darbu veiksnys yra pasitenkinimas mokinių elgesiu, jų tobulėjimu ir pasiekimais, bendravimu su ugdytinių tėvais, o kiti veiksniai kaip savęs realizavimas, galimybė tobulėti, naujų idėjų išbandymas, bendradarbiavimas, pasidalyta lyderystė, tarpasmeniniai santykiai ir t. t. sutampa su visų darbuotojų poreikiais.

Kaip teigia Zembylas'as ir Papanastasiou (2004), veiksnius, turinčius įtakos mokytojo pasitenkinimui darbu, galima suskirstyti į dvi kategorijas: vidinius ir išorinius. Pasak Papanastasiou ir kt. (1998), mokytojų vidiniai pasitenkinimo darbu veiksniai yra vaikų ugdymas, jų tobulėjimas. Kiti autoriai (Bursalıoğlu, 1991; Shann, 1998; Houtte, 2006; Noddings, 2006), teigia, kad labai svarbu yra asmeniniai santykiai su vaikais, su vaikų tėvais, mokymo iššūkiai, mokytojų savarankiškumas, tvirtas vadovavimas ir parama iš administracijos. Priešingai, mokytojai mano, kad darbo nepasitenkinimas iš esmės susijęs su per dideliu darbo krūviu, prastu atlyginimu, prasta darbo padėtimi ir suvokimu, kaip visuomenė vertina mokytojus (Papanastasiou ir Zembylas, 2005). Apskritai, vidiniai veiksniai vaidina svarbiausią vaidmenį motyvuojant asmenis eiti į mokytojo profesiją ir likti joje (Quaglia ir kt., 2001; Zembylas ir Papanastasiou, 2006).

Išoriniai veiksniai – tai atlyginimas, išmokos ar statusas (Dinham ir Scott, 2000; Azar ir Henden, 2003). Kitų mokslininkų (Mathieu, 1991; Thompson ir kt., 1997; Cetinkanat, 2000; Sarpkaya, 2000) nuomone, išskiriami išoriniai veiksniai buvo siejami su mokytojų pasitenkinimu darbu, įskaitant atlyginimą, suvokiamą direktoriaus palaikymą, išteklių prieinamumą, darbo sąlygas, mokyklos politiką bei problemas, susijusias su mokytojų apkrova ir lūkesčiais prisiimant papildomas užduotis.

Nors vidiniai veiksniai pirmiausia gali motyvuoti žmones tapti mokytojais, išorinės sąlygos gali turėti įtakos jų pasitenkinimui ir norui likti mokytojais (Lee ir kt., 1991; Perie ir kt., 1997). Pasak Ingersoll'o (2001), atlygis, darbo sąlygos, vadovavimas yra susiję su mokytojų darbo vietos keitimu ar net mokytojo profesijos atsisakymu. Poteliūnienė (2015) remdamasi Rodzevičiūtės (2008) atliktu tyrimu, teigia, kad geros darbo sąlygos bei atlygis motyvuoja pradedančius dirbti mokytojus, leidžia lengviau prisitaikyti prie naujos darbo vietos ir efektyviau bei produktyviau dirbti. Kadangi mokytojai, turintys daugiau pasitenkinimo darbu, dirba geriau, tai tiesiogiai daro įtaką vaikų socialinei, emocinei ir pažintinei raidai bei jų mokymosi sėkmei (Blandford, 2000). Šiuo atžvilgiu galima sakyti, kad būtina užtikrinti aukštą mokytojų pasitenkinimo darbu lygį, nes pasitenkinimas darbu teigiamai veikia švietimo kokybę. Huysman'as (2007) išnagrinėjęs literatūrą, daro prielaidą, jog nėra didelių skirtumų tarp veiksmų susijusių su pedagogų ar kitų organizacijų darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Remiantis Hezberg'o (1966) dviejų veiksmų motyvacijos teorija, kur remiasi motyvacijos ir higienos veiksmiais ir Maslow'o (1958) poreikių hierarchija, kur jis teigia, kad asmenų pasitenkinimą lemia jų poreikiai, kurie prasideda nuo biologinių ir fiziologinių poreikių ir eina tolyn užtikrinant saugumą, priklausomybę, pagarbą ir baigiant savirealizacija. Pirmiausia žmogui turi būti patenkinti žemesni poreikiai, tik tada pereita prie aukštesnių – motyvacijos. Hezberg'o ir Maslow'o teorijų taikymas norėdamas ištirti pedagogų pasitenkinimą darbu pateikia naują požiūrį, siekiant suprasti ir atpažinti komponentus, susijusius su pedagogų pasitenkinimu darbu. Kaip teigia Huysman'as (2007) remdamasis Hezberg'o ir Maslow'o teorijomis, pedagogų pasitenkinimą darbu lemia: pasiekimai, pripažinimas, pats darbas, atsakomybė galimybė tobulėti, tai yra motyvuojantys veiksniai. Bingham'as (1996) teigia, kad mokytojų pasitenkinimas darbu yra susijęs su darbo aplinka ir požiūriu į darbuotoją. Woods'as ir Weasmer'is (2002), kaip ir Colbert'as ir Wolff'as (1992), teigia, kad stipri lyderystės parama, profesinis savarankiškumas, įgalinimas, mokinių ir kolegų sąveika, pripažinimas už pasiekimus ir pažangos galimybės yra pagrindinės sritys, susijusios su mokytojo pasitenkinimu darbu.

Apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai mokytojų pasitenkinimą darbu lemia šie vidiniai ir išoriniai veiksniai: vaikų ugdymas, asmeniniai santykiai su vaikais ir jų tėvais, mokymo iššūkiai, mokytojų savarankiškumas, tvirtas vadovavimas, administracijos parama, taip pat atlyginimas, direktoriaus parama, išteklių prieinamumas, darbo sąlygos, mokyklos politika susijusi su mokytojų apkrova ir lūkesčiais prisiimant papildomas užduotis.

3 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksniai (sudaryta darbo autoriaus)

Autorius, metai	Apibrėžimas
F. Herzberg ir kt. (1959)	Pasitenkinimo darbu veiksniai – vidiniai, nukreipti į patį darbą, t. y. pasiekimai, keliantys pasitenkinimą ir išoriniai, nukreipti į darbinę aplinką, pavyzdžiui, darbo sąlygos.
I. I. Tsai (2011)	Pasitenkinimą darbu lemia gera darbuotojų ir vadovų sąveika, kuri prisideda prie komandinio bendravimo ir bendradarbiavimo, siekimo bendrų tikslų.
C. Timms ir P. Brough (2013)	Pasitenkinimo karjera veiksnys – darbinis įsitraukimas, darbinė aplinka, gerovė bei motyvacija. Taip pat svarbus veiksnys mokymas bei santykiai su kolegomis
E., A. Locke (1976).	Svarbiausi veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu, yra šie: proto pastangų reikalaujantis darbas, teisingas atlygis, palaikančios darbuotoją darbo sąlygos ir jį palaikantys kolegos.
L. Mullins (1999)	Pasitenkinimo darbu svarbiausi veiksniai yra: kultūriniai (vertybės, nuostatos, įsitikinimai) ir aplinkos (ekonominiai, socialiniai, valdžios įtaka).
D. Dambrauskienė (2016)	Grįžtamasis ryšys yra vienas iš darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių.
D. Viningienė (2010)	Darbuotojų motyvacija tiesiogiai susijusi su pasitenkinimu darbu. Motyvavimo priemonės tiesiogiai priklauso nuo organizacijos vizijos, tikslų, kultūros.
S. Robbinsas (2009)	Pasitenkinimą darbu lemia motyvuojantys veiksniai: pripažinimas, pasiekimas, sudėtingas darbas, atsakomybė, augimas ir plėtra.
G., S Du Toitet ir kt. (2008)	Pasitenkinimą darbu lemia higienos veiksniai (aplinka ir darbo sąlygos), šie veiksniai apima: fizinės darbo sąlygos, atlyginimas, saugumas, santykiai su kolegomis politika ir procedūros.

Mokslininkai atliko daugybę tyrimų, kurie atskleidė skirtingus veiksnius, kurie yra susiję su pasitenkinimu darbu. Nagrinėjant autorių įžvalgas, galima pastebėti skirtingus veiksnius: tai vadovo ir darbuotojo santykiai, lyderystės gebėjimai, grįžtamasis ryšys, darbuotojų motyvacija, galimybė savarankiškai priimti sprendimus, savęs realizavimo galimybė, motyvuojantys veiksniai – pripažinimas, pasiekimas, sudėtingas darbas, atsakomybė, augimas ir plėtra, higienos veiksniai – fizinės darbo sąlygos, atlyginimas, saugumas, santykiai su kolegomis, politika ir procedūros.

Valiūnas ir kt. (2019), išnagrinėję mokslinę literatūrą teigia, kad mokslininkai įvairiai bando sugrupuoti ir išskirti pasitenkinimo darbu veiksnius. Herzberg (1959) pasitenkinimo darbu veiksnius skirsto į dvi pagrindines grupes: pirmoji yra apibūdinama tarpasmeniniais santykiais, fizinėmis darbo sąlygomis, darbo užmokesčiu ir premijomis, darbo sauga ar įmonės politika, o antroji – atsakomybėmis, profesiniu augimu, tobulėjimu. Autoriai DeVaney, Chen'as (2003) pirmai grupei priskiria amžių, darbuotojo lytį, rasę išsilavinimą ir kt. Antrai grupei priskiria atlyginimą,

vietos saugumą, darbo grafiką, darbą sau ir kitam, darbuotojo požiūrį į darbą, vadovavimą, bendravimą, bendradarbiavimą ir kt.

Mokslininkės Tamulienė, Mačiulienė, Žukauskaitė (2016) pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius skirsto į vidinius ir išorinius. Autorės vidiniams veiksniams priskiria tokius veiksnius, kaip darbuotojo lygis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, šeimyninė padėtis ir kt. Prie išorinių veiksnių priskiriamas darbo užmokestis, karjeros galimybės bei fizinės ir emocinės darbo sąlygos. Dubauskas (2006) pasitenkinimo darbu veiksnius įvardija šiuos: proto pastangų reikalaujantis darbas, teisingas atlygis, palaikančios darbuotoją darbo sąlygos ir jį palaikantys kolegos.

Kaip pastebi Ožeraitienė ir kt. (2014), motyvacija ir pasitenkinimas darbu yra tarpusavyje susiję veiksniai – patenkintas darbu žmogus yra motyvuotas kuo geriau atlikti pavestą darbą. Vingrienės (2014) atlikti tyrimai patvirtino, kad motyvaciją ir darbuotojo pasitenkinimą darbu sieja tiesioginis ryšys. Kaip teigia Valiūnas ir kt. (2019), nagrinėjant darbuotojų motyvaciją skatinančius veiksnius, analizuojami ir veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitenkinimą darbu. Ožeraitienė ir kt. (2014) šiuos veiksnius skirsto į vidinius ir išorinius motyvacinius veiksnius: vidiniai – darbuotojo noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos; išoriniai – darbo užmokestis, darbuotojo tinkamumo įvertinimas, pasiekimų įvertinimas, paaukštinimas pareigose ir kt.

Pagojutė (2006) pasitenkinimo darbu veiksnius skirsto taip pat į vidinius ir išorinius. Darbuotojų pasitenkinimą lemiantys vidiniai veiksniai yra darbuotojo lytis, amžius, stažas, išsilavinimas; išoriniai – savirealizacijos poreikis, teisingas atlygis, gera darbinė atmosfera, vadovavimas, organizacijos įvaizdis, darbo sąlygos, bendradarbiavimas. Valiūnas ir kt. (2019) apibendrindrino mokslininkų pastebėjimus apie pasitenkinimo darbu veiksnius ir juos sugrupavo: išorinius – atlygį, darbo sąlygas, bei vidinius – lytis, amžius išsilavinimas, bendravimas, patirtis.

Vis geriau suvokiama, kad sveikiems, savo darbu patenkintiems, efektyviai dirbantiems žmonėms reikalingos ne tik saugumą užtikrinančios ir sveikatą palaikančios, bet ir gerovę kuriančios darbo sąlygos. Tarptautinė darbo organizacija pabrėžia, kad gerovė darbe yra pagrindinis veiksnys, siekiant apibrėžti ilgalaikį organizacijų veiksmingumą (Šorytė ir kt., 2014). Poreikius tenkinanti aplinka pagerina darbingumo rodiklius (Takase, Maude ir Manias, 2005). Kaip teigia Nylenna (2005), kuo palankesnės darbo sąlygos bus sudarytos darbuotojams, tuo didesnė tikimybė, kad grįžtamasis ryšys bus teigiamas ir pasitenkinimas darbu bus didesnis. Jeigu darbuotojas dirba stresinėmis darbo sąlygomis, jo darbas bus atliktas atmestinais, o esant geroms darbo sąlygoms darbo produktyvumas didėja (Bornstein, 2007).

Žmonės dirbdami organizacijoje stengiasi iš visų jėgų, tai reiškia kad jie yra motyvuoti ir yra patenkinti darbu, todėl motyvacija svarbi siekiant teisingo atlygio ir darbuotojo pasitenkinimo darbu (Daley, 1986). Kaip teigia Lipinskienė (2012), yra materialios ir nematerialios atlygių formos: materialios – tai pinigine išraiška (Barney, 1991; Dieric ir Cool, 1989), nematerialios – atlygis turintis psichologinį poveikį. Darbuotojus teigiamai veikti gali palankus klimatas, geri tarpusavio santykiai, darbo praturtinimas, įdomios ir iššūki metančios užduotys, trumpesnė darbo savaitė, lankstus grafikas, plačios karjeros galimybės bei suteikta didesnė autonomija ir savarankiškumas. Kaip teigia Žiogelytė (2010), nuo atlygio priklauso darbuotojų gerovė, našumo lygis, darbuotojų kaita, kvalifikacija bei pačių darbuotojų noras dirbti kokybiškai, taip pat įmonės konkurencinė pozicija bei reikšmė šalies ekonomikai. Obrazcov'o (2002) nuomone, darbuotojui atlygis

reikalingas, kad išgyventų, t. y. tenkintų savo poreikius. Kaip teigia Sakalas (2000), atlygis reikalingas sudaryti darbuotojams psichologinį komfortą ir įgalinti siekti kokybės.

Hageman'as (2006) teigia, kad žmogui svarbu gauti gerą atlygį už darbą, bet darbo aplinka yra svarbiau. Kaip teigia tas pats autorius, materialus atlygis už darbą yra svarbus, nes aprūpina žmogų jo egzistavimo priemonėmis, užtikrina statusą organizacijoje ir kitoje aplinkoje.

Bakanauskienė ir kt. (2008) atlikę tyrimą, padarė išvadą, kad labiausiai darbuotojų pasitenkinimą darbu veikiantys veiksniai yra: atliekamas darbas, viešoji nuomonė, santykiai su tiesioginiu vadovu ir kolegomis. Atliekamas darbas – tai kas darbuotojams įdomu ir patinka jų darbe (Bakanauskienė ir kt., 2010). Valiūnas (2019) remdamasis literatūros šaltiniais nustatė, kad darbuotojų požiūris į atliekamą darbą priklauso nuo individualių nuostatų. Dirbančiam žmogui svarbu, kad darbas jam užtikrintų galimybę išsakyti savo lūkesčius ir norus, atsižvelgiant į tai, jog paskirtos užduotys būtų atliekamos laiku ir sąžiningai. Taip pat profesinę veiklą darbuotojai vertina pagal darbe jaučiamą motyvaciją, asmeninius veiksnius, įmonės ir dirbančiojo vertybių bendrumą. Šių bruožų teigiamas įvertinimas lemia darbuotojo lojalumą, sąžiningumą, darbo našumą bei atliktų darbų kokybę (Valiūnas, 2019). Kaip teigia Kucharz'as (2005), kuo įdomesnis darbas tuo labiau jaučiamas pasitenkinimas juo, atliekamas darbas, kuris apima darbo įvairumą yra susijęs su darbo pasitenkinimu. Pasak Locke (1973), daugelis žmonių jaučia pasitenkinimą darbu, kai jis reikalauja proto pastangų.

Viešoji nuomonė – organizacijos įvaizdis. Didelė dalis darbuotojų nori dirbti organizacijoje, kuri yra sėkminga, žinoma ar net laikoma prestižine. Daliai darbuotojų taip pat aktualu, kad įmonė būtų socialiai atsakinga (Pagojutė, 2006). Kaip teigia Marčinskas (2007), darbdavio įvaizdis yra apibrėžiamas kaip organizacijos įvaizdis. Liesionis (2012) cituodamas Dowling (1986) teigia, kad įvaizdis (arba organizacijos veidas) yra reikšmių rinkinys, per kurį yra pažįstamas objektas ir per kurį žmonės apibūdina, prisimena ir susieja jį. Tai yra asmens įsitikinimų, idėjų, jausmų ir įspūdžių apie objektą sąveikos rezultatas. Dabartiniame Lietuvių kalbos žodyne įvaizdis apibūdinamas kaip išivaizduojamas, vaizdu įkūnytas dalykas, tai yra vaizdas, kurį asmuo apie jį susikuria. Kaip teigia Lee (2006), puikios kompanijos pritraukia puikius žmones. Marčinsko (2007) nuomone, jei kompanijos įvaizdis stiprus, tai jis pritraukia pačius geriausius darbuotojus bei klientus. „The Wall Street Journal“ (2006) darbdavio įvaizdis apibrėžiamas kaip emocinis darbuotojo ir darbdavio santykis, kuris perduodamas visuomenei – potencialiems klientams bei darbuotojams. Svarbu apie savo veiklos rezultatus pranešti visuomenei ir taip formuoti įvaizdį apie savo organizaciją (Liesionis, 2012). Liesionis (2012) atliko tyrimą ir nustatė, kad formuojant teigiamą organizacijos įvaizdį, jį lemia šie veiksniai: produkto, vartotojo, vadovo, vidinis, personalo, vizualinis, socialinis įvaizdžiai, o šiuos įvaizdžius padeda formuoti viešoji nuomonė. Kaip teigia Drūteikienė (2003), geras įvaizdis tampa būtina sąlyga organizacijai norinčiai pasiekti sėkmę, tai padeda pritraukti klientus, didinti pelną. Moksliniais tyrimais įrodyta, jog organizacijos įvaizdžio vertė sudaro daugiau nei 40% bendros rinkos vertės. Kaip teigia tyrėjai Barney (1991), Dieric'as ir Cool'as (1989), organizacijos įvaizdis yra svarbus nematerialus aktyvas, kurį sunku sukurti ir nukopijuoti, todėl šis veiksnys svarbus didinant konkurencingumą.

Santykiai su tiesioginiu vadovu ir kolegomis. Draugiškas ir palaikantis kolektyvas kelia didesnę pasitenkinimą darbu, sudaro darbuotojui galimybes tobulėti, mokantis iš kitų kolegų ir kt. (Valiūnas, 2018). Pasak Sakalo (2000), nagrinėjant santykius su kolegomis svarbu paminėti socialinę kompetenciją, tai yra gebėjimą bendrauti tarpusavyje. Locke (1973) įrodė, kad darbas

patenkina daugelio darbuotojų socialinio bendravimo poreikį, todėl bendraujant su bendradarbiais jaučiamas didesnis pasitenkinimas darbu ir tai leidžia sukurti geresnę psichologinę atmosferą darbe (Šarkiūnaitė ir kt., 2006). Pasak Taločkienės (2002), žmonės gali nekreipti dėmesio į viršvalandžius, į nuobodų darbą, jeigu turi galimybę bendrauti su kolegomis.

Kalbant apie darbuotojų santykius su vadovu, literatūroje nemažai rašoma apie transformacinį vadovavimo stilių. Pagal Bass'ą (1985), transformacinis lyderis savo pavaldinius skatina keistis bei vykdyti savo tikslus ir keičia strategiją į įkvepiančią ateities viziją. Norėdamas įgyvendinti savo viziją jis atsižvelgia į kiekvieno pavaldinio individualias savybes, lūkesčius ir tai skatina darbuotojų novatoriškumą, kūrybiškumą, didina darbuotojų efektyvumą, motyvaciją dirbti, gerina išsipareigojimus organizacijai, didina pasitenkinimą vadovu ir darbu. Pasak Kasiulio ir kt. (2003), grįžtamuoju ryšiu, pagyrimu, komplimentu – skatinamas pasitenkinimas darbu.

Van Dierendonck'as ir kt. (2004) teigia, kad yra ryšys tarp vadovo bendravimo kultūros darbuotojų pasitenkinimo darbu bei geros abiejų psichologinės savijautos. Vadovo elgesys lemia tiek pasitenkinimą darbu, tiek darbuotojų psichologinę gerovę. Kaip teigia Kafetsios ir Zampetakis (2008), emocinė būsena darbe veikia pasitenkinimą darbu per emocinį intelektą. Aukštesnis emocinis intelektas leidžia reguliuoti emocijas ir geriau suprasti bendradarbius. Pasak Ealias ir George (2012), aukštesnį emocinį intelektą turintys darbuotojai daugiau linkę į savęs supratimą, bendravimą su kolegomis ir vadovais, geresnį darbo atlikimą. Tie patys autoriai teigia, kad savo emocijų supratimas gali kelti pasitenkinimą darbu.

Tyrėjai (Timms, Brough, 2013; Herzberg, 1959; Locke 1976; Du Toitet, 2008; Šorytė ir kt., 2014; Takase, Maude ir Manias, 2005; Nylenna, 2005; Bornstein, 2007) sutinka, kad didelę reikšmę turi geros darbo sąlygos. Šis pasitenkinimo darbu veiksnys užtikrina darbuotojų saugumą, sveikatą bei gerovę, kuri užtikrina organizacijos ilgalaikį veiksmingumą. Taip pat šis veiksnys pagerina darbingumo rodiklius, užtikrina geresnį grįžtamąjį ryšį bei darbo produktyvumo didėjimą. Autoriai (Žiogelytė, 2010; Lipinskienė, 2012; Daley, 1986; Obrzcovo, 2002; Hageman, 2006) pripažįsta, kad itin svarbus pasitenkinimui darbu yra atlygis, kuris skatina žmones stengtis atlikti savo darbą kuo geriau. Gali būti materialios ir nematerialios atlygio formos, nuo kurių priklauso darbuotojų kaita, kvalifikacija, našumo lygis, noras dirbti, galimybė tenkinti savo poreikius bei sudaryti teigiamą psichologinį komfortą.

Autoriai (Locke, 1973; Bass, 1985; Sakalas, 2000; Taločkienė, 2002; Šarkiūnaitė, 2002) pastebi, kad itin svarbūs pasitenkinimui darbu yra geri santykiai su kolegomis ir vadovu. Jie įvardina tokių santykių charakteristikas kaip socialinė kompetencija, vadovo ir darbuotojų emocinis intelektas, pasitikėjimas vienas kitu, demonstruojamas draugiškumas, pagalba vienas kitam, vadovo parama ir jo suteikiamas grįžtamasis ryšys. Autoriai (Bakanauskienė ir kt., 2010; Valiūnas, 2019; Kucharz, 2005; Locke, 1973) teigia, kad pasitenkinimui darbu yra labai svarbus atliekamas darbas, tai yra ką darbuotojai dirba, kiek proto pastangų reikia įdėti, ar darbas įvairus, įdomus. Autoriai išskiria atliekamo darbo svarbą, kuri užtikrintų galimybę išsakyti savo norus, lūkesčius. Autoriai (Pagojutė, 2006; Liesionis, 2012; Dowling, 1986; Lee, 2006; Marčinsko, 2007; Drūteikienė, 2003; Barney, 1991; Dieric ir Cool; 1989) pateikia nuomonę apie organizacijos įvaizdį, kaip svarbų faktorių, susijusį su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Šis veiksnys yra svarbus dėl to, kad gerą įvaizdį turinti organizacija gali pritraukti žmones, kurie turi darbo patirtį, motyvuoti darbui ir gali atnešti organizacijai naudos, sukurti gerą produktą, turėti klientus, didelį pelną ir būti konkurencingu rinkos dalyviu, kas yra svarbu įmonei ir darbuotojams.

1.4. Lyderystės gebėjimų ir pasitenkinimo darbu sąsajų tyrimų problematika švietime

Nors mokslinėje literatūroje, kaip teigiama ankstesniame poskyryje, identifikuojami įvairūs pasitenkinimo darbu veiksniai, daugelis autorių (Wexley ir Yukl, 1984; Herzberg ir kt., 1959; Tsai, 2011; Robbinsas, 2009; Šilėnienė ir Pakienė, 2018; Dambrauskienė, 2016; Viningienė 2010; Pajojutė, 2006; Nevardauskas ir Rastenis, 2001; Pilkauskaitė-Valickienė, 2007) sutinka, kad santykiai su vadovu, vadovavimo kokybė arba efektyvi lyderio veikla tampa darbuotojų pasitenkinimo darbu raiškos pagrindu. Neretai tyrėjų darbuose laikomasi siauresnio požiūrio, t. y. nagrinėjama lyderystės arba vadovavimo įtaka darbuotojų darbo motyvacijai. Štai pavyzdžiui, Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė (2010) atliko tyrimą kaip darbuotojų motyvacija yra susijusi su transformaciniu vadovavimo stiliumi. Autorės, atlikusios tyrimo analizę, pastebėjo, kad transformacinio vadovavimo stilius yra teigiamai susijęs su darbo motyvacijos lygiu ir įsipareigojimu organizacijai. Vertinant transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajas su darbo motyvacija ir įsipareigojimu organizacijai paaiškėjo, kad, esant ryškesniam vadovo transformacinio vadovavimo stiliui, darbuotojai yra labiau motyvuoti dirbti ir jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010). Lietuvos mokslininkai apie transformacinę lyderystę yra atlikę mažai studijų. Kaip teigia Endriulaitienė ir Genevičiūtė-Janonienė (2012), jei vadovui yra būdingesnis transformacinis vadovavimo stilius, tai organizacijoje labiau vyrauja globos, taisyklių ir kodeksų arba efektyvumo etinis klimatas ir tai lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Nors tyrimai, kaip teigia Viningienė (2015) rodo, kad darbo motyvacijos lygis ir darbuotojų pasitenkinimas savo darbu veikia vienas kitą, t. y. tiesiogiai priklausomi, tačiau tai nėra tapatu, nes darbo motyvacija skiriasi nuo pasitenkinimo darbu sampratos. Darbo motyvacija siejama su darbinės veiklos stimuliavimu, nusiteikimu ją atlikti entuziastingai, kryptingai ir palaikant tam tikrą intensyvumą (Gebevičiūtė, Janonienė, Endriulaitienė, 2010), o pasitenkinimas darbu yra apibrėžiamas kaip žmogaus teigiamas emocinis nusiteikimas, siejamas su jo vertybėmis, požiūriais ir įvairiais su darbu susijusiais aspektais, sąlygojančiais laimės pojūtį. Diržytė (2010) teigia, kad literatūroje plačiai analizuojama ir nagrinėjama darbo motyvacijos procesų kaita. Anksčiau darbo motyvaciją tyrinėjo filosofija ir teologija, o šiuo metu darbo motyvacija yra elgesio bei socialinių mokslų sritis (Humphreys ir kt., 2004). Kaip teigia Lee-Rossas (2001), didžiausias susidomėjimas darbo motyvacija kilo XX a. pradžioje. Steers'o, Mowday ir Shapir'o (2004) teigimu, 1960–1970 m. laikotarpį galima vadinti darbo motyvacijų teorijų aukso amžiumi. Šiuo laikotarpiu buvo sukurtos ir vėliau plačiai taikomos tokios teorijos, kaip Adams'o Socialinio teisingumo teorija, Maslow'o poreikių teorija, Herzberg'o dviejų veiksnių teorija (Palidauskaitė, 2008). Kaip teigia Pinder'is (1998) (cit. pagal Latham, Pinder, 2005), darbo motyvacija – aktyvių jėgų, kurios kyla individo viduje ir išorėje darinys skatinantis su darbu susijusį elgesį ir lemiantis darbo intensyvumą ir trukmę. Diržytė (2010) apibendrinama Pinder'io (1998) darbo motyvacijos sąvoką teigia, kad motyvaciją apibrėžia kaip veiksnį, kuris suteikia žmogui energijos veikti, kurti ir šis veiksnys paaiškina kaip darbuotojai yra motyvuoti atlikti darbą, kaip jie stengsis ir kaip stipriai dirbs, taip suteikia darbuotojo elgesiui kryptį, formą bei intensyvumą (Diržytė, 2010). Kaip teigia Kavaliauskienė (2009), įsipareigojimas traktuojamas pagrindiniu mokslinių tyrimų konstruktu bandant išsiaiškinti ryšius, susaistančius individą su tam tikromis pareigomis tam tikroje organizacijoje. Kavaliauskienė (2009) teigia, kad autoriai Becker'is ir kt. (1996), Mathieu ir Zajac'as (1990), Meyer ir kt. (2002), Mowday ir kt. (1982), Porter'is ir kt. (1976) pastebi, jog darbuotojų įsipareigojimas asocijuojasi su nedidele darbuotojų kaita ir pravaikštomis; pasitenkinimu

darbu; geru organizaciniu įsitraukimu; teigiamai veikiama darbuotojų motyvacija; papildomos atsakomybės prisiėmimu; nauja, organizacijai reikšminga charakteristika. Kaip teigia Harvey ir Brown'as (1992), organizacinis įsipareigojimas pagerina vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykius ir taip palankiai veikia organizacijos klimata. Nemažai prie organizacinių įsipareigojimų prisidėjo Becker'is (1960), kuris aprašė įsipareigojimą kaip procesą, kuriame organizacijos nariai sudaro „grupines lažybas“ su organizacija. Kiti tyrėjai bandydami apibrėžti organizacinio įsipareigojimo konceptą papildė vienakomponenčiu organizacinio įsipareigojimo modeliu, sukurtu Porter'io (1974), kurį papildė kitomis dimensijomis, leidžiančiomis numatyti individo elgseną. Taigi, išsirutuliojo daugybės multikomponenčių modelių koncepcijos. Tai patvirtina tyrimai, organizacinį įsipareigojimą apibrėžiantys konceptų kompleksu, todėl ir vertinamu / matuojamu atitinkamai (Hackett ir kt. 1994; Meyer, Allen, 1991; Meyer, Allen, 1997). Vieni tyrėjai tvirtina, kad organizacinis įsipareigojimas veikia pasitenkinimą darbu (Culver, Wolfe, Cross, 1990), kiti mano, kad organizacinis įsipareigojimas yra veikiamas pasitenkinimo darbu (Fresko, Kfir, Nasser, 1997). Dar kiti tyrėjai daro išvadą, kad yra abipusis ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo (Farkas, Tetrick, 1989).

Nemažai tyrėjų lyderystės efektyvumą sieja su darbuotojų gerovės užtikrinimu. Van Dierendonck'o ir kt. (2004) lyderių elgesio įtakos darbuotojų gerovei tyrimas parodė, kad lyderių elgesys ir darbuotojų gerovė yra susiję grįžtamoju ryšiu. Kaip teigia Dambrauskienė (2016), mokslininkai, kurie nagrinėja vadovo grįžtamąjį ryšį, dėmesį skiria skirtingoms grįžtamojo ryšio dedamosioms, viena iš grįžtamojo ryšio dedamųjų – vadovo patikimumas. Vadovo patikimumo svarbą akcentavo Steelman'as ir Rutkowski (2004), Levy ir Williams'as (2004), Audia bei Locke (2003), Pynes'as (2009). Steelman'as bei Rutkowski (2004) ir Levy su Williams'u (2004) atkreipia dėmesį, kad pasitikėjimo vadovu pagrindas yra jo sugebėjimai, geranoriškumas ir garbingumas. Kita svarbi grįžtamojo ryšio dedamoji – vadovo grįžtamojo ryšio kokybė. Whitaker'is ir Levy (2012) atlikti tyrimai įrodė, kad aukštos kokybės grįžtamojo ryšio informacija veikia darbuotojų suvokimą apie grįžtamojo ryšio naudą, nes darbuotojai yra labiau motyvuoti siekti grįžtamojo ryšio ir jį naudoti, jei žino, kad jiems pateiktas grįžtamasis ryšys bus labai informatyvus ir teiks konkrečią informaciją apie veiklos efektyvumo padidinimą. Atlikus grįžtamojo ryšio ir pasitenkinimo darbu tyrimus, Dambrauskienė (2016) teigia, kad darbuotojams svarbus teikiamas kokybiškas vadovų grįžtamasis ryšys, tai rodo, kad darbuotojams svarbiausia nuomonė apie jų atliekamą darbą yra to žmogaus, kuris tiesiogiai atsakingas už jų darbo kokybę. Kaip teigia autorė, pasitenkinimas grįžtamoju ryšiu labiausiai susijęs su grįžtamojo ryšio kokybe, grįžtamojo ryšio pateikimu (kada, kaip, koku būdu vadovas teikia grįžtamojo ryšio informaciją pedagogui) ir palankiu vadovo grįžtamoju ryšiu. Atliktas Dambrauskienės (2016) empirinis tyrimas atskleidė, kad yra sąsaja tarp vadovo grįžtamojo ryšio ir darbuotojo pasitenkinimo darbu. Vadovai, siekdami, kad grįžtamasis ryšys darbuotojams teiktų pasitenkinimą darbu, didžiausią dėmesį turi skirti grįžtamojo ryšio kokybei užtikrinti. Ši grįžtamojo ryšio dedamoji siejasi ir su pasitenkinimu grįžtamoju ryšiu ir su motyvacija jį naudoti savo darbe, ir su darbuotojo pasitenkinimu darbu. Didėjant vadovo grįžtamojo ryšio kokybei, pedagogo pasitenkinimas darbu didėja. Dėmesį būtina skirti ir grįžtamojo ryšio pateikimui, nes kokybiškas iš patikimo šaltinio bei tinkamu būdu pateiktas grįžtamasis ryšys didina darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Mokslininkai (Bogler, 2001; Dinham ir Scott, 2000; Morris ir Sherman, 1981; Ostroff, 1992) atliko tyrimus ugdymo įstaigose ir pastebėjo, kad taip pat kaip ir kitose įstaigose, vadovo elgesys daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Maeroff'as (1988), teigia, kad dalyvavimas sprendimų

priėmime, informacijos dalijimasis, bendravimas su kolegomis didina mokytojų pasitenkinimą darbu. Morris'asir Sherman'as (1981) pateikė nuomonę, kad stipri lyderystė įtakoja mokytojų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją.

Mokytojų pasitenkinimą darbu veikia keli veiksniai. Vienas iš lyderystės gebėjimų – vadovų elgesys (Bogler, 2001). Įvairūs tyrimai atlikti švietimo įstaigose atskleidė, kad vadovų elgesys turėjo įtakos mokytojų pasitenkinimui darbu (Kabadayi, 1982; Schulz ir Teddlie, 1986; Rahim ir Afza, 1993; Dinham ir Scott, 2000; Bogler, 2001; Griffith , 2004; Miers, 2004; Stockard ir Lehman, 2004). Vienas iš lyderystės stilių darantis įtaką mokytojų pasitenkinimui darbu yra tarnaujanti lyderystė (Miers, 2004). Tyrėjai (Laub, 1999; Girard, 2000; Hebert, 2003; Thompson, 2003; Miers 2004; Irving, 2005) įrodė, kad egzistuoja ryšys tarp vadovo elgesio ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Hebertas (2003), nagrinėjo lyderio tarnaujančios lyderystės ir pasitenkinimo darbu sąsają iš sekėjo perspektyvos ir nustatė, kad egzistuoja ryšys tarp tarnaujančios lyderystės suvokimo ir pasitenkinimo darbu. Miers'as (2004), nustatė, kad kuo geriau mokytojas suvokia tarnaujančio lyderio elgesį, tuo jo aukštesnis pasitenkinimo darbu lygis.

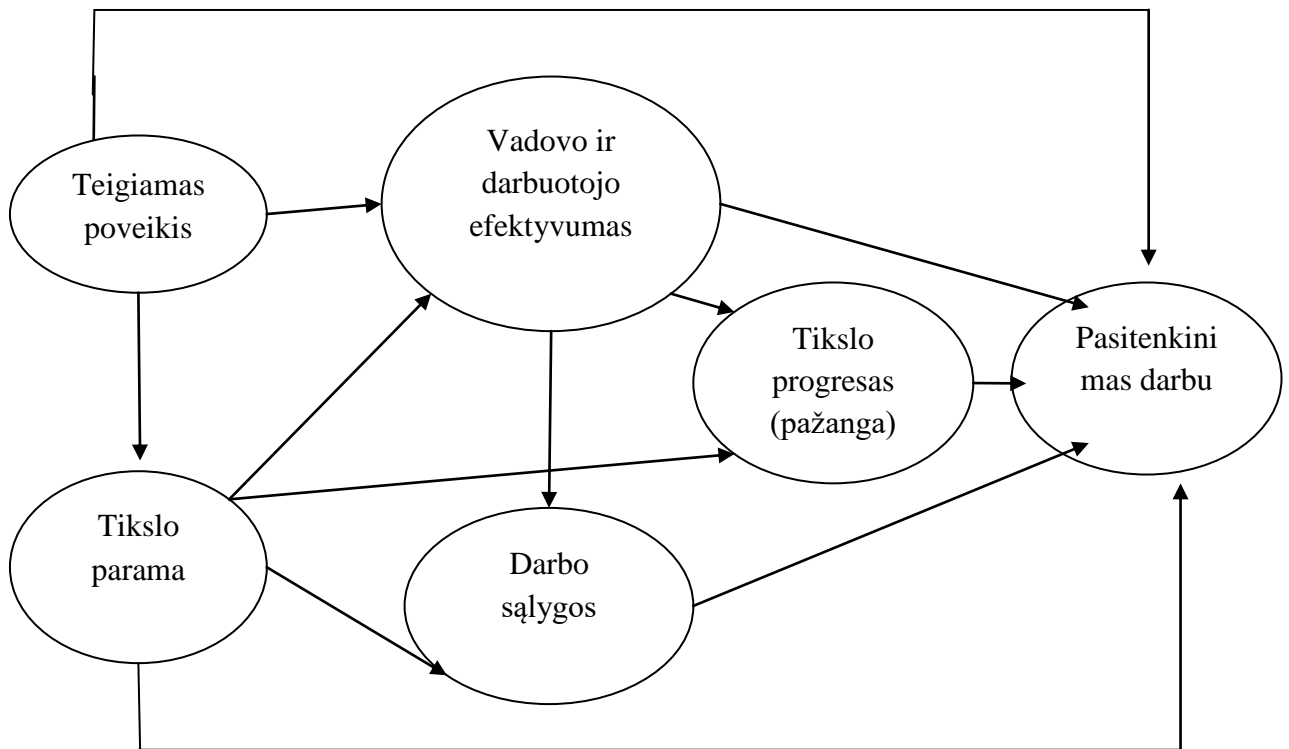
Hoy ir Miskel (1982), nustatė, kad mokytojų dalyvavimas priimant sprendimus, padidina jų pasitenkinimą darbu. Hoy ir Miskel (1982) ištyrė, kad mokytojų suvokimas apie lyderio administracinę ir švietimo paramą teigiamai veikia mokytojų pasitenkinimą darbu. Be to, mokslininkai (Lee, 1983, Evans ir Johnson, 1990; Perie ir kt., 1997; Ma ir MacMillan, 1999), atlikę įvairius tyrimus pastebėjo, kad administracinė parama mokytojams ir pozityvus mokyklos klimatas, atviras mokytojų ir direktorių bendravimas ir pagarbus vadovų požiūris į mokytojus turėjo įtakos mokytojų pasitenkinimui darbu. Kai kurie tyrimai parodė, kad mokytojų savarankiškumas ir dalyvavimas priimant sprendimus dėl švietimo buvo susijęs su mokytojų pasitenkinimu darbu, o mokytojų savarankiškumas yra svarbus gerinant mokytojų pasitenkinimą savo darbu (Perie ir kt., 1997; Evans, 2001; Lawson, 2004; Pearson ir Moomaw, 2005). Visi paminėti veiksniai yra susiję su tarnaujančio lyderio savybėmis, tokiomis kaip darbuotojų poreikių tenkinimas, darbuotojų vertinimas, tobulėjimas, darbuotojų įgalinimas, rūpinimasis darbuotojais (Laub, 1999; Stone ir kt., 2003; Drury, 2004).

Daugybė tyrimų nagrinėja veiksnius, kurie gali paaiškinti ar numatyti mokytojų pasitenkinimą darbu (Hies ir Judge, 2003; Judge, Erez, Bono ir Thoresen, 2002; Judge, Heller ir Mount, 2002; Lent ir kt., 2005). Dauguma yra sukūrę modelius, kuriuose naudojami pagrindiniai veiksniai. Tačiau pagrindiniai šių modelių komponentai skiriasi ir gali apimti asmens ir aplinkos derinimo derinius (Dawis ir Lofquist, 1984; Kristof-Brown, Zimmerman ir Johnson, 2005), tikslų nustatymą (Locke & Latham, 1990), asmenybę (Brief & Weiss, 2002; Judge, Erez ir kt., 2002; Judge ir Larsen, 2001), darbo ypatybes (Brief ir Weiss, 2002; Hackman ir Oldham, 1976), lūkesčius (Porter ir Lawler, 1968; Vroom, 1964) ir įvairius suvokimus, tokius kaip veiksmingumas, savivertė ir kontrolė (Brown, Ryan ir McPartland, 1996; Connolly ir Viswesvaran, 2000; Judge, Erez ir kt., 2002).

Lent'as ir Brown'as (2006) pasiūlė pasitenkinimo darbu teoriją, kuri sujungia daugelį šių komponentų į vieningą, empiriškai patikrinamą modelį (žr. 2 pav.). Lent'o ir Brown'o (2006) modelį sudaro penkios sritys:

1. asmenybės/ įtakojimo bruožai;

2. dalyvavimas pažangioje, į tikslą orientuotoje veikloje;
3. savęs efektyvumo/lūkesčiai;
4. darbo sąlygos;
5. aplinkos parama ir kliūtys.



2 pav. Lent'o ir Brown'o pasitenkinimo darbu modelis

Lent'o ir Brown'o (2006) pasitenkinimo darbu modelis pagrįstas prielaida, kad žmonės paprastai bus bendrai patenkinti savo darbu, kai tam sudarytos 5 sąlygos:

- jie kompetentingi atlikti pagrindines savo darbo užduotis arba pasiekti savo darbo tikslus (savęs efektyvumas);
- jų veiklai bus sukurtos palankios darbo sąlygos,
- jie suvoks, kad daro pažangą siekdami asmeniškai svarbių darbo tikslų,
- gaus paramą savo tikslams ir savęs efektyvumo realizavimui;
- turės reikalingų savybių, patirti teigiamą poveikį daugelyje gyvenimiškų situacijų.

Lent'as ir Brown'as taip pat pažymi, kad pasitenkinimas darbu yra abipusiai susijęs su bendru pasitenkinimu gyvenimu. Bet tiesioginių sąsajų su pasitenkinimu darbu, modelis nurodo įvairius kelius tarp pasitenkinimo darbu pirmtakų.

Daugelis mokslininkų atliko įvairiausių tyrimus, susijusių su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Analizuojant mokslininkų atliktus tyrimus, tiek mokytojų, tiek kitų organizacijų darbuotojus sieja panašūs pasitenkinimo darbu veiksniai. Mokslininkai atlieka tyrimus, kad organizacijų lyderiai

išanalizavę mokslinę literatūrą bei atliktus tyrimus galėtų įtakoti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir siekti tokių rezultatų, kaip didėjantis organizacijos veiksmingumas, motyvacija, pasiekti tikslai, sudarytos geros darbo sąlygos ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės gebėjimų ir pasitenkinimo darbu sąsajų tyrimai yra aktualūs tiek Lietuvos, tiek užsienio tyrėjams. Lyderystės gebėjimų ir pasitenkinimo darbu sąsaja tyrinėta per darbuotojų motyvavimą, įsipareigojimą organizacijai per grįžtamojo ryšio svarbą ir transformacinės lyderystės stilių. Visi šie veiksniai susiję su vadovo lyderystės gebėjimais ir darbuotojų pasitenkinimu darbu. Tik kompetentingas vadovas gali sukurti darbuotojams tinkamas darbo sąlygas ir taip padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Šiuo metu moksliniuose leidiniuose lyderystė traktuojama kaip kompetencija. Viena iš sudedamųjų kompetencijos dalių yra žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kurie turi būti pripažinti ir įvertinti (Laužackas, 2005). Šilingienė (2011) išskiria svarbiausius lyderio įgūdžius: gebėjimas ir žinios, tarpasmeniniai gebėjimai, vadovavimo gebėjimai ir įgūdžiai. Lyderis turėdamas šiuos įgūdžius gebės atnaujinti turimas žinias, galės skatinti savo darbuotojus tai daryti, gebės bendrauti ir išklausti, motyvuoti darbuotojus, dirbti komandoje. Turėdamas vadovavimo gebėjimus galės strategiškai mąstyti bei formuoti komandas ir jas valdyti. Vadovavimas, pagrįstas motyvacija, grįžtamojo ryšiu, vadovo kompetencija, lyderyste, skatina darbuotojus tobulėti, nebijoti įvardyti kylančias problemas, teikti pasiūlymus sąlygoms gerinti, taip pat darbuotojams jausti pasitenkinimą darbu, o tai įtakoja geresnį ir efektyvesnį darbą, įsipareigojimą organizacijai.

Ši teorinė pirmojo skyriaus apžvalga leido geriau suprasti lyderystės gebėjimus, išskirti lyderystės gebėjimus švietime, darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius bei lyderystės gebėjimų ir pasitenkinimo darbu sąsajų tyrimų problematika švietime. Didžiausias dėmesys buvo skiriamas ugdymo įstaigos vadovo lyderystės gebėjimams ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajoms, nes kaip išaiškėjo, išanalizavus mokslinę literatūrą, darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo ikimokyklinės įstaigos vadovo elgesio ir lyderystės gebėjimų – strateginio kryptingumo, vadovo įkvepiančios motyvacijos, gebėjimo prisitaikyti, numatyti ir valdyti pokyčius, bendravimo ir bendradarbiavimo ir asmeninio tobulėjimo bei skatinimo tobulėti. Mokslinėse apžvalgose teigiama, kad pasitenkinimą darbu lemia tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai ir, kaip teigia Huysman'as (2007), nėra skirtumo tarp veiksnių, susijusių su pedagogų ar kitų organizacijų darbuotojų pasitenkinimu darbu. Mokslininkai, nagrinėjantys pasitenkinimą darbu tiek švietime, tiek kitame sektoriuje, teigia, kad žmonės bet kur dirbdami bus patenkinti darbu, jeigu galės kompetentingai atlikti savo darbą ir pasieks savo užsibrėžtų tikslų, turės geras darbo sąlygas, suvoks, kad daro pažangą, gaus paramą savo tikslams siekti. Lyderystės gebėjimų ir pasitenkinimo darbu sąsajos yra aktualios tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkams. Visi šie veiksniai tyrinėti per darbuotojų motyvavimą, įsipareigojimą organizacijai, per grįžtamojo ryšio svarbą ir transformacinės lyderystės stilių, jie susiję su vadovo lyderystės gebėjimais ir darbuotojų pasitenkinimu darbu.

2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės konceptualizavimas

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės tyrimai yra ypač pažengę Skandinavijos šalyse (Suomija, Švedija), kur ikimokyklinis ugdymas traktuojamas kaip integrali visos švietimo sistemos dalis, o ikimokyklinio ugdymo vadovo atsakomybė yra itin detalizuota, nustatant konkrečią atsakomybę už darbo planavimą, stebėjimą ir plėtojimą bei užtikrinant, kad sistemingas kokybiškas darbas būtų atliekamas dalyvaujant visiems pedagogams tėvams ir vaikams. Kaip teigia, Hakansson (2019), ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendradarbiavimas yra atspirties taškas šiose išplėstinėse sistemingo kokybiško darbo Švedijos ikimokyklinėse įstaigose gairėse.

Remiantis LR švietimo įstatymu (2011) Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų paskirtis padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, socialinius, pažintinius, saviraiškos poreikius. Ikimokyklinio ugdymo metodinėse rekomendacijose (2015) teigiama, kad dėl to, kas yra kokybiškas ikimokyklinis ugdymas, turi susitarti visos kokybišku ugdymu suinteresuotos šalys: ugdytinių tėvai, švietimo strategai, ikimokyklinio ugdymo pedagogai, kiti specialistai. Tariantis turėtų būti atsižvelgiama į visų šių grupių prioritetus, poreikius ir lūkesčius. Taigi, ikimokyklinės įstaigos vadovas turi gerai išmanyti švietimo politiką, mokyklos strategijos kūrimą, strateginio plano rengimą bei įgyvendinimą, ugdymo proceso valdymą, žmogiškųjų išteklių valdymą, pedagogų mokymą ir tobulinimą. Ikimokyklinės įstaigos vadovas privalo turėti tinkamas kompetencijas, remdamasis dokumentais kurti tinkamą ugdymui(si) aplinką, tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius vaiko poreikius, vadovautis Lietuvos Respublikoje galiojančiais įstatymais, Lietuvos švietimo koncepcija (1992), geros mokyklos koncepcija (2015).

Bloom'o (2000) tyrimo duomenimis ikimokyklinės ugdymo įstaigos lyderių kompetentingumas turėtų atsispindėti tokiose srityse, kaip:

- žinios, įskaitant grupių dinamiką, organizacinę teoriją, vaiko raidą ir mokymo strategiją;
- įgūdžiai, įskaitant techninius, žmogiškuosius ir konceptualiuosius įgūdžius;
- požiūris, įskaitant moralinį tikslą.

Todėl ikimokyklinio ugdymo įstaigos lyderio kompetencijos turi apimti tiek specifines, su ankstyvąja vaikyste, susijusias žinias, tiek ir platesnes vadybos ir lyderiavimo žinias.

Bloom'o (2000) atliktame tyrime, akcentuojamos šio ikimokyklinės įstaigos lyderiui reikalingos savybės:

- kantrybė;
- orientavimasis į tikslą, pasitelkiant planavimą, tvirtumą, viziją, pasitikėjimą savimi;
- gerų darbo santykių su darbuotojais palaikymas;
- gebėjimas bendrauti su tėvai ir tenkinti jų poreikius.

Ikimokyklinės įstaigos vadovas privalo būti geras strategas: numatyti įstaigos viziją, misiją, gebėti atlikti situacijos analizę, numatyti būtiną veiklos planą, koordinuoti, skatinti, mokyti, nuolat kelti savo ir darbuotojų kvalifikaciją, spręsti konfliktus, gebėti valdyti stresą, vykdyti kontrolę. Remiantis Andriekiene ir kt. (2006), vadovų, kaip lyderių vaidmuo yra aktyviai dalyvauti ugdymo procese. Europos komisijos (2014) dokumentuose didelis dėmesys skiriamas ikimokyklinio ugdymo kokybei, kurią turi užtikrinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas. Ugdymo kokybė priklauso nuo mokymo programos, kuri turi būti pagrįsta pedagoginiais tikslais, vertybėmis, požiūriais, suteikianti vaikams galimybes iš naudoti visą savo potencialą. Programa turi atitikti įvairius vaikų poreikius, nes jų kompetencijos yra skirtingos. Gerai subalansuotas švietimas ir priežiūra gali

skatinti vaikų gerovę, savęs įvaizdį, fizinį, socialinį, pažintinį vystymąsi (Europos komisija, 2014). Profesionalus vadovavimas sukuria galimybę stebėjimo, apmąstymo, planavimo, komandinio darbo galimybes (Europos komisija, 2014).

Jau dešimtmetį Lietuvoje atsisakyta nacionalinių ugdymo programų, ikimokyklinio ugdymo turinio sudarymas yra tapęs decentralizuotu, kiekviena ugdymo įtaiga kuria savo programas atsižvelgiant į vaikų poreikius, kompetencija, jų amžių. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kurdamos programos vadovaujasi „Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašu“, „Metodinėmis rekomendacijomis ikimokyklinio ugdymo programai rengti“, „Ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų aprašu“, Kuriant ugdymo programas atsakingas vaidmuo tenka ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovui. Jo pagrindinis uždavinys suburti tinkamą komandą programos kūrimui. Stoner'is ir kt. (2000), vadovą apibūdina, kaip grupės narių veiklos nukreipimą, įtakos darymą siekiant tikslo atlikti užduotis. Vadovas turi aiškia paskirstyti tinkamas užduotis. Kaip teigia Želvys (2007), nustatant tinkamas užduotis komandiniam darbui, ji įgyja realias galimybes efektyviai prisidėti prie programų tobulinimo. Veiksminga ugdymo programos kūrimo komanda turi būti sudaryta iš narių ir pasiruošimo ir mokymosi kurti įstaigos programą. Vadovas turi turėti tinkamus gebėjimus, žinias ir kompetencijas komandos sudarymui ir ruošimui. Boyatz'is (2006) sudarė asmeninių charakteristikų modelį, pagal kurį išskiriami asmeninės kompetencijos kriterijai (tikslai ir veiksmai; intelektualiojo potencialo valdymas; vadovavimas pavaldiniams; dėmesys kitiems; specializuotos žinios), kurie leidžia gerai atlikti vadovavimo funkcijas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos lyderis turi turėti didaktinę kompetenciją, kuri yra žinios, mokėjimai, vertybės, sąlygojančios efektyvų ugdymą (ŠMM, 2006). Tobulindamas ir gilindamas šią kompetenciją lyderis gali puikiai suprasti ugdymo procesą ir jį nukreipti tinkama linkme ir kartu su pedagogais suprastų vaikų poreikius, keltų vaikams aiškius tikslus, bei taikytu tinkamiausiu ugdymo metodus ir būdus.

Daug autorių sieja ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystę su transformacine lyderyste. Kaip teigia Valuckienė ir kt. (2015), transformacinė lyderystė orientuojasi į lyderio ir pasekėjo ūgtį ir tobulėjimą. Ši lyderystė yra tinkama švietimo įstaigoje, nes kaip teigia Žvirdauskas (2006), transformacinis lyderis kurdamas mokyklos kultūrą, mokytojus skatina tobulėti ir įtraukia į išsikeltų tikslų įgyvendinimą.

Moolenaar'as ir Slegers'as (2015) remdamiesi mokslininkų (Geisejl ir kt., 2001, Geisejl ir kt., 2009, Thoonel ir kt., 2011) tyrimais, išskyrė lyderystės švietime dimensiją, susijusią su mokytojų tobulėjimu, tai yra intelektinių gebėjimų aktyvumas, kreipiamas dėmesys, kaip lyderis remia mokytojų tobulėjimą. Vadovui svarbu motyvuoti pedagogus, nes kaip teigia Daukilas ir kt., (2016) cituodamas (Ngai, Cheung ir Yuan, 2016), motyvacija lemia sėkmingą asmens įsitraukimą į veiklą, todėl pedagogai turintys aukštą motyvaciją sukuria draugišką klimatą darbo vietoje. Motyvacija padeda formuoti pedagogo profesinį identitetą (Nevin ir kt., 2009). Kaip teigia Woodrow'as ir kt. (2020), darbuotojų tobulėjimas daug priklauso nuo vadovo. Todėl ikimokyklinės įstaigos vadovas turi rūpintis pedagoginio personalo tobulėjimu, kuris skatintų efektyvų ugdymą. Europos komisijos (2014) dokumentuose taip pat daug dėmesio skiriama personalo kvalifikacijai ir tobulėjimui, kaip teigiama dokumente kvalifikuoti ir tobulėjantys pedagogai daro didžiulę įtaką vaikų ugdymo rezultatams.

Vadovas norėdamas užtikrinti ugdymo rezultatus turi tikslingai skatinti pedagogus tobulėti. Mokytojų tobulėjimą užtikrina remdamasis „Pedagogo profesijos kompetencijų aprašu“ (2015).

Tam reikalingas pedagogų mokymo metodų ir būdų parinkimas bei planavimas. Planavimas yra asmens veiklos sprendimų išdėstymas laike siekiant tobulėjimo savo darbe tikslų (Laužatskas, 2005). Vadovas kartu su darbuotoju aptaria pedagogo tobulinimosi planą remdamiesi įstaigos strateginiu tikslu, įstaigos įsivertinimu metiniu veiklos planu ir metinio pokalbio su vadovu metu. Pedagogų tobulinimosi galimybės aprašytos ir patvirtintos vadovo įstaigos tvarkos aprašuose.

Labai svarbu įstaigoje plėtoti nuolatinio mokymosi kompetenciją. Strategijoje „Lietuva 2030“ mokymasis visą gyvenimą (MVG), minimas kaip pagrindinis veiksnys užtikrinantis Lietuvos žmonių pasirengimą pasaulio kaitai bei įgalinančių sumanios visuomenės kūrimą. MVG yra tikslinga veikla, kuria užsiimant gilinamos žinios, lavinama kompetencija (Europos komisija 2000). Vadovas turi efektyviai nustatyti mokymosi poreikį, tinkamai paskirstyti laiko, finansinius, žmogiškuosius išteklius (Bakanauskienė ir kt. 2008). Kaip teigia Lipinskienė (2012), nustačius mokymosi poreikį sudaromos galimybės efektyviai tobulėti. Poreikio planavimas susideda iš: darbuotojo savęs įsivertinimo; vadovo įvertinimo; tobulėjimo galimybių aptarimo; tikslų ir planų nustatymo. Aptarus planus, darbuotojas ir vadovas gali priimti tinkamiausią sprendimą dėl tobulinimosi, tikslų siekimo.

Mokslininkų (Brodin, Renblad, 2014; Sheridan, Williams, Sandberg, 2013) tyrimai rodo, kad ikimokyklinės įstaigos vadovo lyderystė turi būti siejama su dideliu dėmesiu vaikų mokymuisi, greta daugybės kitų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovavimo savybių, tokių kaip atviras bendravimas, parama kritiškam personalo apmąstymui apie savo darbą, kolegialaus mokymosi ir bendradarbiavimo kultūros puoselėjimas ir pan.

Kaip teigia Juodaitytė (2003), vadovo veiksmai yra siekti atsiriboti nuo tradicinių ikimokyklinio ugdymo įstaigų sampratų, išgirsti šeimos, bendruomenės nuomonę, atsižvelgti į vaiko socialinių poreikių įvairovę. Pasak Dalin ir kt. (1999), vienas iš svarbiausių ugdymo įstaigos vadovų uždavinių padėti suvokti darbuotojams ugdymo kaitos poreikį. Ikimokyklinės įstaigos vadovas turi pats suprasti ir mokytojus skatinti suprasti vaikų poreikius ir ugdymo procesą pritaikyti naujos kartos ugdymui. Kaip teigia Bernotienė (2014) nauja inovatyvi alfa karta pasižymi imlumu technologijoms, geba greitai išmokti, nebijo klysti, yra drąsūs, norintys tobulėti, todėl nuo pat mažens ugdomi loginio mąstymo gebėjimus. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams kyla didžiulis iššūkis ugdyti naujos kartos vaikams, kurie galėtų ugdyti savo loginį mąstymą ir kitas kompetencijas. Kaip ir su bet kurios kartos vaikais svarbiausias dalykas išlieka bendravimas, kuris skatina vaikų ugdymą(si), pažangą, tobulėjimą. Ikimokyklinei įstaigai labai svarbu technologinis ugdymas, tačiau kaip teigia Bernotienė (2014), svarbu saikingai skirti dėmesį šiam ugdymui. Kadangi šiuo metu ikimokyklinę įstaigą lankantys vaikai yra labai smalsūs, juos nesunku sudominti problemine situacija, probleminiu klausimu. Šioje vietoje įstaigos lyderio darbas teisinga linkme nukreipti įstaigos pedagogų darbą ugdant alfa kartos vaikus. Kaip teigia Bernotienė ir kt. (2012), svarbu vertinti asmeninę vaiko pažangą, įgytus gebėjimus įvairiose srityse, nelyginti su kitais ir nereikalauti iš visų vienodai.

Mitchell'as (1989) kalbėdamas apie bendruomenės lyderystę, akcentuoja, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai turi sutelkti dėmesį į visą šeimą ne tik į vaikus; tėvai raginami aktyviau dalyvauti renginiuose, klasės gyvenime, kurti tėvų paramos grupes, padėti organizuoti vaikų priežiūrą ir kt. įsitraukiant į ikimokyklinio ugdymo įstaigos gyvenimą ir bendrystę (Mitchell, 1989). Kunesh ir Farley (1993), šiam požiūriui pritaria, teigdami, kad svarbi lyderystės taisyklė vadovaujant ikimokyklinei įstaigai yra gebėjimas sutelkti šeimą, mokyklą ir bendruomenę, kurie

turi dirbti kartu maksimaliai išnaudoti galimybes siekiant geresnio vaikų ugdymo. Kaip teigia Kovicienė (2017), vaiko ugdymas prasideda šeimoje, o ikimokyklinė įstaiga padeda ugdyti vaiką plečiant jo kompetencijas. Norint, kad tėvai įsitrauktų į ugdymo procesą reikia juos šviesti, tėvų švietimu turi rūpintis įstaigos vadovai, pedagogai, vaiko pagalbos specialistai.

Kad ikimokyklinio ugdymo kokybė priklausys nuo tėvų ir švietimo įstaigos bendradarbiavimo, teigia ir Mahmood'as (2013), jis sako, kad ugdymo įstaigos vadovų, pedagogų santykiai su tėvais yra vienas iš svarbiausių akcentų, siekiant vaiko gerovės ugdymo įstaigoje. Šiuo požiūriu įstaigos vadovo lyderystė tampa itin svarbi, kaip visų interesuotų pusių interesų derinimo prielaida. Šiame kontekste būtų galima diskutuoti ir apie pasidalytosios lyderystės idėjos realizavimą, kaip įstaigos vadovas kaip lyderis įgalina vaiko tėvus tapti aktyviais ikimokyklinės įstaigos veiklos lyderiais. Halgunseth'as, Peterson'as ir kt. (2009) pažymi, kad, tėvai yra vaiko atstovai ugdymo institucijoje, todėl jų bendradarbiavimas su ugdytojais, dalyvavimas ugdymo(si) procese, vaiko gyvenime priimančiam įvairius sprendimus yra būtinas. Autoriai nurodo, kad bendradarbiavimas turi būti grindžiamas pasitikėjimu. Būtent pasitikėjimo kūrimas organizacijoje tarp lyderio ir pasekėjų, šiuo atveju tarp įstaigos vadovo, pedagogų ir tėvų, yra vienas iš sėkmingos lyderystės principų. Pasitikėjimo kūrimas, kaip teigia daugelis lyderystės tyrėjų, turi būti grįstas vadovo autentiškumu, jo kompetencija (profesionalumu), geranoriškumu ir patikimumu.

Apie bendradarbiavimo svarbą kalba ir lietuvių autoriai (Traškelys, 2010; Monkevičienė, 2008), jie teigia, kad bendradarbiavimas – tai yra nuoseklus ir pastovus procesas, naudojant įvairias bendradarbiavimo formas ir būdus (Traškelys 2010). Autorius (2010), remdamasis mokslininko Walsh'o teorijomis, nurodo, kad sėkmingas bendradarbiavimas galimas tik palaikant nuolatinį dialogą, kai tėvai ir vaikai yra kaip nedalomas vienetasis, o ugdymas įstaigoje yra neatsiejamas nuo ugdymo(si) namuose. Monkevičienė (2008) nurodo, kad sąveika turi vykti ne tik tarp tėvų, vaiko, švietimo įstaigos vadovų, bet ir tarp bendruomenės narių. Taigi, remiantis Monkevičienės (2008) pastebėjimais, galime teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra tinklas, kuriame bendruomenės nariai, vaikas, tėvai, pedagogai ir įstaigos vadovai sąveikauja tarpusavyje. Sąveika skatina pokyčius, tobulina ugdymąsi. Sąveika tarp vaiko ir pedagogo laiduoja efektyvų ugdymosi procesą, nes užtikrina harmoningas bei nuoseklias vaiko raidos sąlygas. Vadovo lyderio sąveika su bendruomenės nariais, padeda ne tik kurti psichologinę atmosferą, bet ir suteikia paramą ir pagalbą, skatina tobulėti, užtikrina darną. Todėl ypač svarbu ikimokyklinės įstaigos lyderiui turėti gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti.

Ikimokykliniame amžiuje vyksta biologinis vaiko smegenų brendimas, sąlygojantis vaiko fizinę, emocinę, socialinę raidą bei lementis tolesnę vaiko ugdymosi sėkmę. Vaiko smegenų brendimą skatina kokybiškas ugdymas. Remiantis Jungtinių tautų vaiko teisių konvencija kiekvienas vaikas pripažįstamas kaip unikali, besikeičianti, aktyvi individualybė (Vaiko teisių konvencija, 1989). Ikimokyklinis ugdymas pripažįstamas, kaip galimybė sukurti raidos ir mokymosi visą gyvenimą pamatą (Europos komisija, 2019). „Ikimokyklinio ugdymo tikslas – padėti vaikui išsiugdyti savarankiškumo, sveikos gyvensenos, pozityvaus bendravimo su suaugusiais ir bendraamžiais, aplinkos ir savo šalies pažinimo, kūrybiškumo ir mokėjimo mokytis pradmenis“ (ŠMM, 2019). Atsižvelgiant į dokumentus ir išskeltus tikslus, ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi užtikrinti kokybišką ikimokyklinį, priešmokyklinį vaikų ugdymą, jų gerovę, glaudų tėvų, vaikų įstaigos bendradarbiavimą, pedagogų profesionalumą.

Įstaigos vadovas privalo turėti kompetencijas ir būti strateginis lyderis, gebėti vesti bendruomenę užsibrėžto tikslo; ugdymo proceso lyderis – įsitraukti ir padėti mokytojoms sėkmingai diegti novacijas ugdymo procese; remti ir skatinti pedagogų tobulėjimą; domėtis ir remti vaikų mokymąsi ir pažangą bei aktyviai bendrauti ir bendradarbiauti su tėvais, kurie yra atsakingi už vaiko gerovę, sveikatą ir kokybišką ugdymą ir dalyvauti vaiko ugdymo procese. Ikimokyklinės įstaigos vadovas yra pagrindinis strategas, ugdymo proceso koordinatorius, mokytojų ir visų įstaigos darbuotojų tobulėjimą skatinantis ir remiantis, daug dėmesio skiriantis vaikų pažangai bei mokymuisi ir aktyviai bendraujantis, gebantis įtraukti į įstaigos gyvenimą tėvus ir kitus bendruomenės narius.

3. Empirinis ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajų tyrimas

3.1. Tyrimo metodologija

Mokslinių šaltinių analizė leido pagrįsti šias vadovo lyderystės gebėjimų grupes: strateginis kryptingumas, įkvepianti motyvacija, pokyčių lyderystė, gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti, asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo gebėjimai. Vadovas pasižymintis įkvepiančia motyvacija geba numatyti ateities perspektyvas, turi viziją, planuoja ateitį, įtraukia bendruomenę į tikslų siekimą ir kryptingai jų siekia. Įkvepiančios motyvacijos veikiamas vadovas gebai aiškiai perteikti viziją, suteikia reikiamą pagalbą ir dėmesį darbuotojams, suteikia informaciją apie atliekamo darbo prasmę, motyvuoja veiklai ir pokyčiams. Turėdamas pokyčių lyderystės gebėjimus, vadovas nustato pokyčių poreikį, valdo pokyčių įgyvendinimą, prisitaiko prie kaitos sąlygų. Gebėdamas bendrauti ir bendradarbiauti vadovas pasižymi komunikaciniais, bendravimo ir komandinio darbo gebėjimais. Turėdamas asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo gebėjimų vadovas ugdo darbuotojus, taiko koučingo gebėjimus ir pats ugdomosi.

Mokslinės literatūros analizė patvirtina, kad vadovo lyderystė yra vienas iš darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnys. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kontekste tai būtų šios įstaigos vadovo lyderystės įtaka pedagogų veiklai ir jų pasitenkinimui darbu. Todėl formuojamas tyrimo **tikslas** – įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

- įvertinti vadovų lyderystės gebėjimų bruožų raišką;
- įvertinti darbuotojų pasitenkinimo darbu raišką;
- išanalizuoti vadovų lyderystės gebėjimų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas.

Metodologinės darbo nuostatos:

- lyderystės gebėjimai švietime – tai strateginis kryptingumas, įkvepianti motyvacija, pokyčių lyderystė, gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti, taip pat asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo gebėjimai.
- Pedagogų pasitenkinimo darbu analizavimas per vidinius ir išorinius veiksnys.
- Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo konceptualizavimas, išryškinant svarbiausias ikimokyklinės ugdymo įstaigos ypatybes, vadovo lyderystės gebėjimus ir tėvų bendravimą su įstaiga.

Siekiant tyrimo tikslo, konstruojamas tyrimo instrumentarijus (žr. 1 priedą), kuriame detalizuojami tyrimo diagnostiniai blokai, kriterijai, indikatoriai.

Tyrimo kriterijai yra suskirstyti į tris diagnostinius blokus: (1) vadovo lyderystės gebėjimai; (2) ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų pasitenkinimu darbu motyvaciniai ir higieniniai veiksniai; (3) demografinės tiriamųjų charakteristikos.

Pirmieji du diagnostiniai blokai (žr. 4 lentelę) – tai kritinis tyrimo taškas norint nustatyti, kokio stiprumo įtaką darys vadovo lyderystės gebėjimai pedagogų pasitenkinimui darbu.

4 lentelė. Apibendrintas tyrimo instrumentarijus.

Diagnostinio bloko pavadinimas	Kriterijai
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginis kryptingumas; • įkvepianti motyvacija; • pokyčių lyderystė; • gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti; • asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo gebėjimai.
Pedagogų pasitenkinimo darbu veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Motyvaciniai veiksniai; • higienos veiksniai.
Demografinės charakteristikos	Demografiniai duomenys

Duomenų rinkimo metodas. Tyrimui pasitelkta anketinė apklausa (žr. 2 priedą), atliktas kiekybinis tyrimas. Metodo pasirinkimą lėmė jo savybės: galimybė vienu metu apklausti daug respondentų, ekonomiškumas, taupumas. Šis metodas užtikrina respondentų anonimiškumą, leidžia surinkti daug informacijos, rezultatus lengva susisteminti bei apdoroti statistiškai ir sėkmingai atlikti surinktų duomenų analizę.

Empirinio tyrimo klausimyną sudaro trys pagrindinės dalys (įžanga, pagrindiniai tyrimo klausimai ir respondentų demografinės charakteristikas identifikuojantys klausimai):

- **Pirma dalis.** Klausimyno įžangoje pristatomas tyrimą atliekantis asmuo, tyrimo tikslas, pateikiama klausimyno pildymo instrukcija, pasižadama užtikrinti vartotojo anonimiškumą ir nurodoma, kur ir koku tikslu bus naudojami tyrimo metu surinkti duomenys. Respondentams pateikiami pagrindinių sąvokų apibrėžimai, kad respondantai aiškiai suprastų, kas yra tiriama.
- **Antra dalis.** Šioje dalyje klausimai bus sugrupuoti pagal tyrimo metu analizuojamus konstruktus: *lyderystės gebėjimų grupes ir pasitenkinimo darbu bruožus*.
- **Trečia dalis.** Šioje dalyje bus pateikiami klausimai, skirti identifikuoti respondentų demografinėms charakteristikoms.

Klausimyno teiginiams vertinti naudojama Likert'o skalė (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

Tyrimo imtis

Anketinės apklausos būdu bus apklausti ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogai. Pagal statistikos departamento duomenis, Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose dirba 14561 pedagogai – tai tyrimo generalinė aibė.

Remiantis Kardeliu (2017), kadangi populiacijos narių skaičius yra didesnis nei 5 tūkst., imties dydžiui skaičiuoti naudojama Paniott'o formulė (1):

$$\bullet \quad n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1) \quad 262 = \frac{1}{6^2 + \frac{1}{14258}}$$

- čia: n – reikiamas respondentų skaičius;
- Δ – paklaida (nuo 4 iki 9 proc.);
- N – tiriamos visumos narių skaičius.

Tyrimo duomenų statistinio apdorojimo ir analizės metodai. Tyrimo duomenys analizuoti programa SPSS 22. Kadangi surinkti anketos duomenys ranginio tipo (Likert'o skalė), statistinei analizei taikyti neparamestriniai kriterijai: daugiau nei dviejų skirtingų tiriamųjų grupių rezultatų palyginimui taikytas Kruskal-Wallis kriterijus, o priklausomybės ryšiams tarp dviejų veiksnių nustatyti ir įvertinti – Spearman'o koreliacijos koeficientas. Rezultatai statistiškai reikšmingi, jei apskaičiuota kriterijaus p reikšmė mažesnė už reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$.

Matavimo skalių patikimumo tikrinimas. Norint patikrinti skalių, kurios sudaro klausimą, vidinį nuoseklumą, pasinaudota Cronbach'o alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientu, kurio pagrindas – koreliacija tarp teiginių, kurie sudaro klausimą. Koeficientas sudaro galimybes reikalingų teiginių skaičiaus patikslinimui ir įvertinti, kaip skalės teiginiai tinka atspindėti analizuojamą dydį. Anot Bekešienės (2015), jei visų skalę sudarančių teiginių dispersijų suma artimavisos skalės dispersijai, skalės teiginiai tarpusavyje nėra suderinti ir to paties dalyko neatspindi. Tai reiškia, kad klausimyno skalė sudaryta iš atsitiktinių teiginių, o Cronbach'o alfa koeficientas artimas nuliui. Tuo atveju kai visos skalės dispersija yra ženkliai didesnė už skalės atskirų teiginių dispersijų sumą, atskiri skalės teiginiai atspindi tą patį dalyką. Skalė yra patikima, jei tikrinamos skalės Cronbach'o alfa didesnis už 0,7.

Aprašomosios statistikos metodu vertinamos ikimokyklinės įstaigos vadovo lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu raiškos. Aprašomosios statistikos metodas taikytas siekiant atlikti pirminį kiekybinių duomenų apdorojimą, apskaičiuojant lyderystės skalės ir pasitenkinimo darbu skalės teiginių vidurkius, vertinant respondentų pritarimą arba nepritarimą. Statistinės analizės žingsnis – aprašomoji statistika. Aprašomoji statistika yra duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodas (Čekanavičius ir kt., 2000). Gavus duomenis iš aprašomosios statistikos, galima daryti išvadas apie nagrinėjamas charakteristikas. Šio darbo atveju, apklausus ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogus, galima daryti išvadas, kokiais lyderystės gebėjimais pasižymi Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai bei kokie veiksniai lemia ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogų pasitenkinimą darbu.

Faktorinė analizė naudojama siekiant sutankinti kintamųjų skaičių, nes visus teiginius analizuoti pavienių kintamųjų lygyje, taikant aprašomosios statistikos metodus ir koreliacinę analizę, yra labai sudėtinga. Taikytas faktorinės analizės metodas padėjo sudaryti konstruktyvius atspindinčias skales.

Gautiems faktoriams suformuluoti suteikti atskiri pavadinimai, susiję su tyrimu. Atliekant lyderystės gebėjimų faktorizaciją buvo suformuluotos trys subskalės: „orientacija į organizacijos tikslų pasiekimą“, „orientacija į darbuotojų motyvaciją“, „orientacija į darbuotojų įtraukimą ir jų tobulėjimą“. Atliekant pasitenkinimo darbu faktorizaciją suformuluotos šios subskalės: „pasitenkinimas darbo sąlygomis ir jo teikiama asmenine nauda“, „pasitenkinimas dėl pripažinimo ir įvertinimo“, „Pasitenkinimas dėl kuriamos vertės bendruomenei“. Šie pavadinimai tapo tyrime naudojamų subskalių pavadinimais.

Koreliacijos analizė naudojama ryšių tarp analizuojamų kintamųjų statistiniam reikšmingumui, stiprumui ir kryptčiai nustatyti. Tam skaičiuojamas Spearman'o koreliacijos koeficientas, kurio reikšmė gali kisti nuo -1 iki +1. Esant neigiamai koreliacijos koeficiento reikšmei, kintamieji susieti atvirkštiniu (netiesioginiu) ryšiu, o teigiamai – ryšys tarp kintamųjų yra teigiamas (tiesioginis). Koreliacijos koeficiento reikšmei artėjant prie |1|, ryšys tarp analizuojamų kintamųjų tampa vis glaudesnis.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

Pagal apskaičiuotą imtį turėjo apklausoje turėjo dalyvauti 262 ikimokyklinės įstaigos pedagogai. Tačiau remiantis Rupšiene (2007), apklausa yra vertinga, jeigu joje dalyvauja ne mažiau kaip 100 žmonių, atstovaujančių didesniems populiacijos pogrupiams. Šio tyrimo apklausos anketas užpildė 204 pedagogai. Iš jų 200 (98 %) sudarė moterys. Didžioji dalis respondentų (66,2 %) – vyresni nei 40 metų. 38,7 % respondentų kvalifikacinė kategorija – auklėtojas, 34,8 % – vyresnysis auklėtojas, 25,5 % – auklėtojas metodininkas, 0,5 % – auklėtojas ekspertas. Dauguma apklausoje dalyvavusių pedagogų dirbo Panevėžio arba Šiaulių apskrityse (sudarė atitinkamai 57,8 % ir 15,7 % apklausos dalyvių) (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Respondentų socialinės-demografinės charakteristikos.

		N	%
Lytis	Moteris	200	98,0
	Vyras	4	2,0
Amžius	18–30 m.	24	11,8
	31–40 m.	39	19,1
	41–50 m.	72	35,3
	51–60 m.	63	30,9
	61 m. ir daugiau	6	2,9
Kvalifikacinė kategorija	Auklėtojas	79	38,7
	Vyresnysis auklėtojas	71	34,8
	Auklėtojas metodininkas	52	25,5
	Auklėtojas ekspertas	1	0,5
	N/A	1	0,5
Kurioje apskrityje dirba	Vilniaus	8	3,9
	Kauno	7	3,4
	Klaipėdos	17	8,3
	Šiaulių	32	15,7
	Panevėžio	118	57,8

	Telšių	11	5,4
	Utenos	5	2,5
	Tauragės	6	2,9

3.2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės gebėjimų raiškos tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

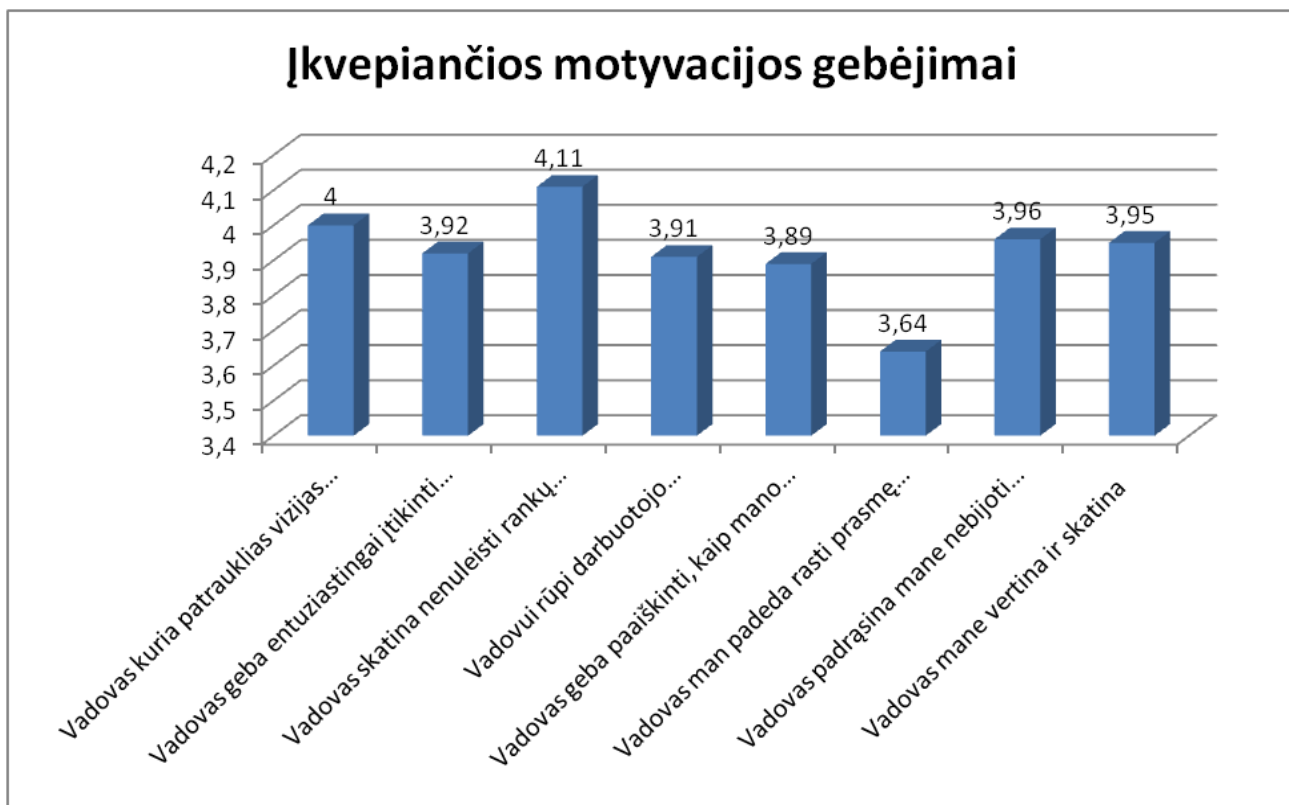
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės gebėjimams atskleisti buvo sudarytas klausimynas, pasirinkta skalė nuo 1 iki 5. Šie gebėjimai nagrinėjami remiantis penkiais kriterijais, tokiais kaip strateginis kryptingumas, įkvepianti motyvacija, pokyčių lyderystė, asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo gebėjimai bei gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti.

Vieno iš kriterijų „ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo strateginio kryptingumo“ skalės reikšmės vidurkis yra 4,05 (žr. 3 pav.). Iš aštuonių teiginių penkis respondentai įvertino aukščiau nei šio kriterijaus vidurkis. Respondentai teigia, kad svarbiausistrateginio kryptingumo gebėjimai yra vadovo aiškios vizijos matymas bei turėjimas savo įstaigoje (4,17) ir vadovo gebėjimas apibrėžti pagrindinius veiklos tikslus (4,14). Autoriai Leithwood‘as ir Jantzi (2005) teigia, kad vizijos ir ateities perspektyvos numatymas motyvuoja žmones geriau dirbti, siekti bendro tikslo ir būti atsakingiems už savo atliktą darbą. O Hallinger‘as ir Heck‘as (2002) pastebi, kad vizijos matymas ir turėjimas padeda darbuotojams išsiugdyti bendrą jausmą tikslams siekti. Stol‘as ir Fink‘as (1998) prie strateginio kryptingumo priskiria vizijos, misijos bei strategijos reikšmingumą. Baršauskienė (2017) teigia, kad strateginis kryptingumas neatsiejamas nuo lyderio strateginio mąstymo ir teigia, kad vadovų strateginis mąstymas susideda iš šių komponentų: konceptualaus mąstymo, gebėjimo skirti prioritetus, gebėjimo dirbti su informacija ir atvirumo pokyčiams. Remdamiesi autorių išsakytomis mintimis apie organizacijos tikslų siekimo svarbą galime teigti, kad ikimokyklinių įstaigų vadovams svarbiausia turėti ir matyti aiškią įstaigos viziją, gebėti apibrėžti veiklos tikslus. Ir tik tris teiginius respondentai įvertino žemiau šio gebėjimo vidurkio. Tai leidžia manyti, kad Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai pasižymi aukštu strateginiu mąstymu.



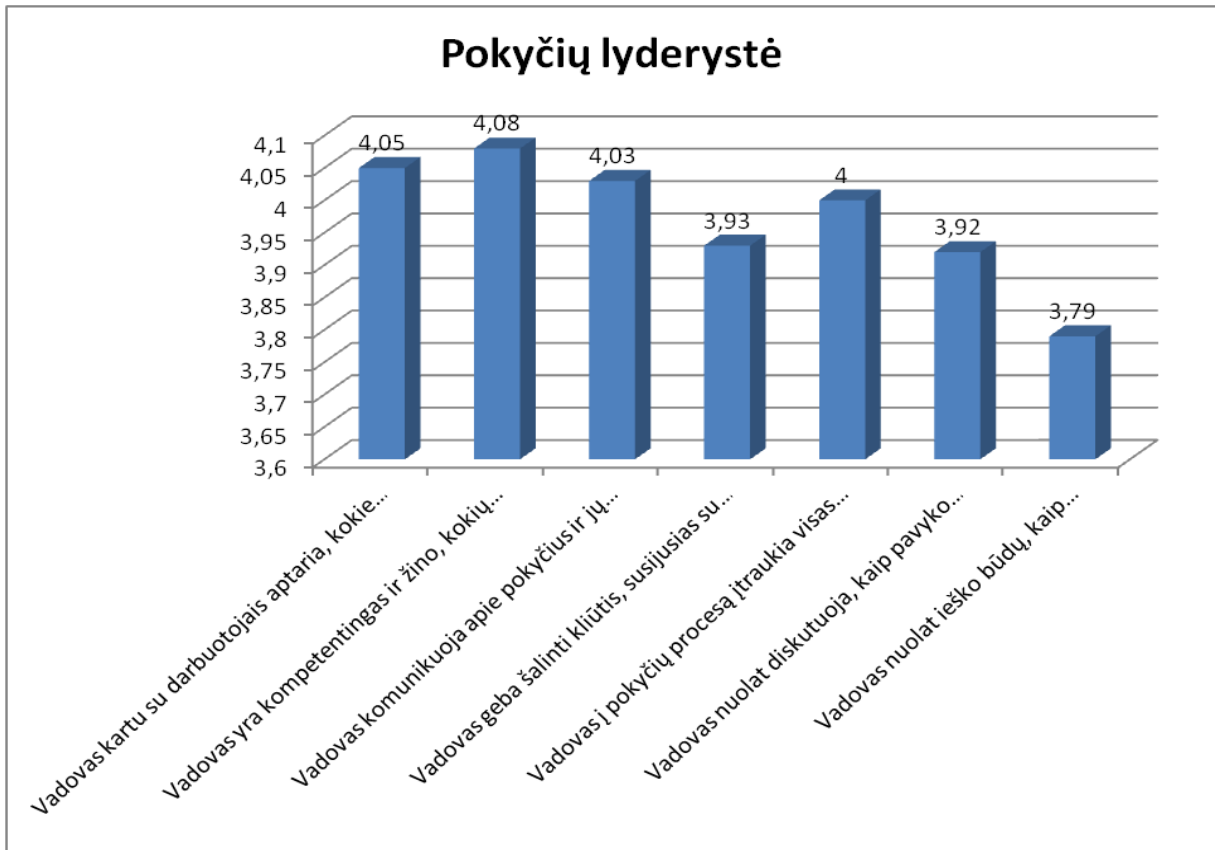
3 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo strateginio kryptingumo gebėjimų raiškos vidurkis.

Kitas svarbus kriterijus, tai įkvepianti motyvacija, jos skalės reikšmės vidurkis yra 3,92 (žr. 4 pav.). Iš aštuonių vadovo įkvepiančios motyvacijos gebėjimų teiginių penki įvertinti aukščiau arba tiek pat kiek skalės vidurkio reikšmė. Respondentai teigia, kad iš šio gebėjimo vadovui svarbiausia gebėti skatinti darbuotojus nenuleisti rankų susidūrus su sunkumais ir jiems padėti (4,11) ir gebėti kurti patrauklias vizijas, ką galima nuveikti (4). Bass'as ir Riggio (2006) įkvepiančią motyvaciją apibūdina kaip lyderio gebėjimą motyvuoti ir įkvėpti – susidūrus su sunkumais nenuleisti rankų ir siekti savo tikslo, būti kūrybingiems ir novatoriškiems, kurti viziją apie naujovišką ugdymo įstaigą. Teiginį „vadovas man padeda rasti prasmę darbe“ respondentai įvertino žemiausiai, šis vertinimas rodo, kad Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai silpnai geba padėti rasti prasmę darbe, o tai yra šiai dienai būtina sąlyga, padedanti motyvuoti darbuotoją.



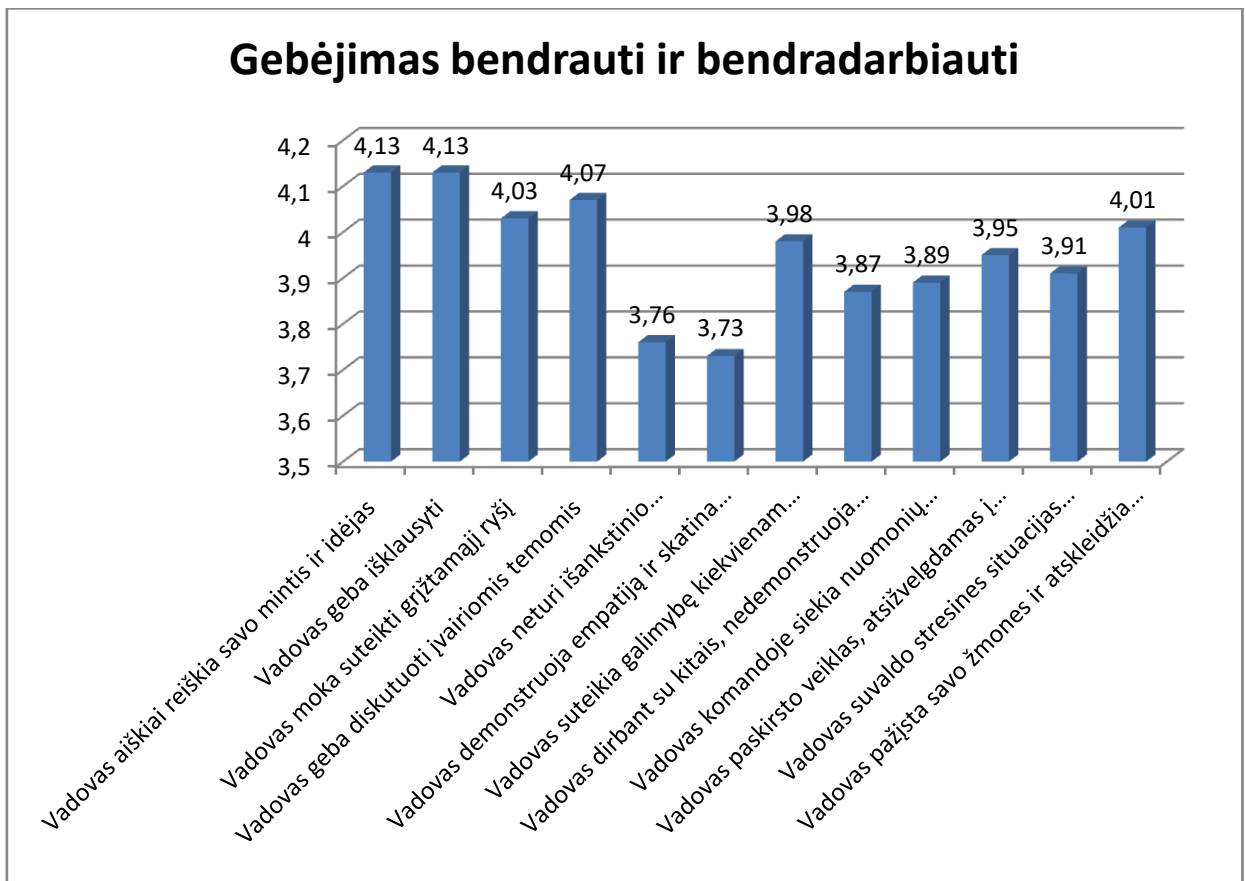
4 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo įkvepiančios motyvacijos gebėjimų raiškos vidurkis

Dar vienas lyderystės gebėjimas, skatinantis judėti ikimokyklinę įstaigą pirmyn – tai vadovo pokyčių lyderystė. Kaip teigia Dalin'as, Rolff'as ir Kleekamp'as (1999), pokyčių lyderystė yra vienas iš svarbiausių mokyklos vadovų uždavinių, tai reiškia, kad ji gali padėti mokyklai suvokti bei nusakyti kaitos poreikius. Pokyčių lyderystės skalės reikšmės vidurkis yra 3,97 (žr. 5 pav.). Iš septynių teiginių keturi respondentų įvertinti aukščiau vidurkio. Respondentai teigia, kad jų vadovai yra kompetentingi ir žino, kokių pokyčių reikia įstaigai (4,08), taip pat galima pastebėti, kad vadovai aptaria įstaigai reikalingus pokyčius (4,05). Pasak Bagdono (2016), kaitos procese žmonės tobulėja, keičia mąstymą, kuria ir įgyvendina naujas idėjas, keičia požiūrį į gyvenimo reiškinius. Remiantis Bagdono (2016) mintimis, vadovui būtina žinoti, kokių pokyčių reikia, juos aptarti su žmonėmis ir įgyvendinti. Respondentų žemiausiai įvertintas vadovo gebėjimas – ieškoti būdų, kaip darbuotojams greičiau susigyventi su įvykusiais pokyčiais. Čia pastebime vadovų trūkumą, kuris gali trukdyti pedagogų pasitenkinimui darbu.



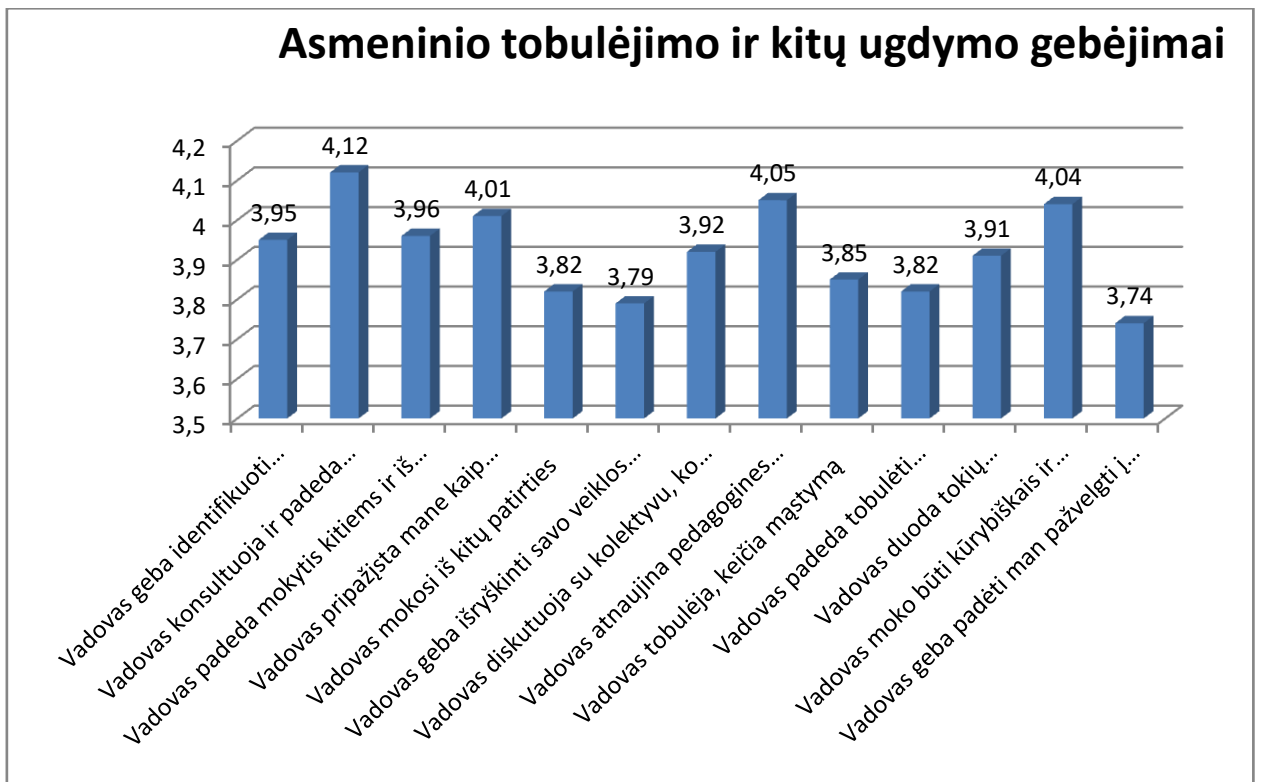
5 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo pokyčių lyderystės gebėjimų raiškos vidurkis

Bendravimas ir bendradarbiavimas neatsiejamas nuo savo nuomonės išsakymo, pateikimo, išlausymo, grįžtamojo ryšio gavimo – visa tai leidžia pedagogams tobulėti ir nuolatos tobulinti ugdymo procesą. Gebėjimo bendrauti ir bendradarbiauti skalės reikšmės vidurkis yra 3,95 (žr. 6 pav.). Iš dvylikos teiginių septyni įvertinti aukščiau nei vidurkis. Bairašauskienė (2017) išskyrė patį svarbiausią vadovo bendravimo gebėjimą – išklaudyti ir išgirsti, taip pat kaip reikšmingą vadovo gebėjimą išskyrė – aiškiai pateikti parengtą informaciją. Tyrimo apklausos respondentai patvirtino Bairašauskienės (2017) pastebėjimus, jiems taip pat svarbu, kad jų vadovai geba išklaudyti (4,13), ir aiškiai reikšti savo mintis (4,13), taip pat svarbus rodiklis – vadovų diskutavimas su darbuotojais įvairiomis temomis (4,07) ir grįžtamojo ryšio suteikimas (4,03). Kontautienė (2004) grįžtamąjį ryšį pažymi kaip svarbų kaitos procesams principą. Vadovas gebėdamas išklaudyti, reikšti mintis, suteikti grįžtamąjį ryšį skatina pedagogus tobulėti ir tuo pačiu tobulinti ugdymo procesą. Respondentų žemiausiai įvertintas gebėjimas vadovo empatijos demonstravimas ir skatinimas tai daryti kitus (3,73), taip pat išankstinio nusistatymo neturėjimas ir pagarba kitų nuomonei (3,76). Galime daryti prielaidą, kad Lietuvos ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai turi žemą emocinį intelektą ir negerbia kitų nuomonės, nors geba išklaudyti darbuotojus.



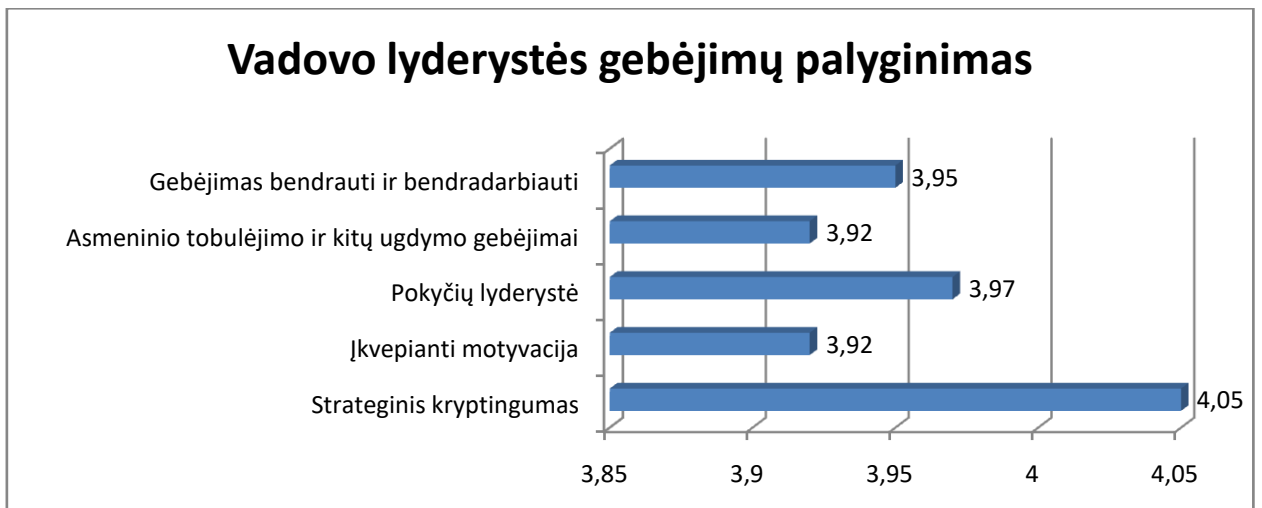
6 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimų raiškos vidurkis

Kaip teigia Malinauskienė ir Augienė (2010), vadovui svarbu pačiam tobulėti bei skatinti tobulintis kitus. Mokydamasis žmogus tampa įdomesnis, gilina savo žinias kompetencijas, kurias gali panaudoti gyvenime ir vaikų ugdyme. Vadovo asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo gebėjimų skalės reikšmės vidurkis yra 3,92 (žr. 7 pav.). Iš dvylikos teiginių septynis įvertino aukščiau nei vidurkis. Respondentai pažymėjo, kad jiems svarbiausia, kad vadovas konsultuoja ir padeda spręsti iškilusius klausimus (4,12), nemažiau svarbu, kad vadovas atnaujina pedagogines žinias (4,05) ir skatina būti kūrybiškais bei ieškoti inovatyvių veiklos formų (4,04). Atlikus tyrimą matyti, kad vadovai atnaujina savo pedagogines žinias, kad pedagogams svarbi vadovo pagalba ir konsultacijos ir skatinimas ieškoti inovatyvių veiklos priemonių. Pats vadovas atnaujindamas pedagogines žinias gali tinkamai konsultuoti pedagogus, jiems padėti ieškoti inovatyvių veiklos būdų. Respondentų žemiausiai įvertintas vadovo gebėjimas padėti pažvelgti į save iš šalies, iš kitos perspektyvos. Galima teigti, kad vadovai per daug susikoncentravę į kitus tikslus arba nežino, kaip savo darbuotojams padėti pažvelgti į save iš šalies.



7 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo gebėjimų raiškos vidurkis

Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų lyderystės gebėjimus pagal pasirinktus kriterijus, matyti, kad labiausiai išsiskyrė vadovų strateginio kryptingumo gebėjimas (žr. 8 pav.). Vadovai turintys šį gebėjimą išsiskiria vizijos turėjimu, jos siekimu, aiškiai apibrėžtais pagrindiniais veiklos tikslais, gebėjimu sutelkti pedagogus siekti užsibrėžtų tikslų, vykstančių procesų sekimu ir pakeitimų darymu, naujų sprendimų ieškojimu, ugdytinių tėvų įtraukimu į ugdymo procesą. Turėdami strateginį mąstymą vadovai padeda organizacijai nestovėti vietoje, padėti pedagogams kryptingai veikti, tikslingai ir lanksčiai organizuoti ugdymo procesą, maksimaliai padėti vaikams siekti individualios pažangos pagal kiekvieno gebėjimus įtraukiant tėvus į ugdymo įstaigos gyvenimą. Asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo pokyčių lyderystės gebėjimus, remiantis analize, ikimokyklinių įstaigų vadovams reiktų tobulinti, nes jie buvo respondentų įvertinti žemiausiai. Tiek asmeninis tobulėjimas, tiek įkvepianti motyvacija yra svarbūs darbuotojų pasitenkinimui darbu, nes tobulėjantys ir motyvuoti pedagogai atnaujina žinias ir pasiekia geresnių rezultatų ugdyme.

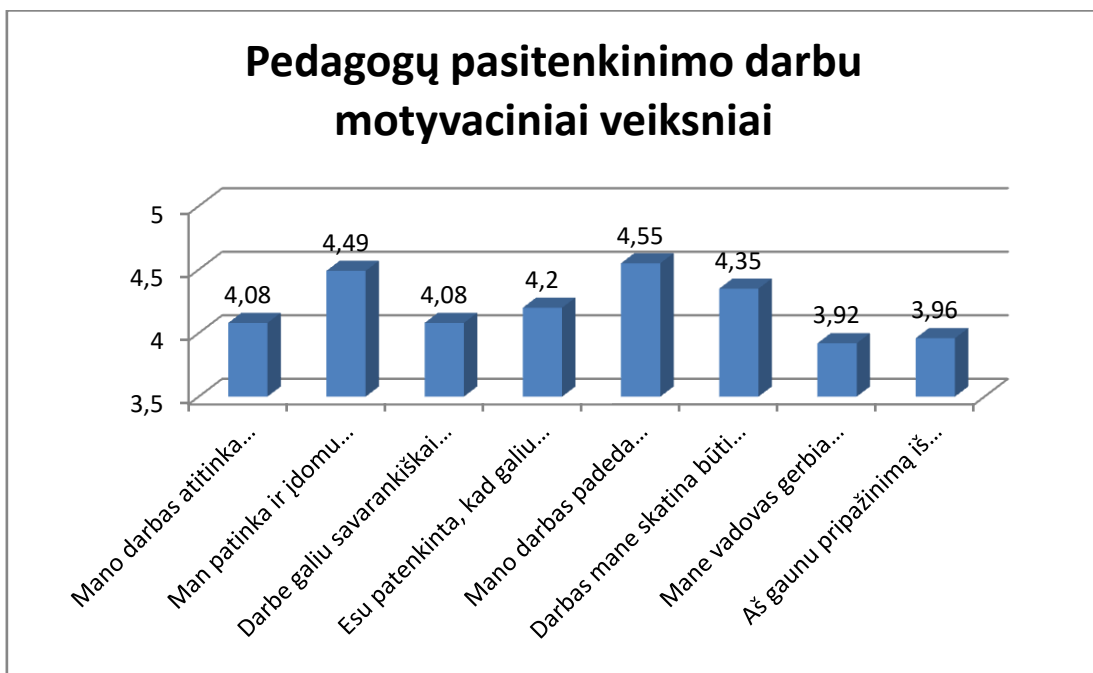


8 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų lyderystės raiškos vidurkių palyginimas

3.2.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų pasitenkinimo darbu raiška

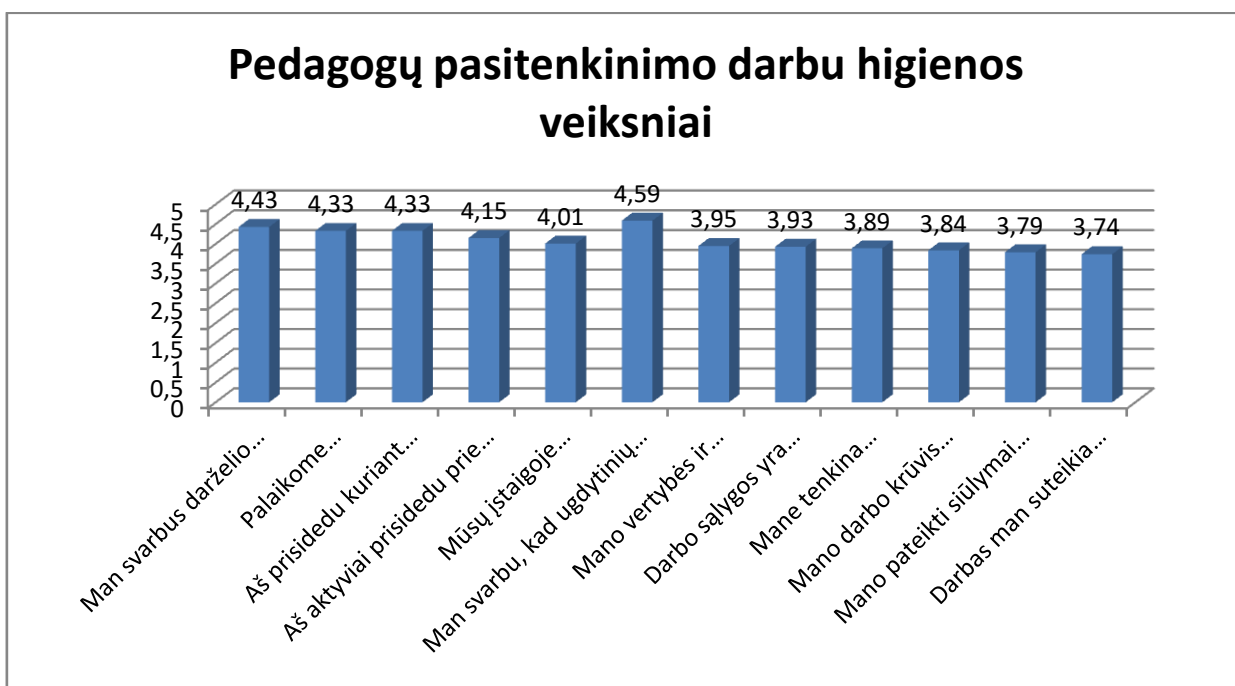
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų pasitenkinimo darbu tyrimo anketai pasirinkta nuo 1 iki 5 skalė. Buvo sudaryti klausimyno klausimai remiantis dviem kriterijais: motyvaciniais ir higienos veiksniais.

Tyrimai atskleidžia, kad analizuojant pedagogų pasitenkinimo darbu motyvacinius veiksnius labiausia išryškėjo pedagogų pasitenkinimas darbu – pagalba vaikams tobulėti, augti, įgyti žinių (4,55) (žr. 9 pav.). Ši analizė rodo, kad pedagogams svarbiausia vaikai ir ugdymo procesas. Tuo tarpu mažiausiai pasitenkinimą darbu kelia vadovo požiūris ir pagarba pedagogui kaip profesionalui, kas rodo, kad pedagogai jaučiasi neįvertinti kaip specialistai.



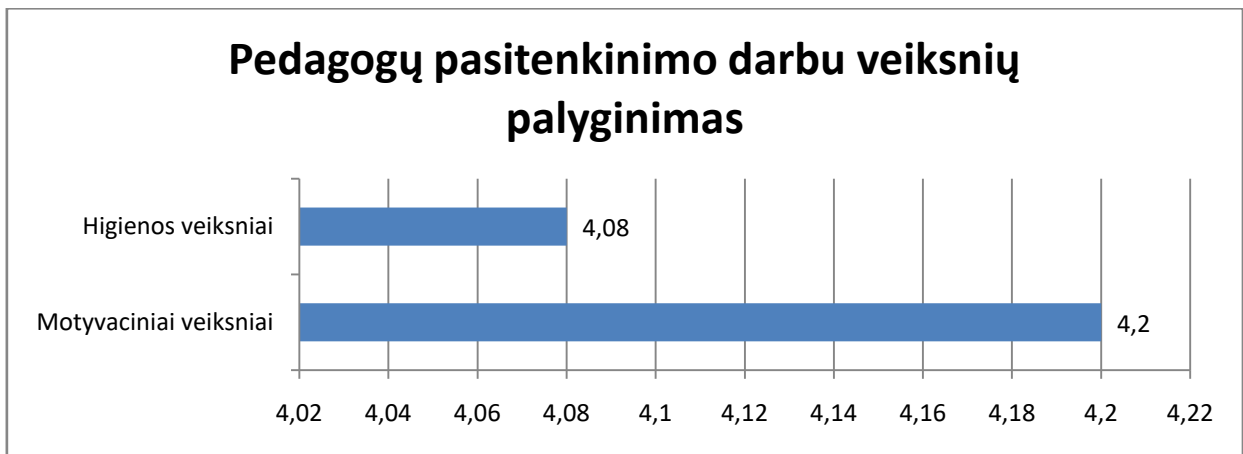
9 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų pasitenkinimo darbu motyvacinių veiksnių raiškos vidurkiai

Analizuojant anketinės apklausos rezultatus apie pedagogų pasitenkinimo darbu higienos veiksniais (žr. 10 pav.), pastebima, jogryškiausias ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų pasitenkinimo darbu higienos veiksnys yra mokytojų bendradarbiavimas su ugdytinių tėvais (4,59). Tai rodo, kad mokytojams svarbi tėvų nuomonė apie vykstantį gyvenimą ugdymo įstaigoje, tėvų pagalba, pritarimas, palaikymas. Mažiausias higienos veiksnys – finansinis saugumas, kurį suteikia darbas ikimokyklinėje įstaigoje, tai reiškia, kad pedagogų atlyginimas yra mažas ir darbuotojų tai netenkina ir neužtikrina saugumo.



10 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų pasitenkinimo darbu higienos veiksnių raiškos vidurkiai

Lyginant motyvacinius ir higienos veiksniais galima pastebėti, kad pedagogams didesnę pasitenkinimą darbu lemia motyvaciniai (vidiniai) veiksniai, tai reiškia, kad pedagogams svarbesnis yra atliekamas darbas, atsakomybės laipsnis, asmeniniai laimėjimai, pripažinimas darbe (žr. 11 pav.). Taip pat mano ir Quaglia ir kt. (2001), teigdami, kad motyvaciniai (vidiniai) veiksniai vaidina svarbiausią vaidmenį motyvuojant asmenis eiti į mokytojo profesiją ir likti joje.



11 pav. Pedagogų pasitenkinimo darbu veiksnų palyginimo raiškos vidurkiai

3.2.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajų tyrimo rezultatai

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajų tyrimas pradedamas atliekant faktorinę analizę, kuri leidžia sumažinti kintamųjų skaičių, ieškoti kintamųjų panašumų, juos sugrupuoti į kelių faktorių rinkinius. Analizuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų lyderystės gebėjimus 48 teiginiai buvo sugrupuoti į 3 subskales, o darbuotojų pasitenkinimo darbu 16 teiginių buvo sugrupuotas taip pat į 3 subskales. Naujų sudarytų subskalių patikimumo pagrindimui apskaičiuoti Kronbacho alfa koeficientai. Visi šie gauti rodikliai labai aukšti ($> 0,7$), todėl sudarytos subskalės yra patikimos ir jas galima naudoti tolimesnei duomenų analizei.

Faktorinės analizės būdu išskirtos trys pasitenkinimo darbu subskalės, kurias pavadiname taip:

- „Pasitenkinimas darbo sąlygomis ir jo teikiama asmenine nauda“,
- „Pasitenkinimas dėl pripažinimo ir įvertinimo“,
- „Pasitenkinimas dėl kuriamos vertės bendruomenei“.

Remiantis faktorinės analizės rezultatais, atmesti teiginiai, kurie nepakankamai koreliavo su kitais numatytos grupės teiginiais: teiginys Nr. 5 „esu patenkinta, kad galiu tiesiogiai daryti poveikį ugdymo procesui“, teiginys Nr. 15 „man svarbu, kad ugdytinių tėvai palaiko bendradarbiavimo santykius su manimi“, teiginys Nr. 16 „palaikome bendradarbiaujančius santykius su kolegomis“, teiginys Nr. 18 „mane tenkina informacijos sklaida darželyje“, teiginys Nr. 19 „mūsų įstaigoje užtikrinama efektyvi komunikacija su visomis interesuotomis pusėmis (tėvai, socialiniai partneriai ir t. t.)“.

6 lentelėje pateikiami apskaičiuoti teiginių faktoriai svoriai (kurie yra didesni nei 0,5) ir šių teiginių pasiskirstymas į minėtas tris grupes. Pasitenkinimo darbu klausimyno faktorinės analizės rezultatų patikimumą rodo pakankamai aukštas Kaizerio-Mejerio-Olkinio matas ($KMO = 0,914$) ir statistiškai reikšmingas Bartleto sferiškumo testo įvertis ($2059,744$, $p < 0,001$).

6 lentelė. Pasitenkinimo darbu diagnostinio bloko faktorinės analizės rezultatai

		Faktorių svoriai		
		1	2	3
Pasitenkinimas dėl pripažinimo ir įvertinimo	Darbe galiu savarankiškai priimti tam tikrus sprendimus	0,506		
	Aš gaunu pripažinimą iš savo vadovo	0,837		
	Manimi pasitiki, vertina mano kaip pedagogo profesionalumą	0,873		
	Mane vadovas gerbia kaip profesionalą	0,859		
	Mano pateikti siūlymai būna vadovo priimti ir įgyvendinami	0,788		
	Mano vertybės ir įsitikinimai sutampa su organizacijos vertybėmis ir įsitikinimais	0,726		
Pasitenkinimas sąlygomis ir jo teikiama asmenine nauda	Mano darbas atitinka mano lūkesčius		0,693	
	Darbas mane skatina būti kūrybingam, tobulėti		0,690	
	Mano darbo krūvis atitinka mano lūkesčius		0,742	
	Darbo sąlygos yra tinkamos patogiai dirbti		0,570	
	Darbas man suteikia finansinį saugumą		0,652	
	Man patinka ir įdomu tai, ką aš dirbu		0,576	
Pasitenkinimas dėl kuriamos vertės bendruomenei	Aš aktyviai prisidedu prie darželio kultūros kūrimo			0,667
	Man svarbus darželio įvaizdis bendruomenės akyse			0,733
	Aš prisidedu kuriant darželio gerovę			0,600
	Mano darbas padeda vaikams tobulėti, augti, įgyti žinių			0,636

Analizuojant pedagogų pasitenkinimo darbu rezultatus 16 teiginių buvo sugrupuoti į tris grupes (žr. 6 lentelę). Pirmasis faktorius sujungė teiginius, kurie akcentuoja pedagogo pripažinimą, pasitikėjimą, vertinimą, pagarbą iš įstaigos vadovo, kurie nulemia pasitenkinimą darbu dėl pripažinimo ir įvertinimo. Šis teiginių sujungimas yra prasmingas, nes žmogui darbe svarbiau yra pripažinimas ir vertinimas, tai motyvuoja geriau dirbti. Wright'as (2004) tai patvirtina, teigdamas, kad pedagogams svarbiausias dalykas darbe ne tik geros darbo sąlygos, bet ir pripažinimas bei įvertinimas. Šio faktoriaus pavadinimas – „Pasitenkinimas dėl pripažinimo ir įvertinimo“. Apie sąlygas ir naudą kalba antrajame faktoriuje, kuris sujungė teiginius, aiškiai nusakančius asmeninę naudą, tai lūkesčių atitikimas, galimybė tobulėti, buvimas kūrybingam, finansinė nauda ir tinkamos darbo sąlygos. Antrojo faktoriaus pavadinimas – „Pasitenkinimas sąlygomis ir jo teikiama asmenine nauda“. Trečiajame faktoriuje susijungė teiginiai, susiję su pedagogo indėliu prie įstaigos išorinės ir vidinės vertės kūrimo. Pedagogų prisidėjimas prie įstaigos įvaizdžio, kultūros, gerovės ir prie ugdytinių tobulėjimo, augimo žinių gilinimo. Šis faktorius pavadintas „Pasitenkinimu dėl kuriamos vertės bendruomenei“.

Vadovo lyderystės gebėjimų diagnostinio bloko faktorinė analizė. Faktorinės analizės būdu išskirtos trys subskalės, kurias pavadino taip:

- „Orientacija į organizacijos tikslų pasiekimą“,
- „Orientacija į darbuotojų motyvaciją“,
- „Orientacija į darbuotojų įtraukimą ir jų tobulėjimą“.

7 lentelėje pateikiami apskaičiuoti teiginių faktoriai svoriai (kurie yra didesni nei 0,5) ir šių teiginių pasiskirstymas į minėtas tris grupes. Lyderystės klausimyno faktoriaus analizės rezultatų patikimumą rodo pakankamai aukštas Kaizerio-Mejerio-Olkinio matas (KMO = 0,970), ir statistiškai reikšmingas Bartleto sferiškumo testo įvertis (11069,802, $p < 0,001$).

7 lentelė. Lyderystės klausimyno faktoriaus analizės rezultatai

		Faktorių svoriai		
		1	2	3
Orientacija į organizacijos tikslų pasiekimą	Vadovas kuria ir pateikia naujas idėjas kaip organizacija atrodys ateityje	0,745		
	Vadovas meta iššūkį nusistovėjusiai tvarkai ir ieško naujų sprendimų	0,714		
	Vadovas turi ir mato aiškią savo įstaigos viziją	0,806		
	Vadovas aiškiai apibrėžia pagrindinius veiklos tikslus	0,734		
	Vadovas skatina tėvų iniciatyvą aktyviai įsitraukti į įstaigos tikslų siekimą	0,732		
	Vadovas geba sutelkti pedagogus užsibrėžtų tikslų siekimui	0,656		
	Vadovas priimdamas sprendimus nesiblaško ir nenukrypsta nuo vizijos	0,667		
	Vadovas seka vykstančius procesus ir daro reikiamus pakeitimus	0,686		
	Vadovas kuria patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti	0,680		
	Vadovas geba entuziastingai įtikinti vizijos įgyvendinimo sėkme	0,667		
	Vadovas skatina nenuleisti rankų susidūrus su sunkumais ir padeda	0,657		
	Vadovas yra kompetentingas ir žino, kokių pokyčių reikia organizacijai	0,631		
	Vadovas komunikuoja apie pokyčius ir jų įgyvendinimą	0,573		
	Vadovas geba šalinti kliūtis, susijusias su pokyčių valdymu	0,635		
	Vadovas nuolat diskutuoja, kaip pavyko įgyvendinti pokyčius	0,543		
	Vadovas aiškiai reiškia savo mintis ir idėjas	0,518		
Vadovas atnaujina pedagogines žinias, taiko jas praktikoje	0,517			
Orientacija į darbuotojų motyvaciją	Vadovui rūpi darbuotojo psichologinė savijauta			0,743
	Vadovas geba paaiškinti, kaip mano darbas prisideda prie visos organizacijos sėkmės			0,591
	Vadovas man padeda rasti prasmę darbe			0,608
	Vadovas padrąsina mane nebijoti pokyčių			0,506
	Vadovas mane vertina ir skatina			0,535
	Vadovas geba išklaudyti			0,683
	Vadovas moka suteikti grįžtamąjį ryšį			0,570
	Vadovas geba diskutuoti įvairiomis temomis			0,702
	Vadovas neturi išankstinio nusistatymo, gerbia kitokią nuomonę			0,746
	Vadovas demonstruoja empatiją ir skatina kitus tai daryti			0,667
	Vadovas suteikia galimybę kiekvienam išsakyti savo nuomonę			0,628
	Vadovas dirbdamas su kitais nedemonstruoja viršenybės, bet siekia partnerystės			0,703
	Vadovas komandoje siekia nuomonių suderinimo			0,647
Orientacija į	Vadovas kartu su darbuotojais aptaria, kokie pokyčiai reikalingi įstaigoje		0,510	

darbuotojų įtraukimą ir jų tobulėjimą	Vadovas nuolat ieško būdų kaip darbuotojams greičiau susigyventi su įvykusiais pokyčiais	0,564	
	Vadovas į pokyčių procesą įtraukia visas suinteresuotas šalis (ne tik pedagogus, bet ir ugdytinių tėvus, socialinius partnerius)	0,513	
	Vadovas paskirsto veiklas, atsižvelgdamas į darbuotojų kompetencijas ir savybes	0,635	
	Vadovas suvaldo stresines situacijas kylančias komandoje	0,542	
	Vadovas pažįsta savo žmones ir atskleidžia jų gebėjimus	0,674	
	Vadovas geba identifikuoti darbuotojų tobulintinus gebėjimus bei savybes	0,740	
	Vadovas konsultuoja ir padeda spręsti kilusius klausimus	0,646	
	Vadovas padeda mokytis kitiems ir iš kitų	0,624	
	Vadovas pripažįsta mane kaip asmenybę ir skatina tobulėti	0,659	
	Vadovas mokosi iš kitų patirties	0,641	
	Vadovas geba išryškinti savo veiklos sėkmes, nesėkmes ir iš to pasimokyti	0,612	
	Vadovas diskutuoja su kolektyvu, ko išmoko ir ką reikėtų keisti darbe	0,617	
	Vadovas tobulėja, keičia mąstymą	0,571	
	Vadovas padeda tobulėti skatindamas mane mąstyti	0,690	
	Vadovas duoda tokių užduočių, kuriose galiu atsiskleisti	0,744	
	Vadovas moko būti kūrybiškais ir skatina ieškoti inovatyvių veiklos formų	0,713	
Vadovas geba padėti man pažvelgti į save iš šalies, iš kitos perspektyvos	0,665		

Analizuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigos faktorinės analizės rezultatus 48 teiginiai buvo suskirstyti į tris grupes, programaapskaičiavo faktorių svorius kiekvienam teiginiui, pagal didžiausią faktorinę svorį nustatyta, į kurią teiginių grupę patenka teiginys. Pirmasis faktorius sujungė teiginius apie vizijos turėjimą, darbuotojų įtraukimą į vizijos įgyvendinimą, ateities matymą, veiklos tikslų apibrėžimą, pedagogų sutelkimą darbui, procesų valdymą, darbuotojų palaikymą, pokyčių numatymą, valdymą, komunikavimą apie pokyčius bei įgyvendinimą, aiškią minčių raišką bei vadovo pedagoginių žinių atnaujinimą. Šis faktorius buvo pavadintas „Orientacija į organizacijos tikslų pasiekimą“.

Antrasis faktorius sujungė teiginius apie vadovo požiūrį į darbuotojus, tai rūpinimasis darbuotojų sveikata, darbuotojo darbo prasmės radimas, darbuotojo išklausymas, vertinimas, skatinimas pokyčiams, nuomonių suderinimo siekimas, empatijos demonstravimas bei partnerystės siekimas. Šis faktorius pavadintas „Orientacija į darbuotojų motyvaciją“.

Trečiame faktoriuje sudėti teiginiai atrodo skirtingi ir nesusiejami, bet atsižvelgiant į teoriją galima rasti sąsajų tarp atrinktų teiginių. Teiginiai apie pokyčius, vadovo pagalba mokantis, skatinimas ieškoti inovatyvių ugdymo priemonių, vadovo mokymasis ir tobulėjimas visą tai susiję su pedagogų tobulėjimu, o aptarimas apie pokyčių reikalingumą, susigyvenimą su pokyčiais, įtraukimą į pokyčius, pedagogų tinkamų savybių numatymas ir užduočių skyrimas, veiklų paskirstymas atsižvelgiant į kompetencija ir savybes, pedagogų gebėjimų atskleidimas, mąstymo skatinimas –

visą tai susiję su pedagogų įtraukimu. Todėl šis faktorius pavadintas „Orientacija į darbuotojų įtraukimą ir jų tobulėjimą“.

Patikimumo analizė. Naujų sudarytų subskalių patikimumo pagrindimui apskaičiuoti Kronbacho alfa koeficientai (žr. 8 lentelę). Visi šie rodikliai gauti labai aukšti ($> 0,7$), todėl sudarytos subskalės yra patikimos ir jas galima naudoti tolimesnei duomenų analizei.

8 lentelė. Tyrime naudotų subskalių patikimumo tyrimo rezultatai

Skalė	Subskalė	Teiginių skaičius	Kronbacho alfa
Pasitenkinimas darbu	Pasitenkinimas dėl pripažinimo ir įvertinimo	6	0,919
	Pasitenkinimas darbo sąlygomis ir jo teikiama asmenine nauda	6	0,844
	Pasitenkinimas dėl kuriamos vertės bendruomenei	4	0,782
Lyderystė	Orientacija į organizacijos tikslų pasiekimą	17	0,974
	Orientacija į darbuotojų motyvaciją	13	0,967
	Orientacija į darbuotojų įtraukimą ir jų tobulėjimą	18	0,976

Pasitenkinimo darbu subskalių raiškos vertinimas atliktas pažiūrėti ir palyginti faktorių vidurkius.

Įvertinus tiriamųjų imties pasitenkinimo darbu skalės vidurkius, pastebėta, kad jie pakankamai aukšti ($> 3,5$ balų iš 5). Geriausiai pedagogai įvertino pasitenkinimą dėl kuriamos vertės bendruomenei (vidutiniškai 4,37 balo iš 5), o santykinai prasčiausiai – pasitenkinimą dėl pripažinimo ir įvertinimo (vidutiniškai 3,93 balo iš 5) (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Pasitenkinimo darbu subskalių aprašomoji statistika

Subskalių pavadinimai	N	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Pasitenkinimas dėl pripažinimo ir įvertinimo	201	1,17	5,00	3,93	0,81
Pasitenkinimas darbo sąlygomis ir jo teikiama asmenine nauda	203	1,67	5,00	4,07	0,70
Pasitenkinimas dėl kuriamos vertės bendruomenei	202	2,00	5,00	4,37	0,52

Įvertinus tiriamųjų lyderystės skalės vidurkius pastebėta, kad jie pakankamai aukšti ($> 3,5$ balų iš 5). Geriausiai pedagogai įvertino vadovo orientaciją į organizacijos tikslų pasiekimą (vidutiniškai 4,04 balo iš 5), o santykinai prasčiausiai – vadovo orientaciją į pedagogų motyvaciją (vidutiniškai 3,91 balo iš 5) (10 lentelė).

10 lentelė. Lyderystės gebėjimų subskalių aprašomoji statistika

	N	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Orientacija į organizacijos tikslų pasiekimą	199	1,00	5,00	4,04	0,82
Orientacija į darbuotojų motyvaciją	199	1,00	5,00	3,91	0,90

Orientacija į darbuotojų įtraukimą ir jų tobulėjimą	193	1,00	5,00	3,93	0,84
---	-----	------	------	------	------

Koreliacine analize nustatomas statistinio ryšio stiprumas tarp stebėtų kintamųjų. Darbe atlikta koreliacija tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu.

Apskaičiavus lyderystės ir pasitenkinimo darbu koreliacijos koeficientus nustatyta, kad kuo aukštesniais balais įvertinta vadovo orientacija į organizacijos tikslų pasiekimą, į darbuotojų motyvaciją ir į jų įtraukimą bei tobulėjimą, tuo didesnis yra pedagogo pasitenkinimas savo darbu dėl pripažinimo ir įvertinimo ($r = 0,707$, $p < 0,001$; $r = 0,765$, $p < 0,001$; $r = 0,745$, $p < 0,001$), didesnis pasitenkinimas darbo sąlygomis ir jo teikiama asmenine nauda ($r = 0,545$, $p < 0,001$; $r = 0,544$, $p < 0,001$; $r = 0,585$, $p < 0,001$) bei didesnis pasitenkinimas dėl kuriamos vertės bendruomenei ($r = 0,513$, $p < 0,001$; $r = 0,497$, $p < 0,001$; $r = 0,497$, $p < 0,001$) (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Lyderystės ir pasitenkinimo darbu koreliacijos

			Pasitenkinimas dėl pripažinimo ir įvertinimo	Pasitenkinimas darbo sąlygomis ir jo teikiama asmenine nauda	Pasitenkinimas dėl kuriamos vertės bendruomenei
Spearman's rho	Orientacija į organizacijos tikslų pasiekimą	Koreliacijos koeficientas	0,707	0,545	0,513
		P reikšmė	< 0,001	< 0,001	< 0,001
		N	196	198	197
	Orientacija į darbuotojų motyvaciją	Koreliacijos koeficientas	0,765	0,544	0,497
		P reikšmė	< 0,001	< 0,001	< 0,001
		N	196	198	197
	Orientacija į darbuotojų įtraukimą ir jų tobulėjimą	Koreliacijos koeficientas	0,745	0,585	0,497
		P reikšmė	< 0,001	< 0,001	< 0,001
		N	190	192	191

Tyrimu nustatyta aukšta koreliacija tarp darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu dėl pripažinimo ir įvertinimo ($r = 0,765$). Kaip teigia Lukoševičius ir kt. (2001), motyvacija yra žmogaus norai, poreikiai ir motyvai, nuo kurių priklauso žmogaus elgesys darbe. Stiprus ryšys tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu dėl pripažinimo ir įvertinimo rodo, kad Lietuvos ikimokyklinių įstaigų pedagogams reikalingas vadovo pripažinimas ir įvertinimas, nuo kurio priklauso jų elgesys darbe, darbo kokybė, kuri atspindi vaikų ugdymo rezultatus, tėvų, socialinių partnerių, bendruomenės poreikius.

Taip pat pastebėta aukšta koreliacija tarp darbuotojų įtraukimo, jų tobulinimo faktorių ir pasitenkinimo dėl pripažinimo ir įvertinimo ($r = 0,745$). Šis stiprus ryšys rodo, kad pedagogams svarbutobulėt, ištraukti į įstaigos planų kūrimą, taip jie jaučiasi pripažinti ir įvertinti.

Organizacijos tikslų pasiekimas ir pripažinimas bei įvertinimas taip pat sudaro stiprų ryšį, nes aprašomojoje statistikoje nustatyta, kad ikimokyklinių įstaigų vadovai strateginio išvalgumo gebėjimus įvaldę geriausiai, todėl geba formuluoti tikslus ir jų siekti įtraukdami pedagogus.

Tarp pasitenkinimo darbo sąlygomis ir kuriamos vertės bendruomenei su lyderystės gebėjimais ryšys yra vidutinis.

Apibendrinant atliktą koreliacinę analizę, galima teigti, kad kuo aukštesniais balais įvertinta vadovo orientacija į organizacijos tikslų pasiekimą, į darbuotojų motyvaciją ir į jų įtraukimą bei tobulėjimą, tuo didesnis yra pedagogo pasitenkinimas savo darbu dėl pripažinimo ir įvertinimo, pasitenkinimas darbo sąlygomis ir jo teikiama asmenine nauda bei didesnis pasitenkinimas dėl kuriamos vertės bendruomenei.

Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė leido išskirti šias esmines lyderystės gebėjimų, įgalinančių efektyvią lyderio ir pasekėjų sąveiką siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų, grupes: strateginis kryptingumas, įkvepianti motyvacija, bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimai, pokyčių valdymo gebėjimai, asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo gebėjimai.
2. Mokslinėje literatūroje pasitenkinimas darbu traktuojamas kaip maloni emocinė būseną, visuma teigiamų jausmų, talento pripažinimas, sudarytos geros darbo sąlygos, paaukštinimo galimybė, socialiniai ryšiai darbe, geri santykiai tarp kolegų, pripažinimas, įvertinimas, galimybė tobulėti, įvairūs iššūkiai, profesinės, asmeninės ugdymo galimybės bei palaikymas. Daugelio autorių nuomone, pasitenkinimas darbu skirtingose įmonėse yra panašus. Pedagogų pasitenkinimas darbusiejamas su ugdymo veikla ir bendravimu su vaikais bei ugdytinių tėvais. Pedagogų pasitenkinimą darbu lemia vaikų ugdymosi rezultatai, tėvų bendradarbiavimas su mokytojais, galimybė būti kūrybingam ir tobulėti.
3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės samprata grindžiama bendrąja švietimo lyderystės samprata, **ugdymo įstaigos misija bei ugdymo veiklos specifiškumu**. Tai suponuoja išskirtinius vadovo lyderystės bruožus, kurie skiriasi nuo bendrojo ugdymo ar aukštojo mokslo institucijų vadovų lyderystės. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pagrindiniai klientai yra vaikai ir jų tėvai, todėl įstaigos vadovas privalo gebėti bendrauti ir bendradarbiauti su savo klientais, išgirsti jų lūkesčius, atsižvelgti į jų poreikius, kuriuos stengtųsi įdiegti ugdymo įstaigoje. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas turi palaikyti bendradarbiavimo santykius su kitais socialiniai partneriai - švietimo įstaigų steigėjais, strategais, įvairiais vaikų ugdymo specialistais ir darbuotojais.
4. Atliktas empirinis tyrimas leidžia pateikti šias esmines išvadas:
 - Vadovo lyderystės gebėjimų raiškos tyrimas atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos lyderiai pasižymi strateginiu kryptingumu, todėl ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi aiškią viziją, siekia užsibrėžtų tikslų, kurie neatsiejami nuo pokyčių ir ugdymo įstaigose yra būtini norint užtikrinti kokybišką ugdymo procesą. Vadovai pasižymi stipria pokyčių valdymo gebėjimų raiška.
 - Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų pasitenkinimo darbu raiškos tyrimas atskleidė, kad pedagogams motyvaciniai veiksniai yra svarbiau nei higienos, nes jiems svarbiausia padėti vaikams tobulėti, augti ir įgyti žinių; teigtina, kad šis veiksnys lemia pedagogo profesijos pasirinkimą ir savo kaip pedagogo vaidmens realizavimą.
 - Įvertinus vadovo lyderystės gebėjimų ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas, galima teigti, jog vadovo rūpinimasis psichologine pedagogų sveikata, gebėjimas išklausti, parodyti prasmę darbe, diskutavimas įvairiomis temomis, grįžtamojo ryšio suteikimas, empatijos rodymas yra tiesiogiai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Literatūros sąrašas

1. Andrijauskas, A. ir kt. (2016). Psichoanalizė.
2. Anzenbacheris, A. (1992). Filosofijos įvadas. Vilnius: Katalikų pasaulis.
3. Armstrong-Stassen M., Kameron S.J. (2005) Concerns, satisfaction and retention of Canadian community health nurses. *J Community Health Nurs*; 22(4):181-94.
4. Audia, P. G., Locke, E. A. (2003). Benefiting from Negative Feedback // *Human Resource Management*.
5. Bagdonas, A. (2016). Vadovo veiklos funkcijų raiškos tyrimas mokyklos kaitos procese.
6. Bagdonavičius, V. (1995). Savikūros pradmenys. Vilnius.
7. Bairašauskienė, L. (2017). Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų kompetencijų reikšmingumas. Prieiga per internetą. https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/108893/1/ISSN2351-6011_2017_V_46_N_2.PG_89-102.pdf.
8. Bakanauskienė, I., Šalkauskienė, L. (2008). Komandinio darbo raiškos ypatumai Lietuvos kaimo prekybos įmonėse. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (1), 35-41.
9. Bakanauskienė, I., Kontautienė, R., Augienė, D., Obelenienė, B., Fokienė, A. (2008). Personalo konsultavimas ir mokymo organizavimas. Kaunas: VDU.
10. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
11. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
12. Bass, B. M. ir Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, Free Press.
13. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
14. Bass, B.M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research and Applications*. New York: Free Press.
15. Becker, W. C. (1960). The relationship of factors in parental ratings of self and each other to the behavior of kindergarten children as rated by mothers, fathers, and teachers. *Journal of Consulting Psychology*, 24(6), 507.
16. Bennis, W., Nanus, B. (2012). *Lyderiai: Atsakomybės strategija*, Vilnius: Algarvė.
17. Bernotienė, R., Jakavonytė-Staškuvienė, D. (2014). Priešmokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumą skatinantys ugdymo metodai: kokybinis tyrimas. *Pasaulis vaikui: ugdymo realijos ir perspektyvos: tęstinis mokslo straipsnių leidinys. T. 5 (II d.)* Vilnius: Edukologija.
18. Blandford, S., Squire, L. (2000). An evaluation of the teacher training agency headteacher leadership and management programme (HEADLAMP). *Educational Management & Administration*, 28(1), 21-32.
19. Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational administration quarterly*, 37(5), 662-683.
20. Bogler, R. (2014). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational*
21. Boyatzis, R.; Mckee, A. (2006). *Darni lyderystė. Verslo žinios*.
22. Briner, R. B. (1999). The neglect and importance of emotion at work. *European journal of work and organizational psychology*, 8(3), 323-346.

23. Brodin, J., & Renblad, K. (2014). Reflections on the Revised National Curriculum for Preschool in Sweden—interviews with the heads. *Early Child Development and Care*, 184(2), 306-321.
24. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*.
25. Bull, R. C. (2010). *Moving from Project Management to Project Leadership: A practical guide to leading groups*. CRC Press.
26. Castaneda, M., Nahavandi, A. (1991). Link of manager behavior to supervisor performance rating and subordinate satisfaction. *Group & Organization Studies*, 16(4), 357-366.
27. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Monografija. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
28. Curcio, V. (2014). *Henry Ford žmogus pakeitęs pasaulį*.
29. Dambrauskienė, D. (2016) *Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų pasitenkinimas darbu: vadovų grįžtamojo ryšio svarba*.
30. Dambrauskienė, D. (2016). *Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų pasitenkinimas darbu: vadovų grįžtamojo ryšio svarba*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (75), 41-56.
31. Damkuvienė, M. ir kt. (2019). *Lyderystė organizacijos kaitai*.
32. Daukilas, S., ir kt. (2016). *Profesijos pedagogų veiklos turinys*. Monografija.
33. Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D. (2005). *Developing successful principals*. Stanford Educational Leadership Institute.
34. DeRue, D. S., Barnes, Ch. M., Morgeson, F. P. (2010). Understanding the motivational Contingencies of Team Leadership. *Small Group Research*, 41 (5), 621-651.
35. Dinham, S. (1992). *Teacher Induction: Implications of Recent Research for Educational Administrators*.
36. Dinham, S., & Scott, C. (2000). *Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction*. *Journal*
37. Dirgėlienė, A. ir kt. (2012). *Vadovavimo suaugusiųjų švietimo įstaigai teorinės ir empirinės išvalgos*.
38. Diržytė, A., Valaikienė, A. (2010). Relation of psychosocial job factors to job satisfaction, quality of life, sense of harmony among officers of correctional institutions. *Socialiniai tyrimai*, (1), 29-39.
39. Diskienė, D., & Tamoševičienė, K. (2014). *Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos*. *Informacijos mokslai*, 69, 89-102.
40. Dobranskienė, R. (2002). *Mokyklos bendruomenės vadyba: monografija*. Šilutė: Prūsija.
41. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
42. Ealias, A., ir George, J. (2012). *Emotional Intelligence and Job Satisfaction : A Correlational study*. *Commerce and Behavioural Science*, 1(4), 37–42.
43. *Europos komisija* (2019).
44. Everard, B. K. Morris, G.(1990). *Effective school Management*. London, Paul Champan Publisching Ltd.
45. Fesler G., (2006). *Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys/aktoriai*. *Praktinis psichologijos panaudojimas*. Vilnius: Alma litera.
46. Fink, D., Stoll, L. (1998), *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Tyto Alba.
47. Geer-Frazier, B. (2014). Complexity leadership generates innovation, learning, and adaptation of the organization. *Emergence: Complexity & Organization*, 16 (3).

48. Genevičiūtė-Janonienė, G., & Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir išipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, 41, 50-67.
49. Goleman, D. (2003). *Emocinis intelektas*. Presvika, 2003, 368 p. ISBN 9955-424-37.
50. Goleman, D. (2008). *Emocinis intelektas darbe*.
51. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
52. Gražulis, V. ir kt. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas.
53. Gudonavičius, L., Bartosevičienė, V., Šaparnis, G. (2008). Vadovo asmenybės poveikis formuojant strategiją. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 13, p. 357-361.
54. Hageman, G. (2003). *Rukovodstvo po motivacy*.
55. Håkansson, J. (2019). Leadership for learning in the preschool: Preschool managers' perspectives on strategies and actions in the systematic quality work. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 241-258.
56. Hallinger, P., Heck, R.H. (2002). What do you call people with visions? The role of vision, mission and goals in school leadership and improvement in K. Leithwood and P. Hallinger (eds) *Handbook of research in educational leadership and administration*, 2nd edn, Vol.2, pp. 9-40. Dordrecht: Kluwer.
57. Harvey, D. F., Brown, D. R. (1992). *An Experiential Approach to Organization Development*, 4th ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
58. Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? // *Harvard Business Review Classic*.
59. Hoy, W. K., Miskel, C. G. (1982). *Educational administration: theory and research and practice* New York: Random House.
60. Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3), 291-317.
61. Huysman, J. (2007). *Rural Teacher Satisfaction: An Analysis Of Beliefs and Attitudes Of Rural Teachers' Job Satisfaction*.
62. Huysman, J. (2007). *Rural Teacher Satisfaction: An Analysis Of Beliefs and Attitudes Of Rural Teachers' Job Satisfaction*.
63. Ingersoll, R. (2001). A different approach to solving the teacher shortage problem.
64. Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2008). Lyderio vaidmuo besikeičiančiose organizacijose.
65. Jonušaitė, S., Valuckienė, J. (2007). Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (9). P. 102-107.
66. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
67. Judge, T. A., Heller, D., Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test. *Applied Psychology*, 57(3), 361-372.
68. Juodaitytė, A. (2003). Tėvų, kaip suaugusiųjų, konstruktyvaus švietimo paradigmos raiška ikimokyklinio ugdymo kaitoje. *Pedagogika: scientific works*, 69, 73-80.

69. Juozaitienė, A., Simonaitienė, B. (2011). Motivators of teacher job satisfaction. *Socialiniai mokslai*, (2), 80-90.
70. Kafetsios, K., Zampetakis, L. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44, 710-720.
71. Kavaliauskienė, Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2, 82-93.
72. Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. Iš *Emotional intelligence and leadership effectiveness*.
73. Klimas, R., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 4 (4), p. 72-87.
74. Kontautienė, R., (2004). Bendradarbiavimo tobulinimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje.
75. Kotterman, J. (2006). Leadership Versus Management: What's the Difference? // *Journal for Quality & Participation*. June 1, p. 13-17. – ISSN 1040-9602.
76. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2003). *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
77. Kovienė, S. (2017). Tėvų įsitraukimas į ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą: tėvų nuomonė. *Švietimas: Politika, Vadyba, Kokybė*, 11-20.
78. Latham G. P., Pinder C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century//*Annual Review Psychology.*, vol. 56, p. 485-516.
79. Laužackas, R., Teresevičienė, M., & Stasiūnaitienė, E. (2005). *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi: monografija*.
80. Lee, D. (2006). The Secret to attracting and retaining excellent employer.
81. Leithwood, K. (2005). Understanding successful principal leadership: progress on a broken front. *Journal of educational administration*, 43(6), 619-629.
82. Lent, R. W., Brown, S. D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of vocational behavior*, 69(2), 236-247.
83. Levy, P. E., Williams, J. R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future // *Journal of Management*.
84. Liesionis, V., Dilienė, D. (2012). Organizacinės kultūros vystymas aptarnavimo sferos įmonėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63, 69-82.
85. Lietuvos mokytojų didaktinė kompetencija. *ŠMM* (2006).
86. Lindsay, B., Smit, E. (2018). How the implementation of organizational change is evolving.
87. Lipinskiene, D. (2012). *Personalo vadyba*.
88. Lipinskiene, D. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
89. Locke, E. A., Sirota, D., & Wolfson, A. D. (1976). An experimental case study of the successes and failures of job enrichment in a government agency. *Journal of Applied Psychology*, 61(6), 701.
90. Lotich, P. (2017). 8 steps to implementing successful organizational change.
91. Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(1), 61-78.
92. Maeroff, G. (1988). *The empowerment of teachers*. New York: Teachers College Press.
93. Maeroff, G. I. (1988). *The Empowerment of Teachers. Overcoming the Crisis of Confidence*. Teachers College Press, 1234 Amsterdam Ave., New York, NY 10027.

94. Mahmood, K. (2013). Self-Esteem & Academic Performance among University Students. *Journal of education and practice*, 6(1), 156–163.
95. Malinauskas, R. (2000). Bendravimo ir bendradarbiavimo problemos bei pedagogų socialinio rengimo būtinybė
96. Malinauskienė, D., Augienė, D. (2010). Mokyklos vadovų lyderių savybių raiška mokyklų bendruomenės veikloje (pedagogų nuomonės tyrimas).
97. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (21), 137-146.
98. Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2001). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
99. Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: from research to results*. ASCD.
100. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: MRU.
101. Maslow A. H., 2006, *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius.
102. Mason, M. (2016). Is Thorough Implementation of Policy Change in Education Actually Possible? McKinsey&Company. [žiūrėta 2020-09-21] Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-implementation/our-insights/howthe-implementation-of-organizational-change-is-evolving>.
103. Mattar, M., Van Nieuwerburgh, C., Barr, M., & Jacob, Y. (2018). A role for coaching to support leadership development? The experiences of female Arab leaders: An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 13(2), 78-87.
104. Maxwell, J.C. (2019). *Lyderystės pokyčiai*.
105. McCredie, H., Shackleton, V. (2000). The unit of general manager: a competence profile. *Personnel Review*. 1(29): 106–118.
106. Misiukonis, T. (2016). *Koučingo praktika vadovams*. Vilnius: Vaga,.
107. Monkevičienė, O. (2009). Lietuvos švietimo reforma: ikimokyklinio ugdymo turinio ir pedagoginių technologijų kaita 1988-2008 m. *Mokytojų ugdymas*, (12), 104-120.
108. Morgan, M., Levitt, R.E., Malek, W.(2009). *Strategijos įgyvendinimas. Kaip ją išskaidyti ir įvykdyti*. Vilnius; Verslo žinios,. ISBN 978-9955-460-98-5.
109. Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of management Journal*, 24(3), 512-526.
110. Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 268-277.
111. Navickaitė, J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste.
112. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
113. Obrazcovas, V. (2002). *Valdymo ir administravimo metodai*. Vilnius: Eugrimas.
114. O'Donnell P., Farrar A., BrintzenhofeSzoc, K., Conrad A. P., Danis M., Grady C., Taylor C., Ulrich C. M. (2008). Predictors of Ethical Stress, Moral Action and Job Satisfaction in Health Care Social Workers. *Social Work in Health Care*, 46 (3), 29–51.
115. Owen, D. (2008). Chronicles of wasted time?: A personal reflection on the current state of, and future prospects for, social and environmental accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 240-267.
116. Ožeraitienė, V., Gaigalaitė, V., Arnatkevič, J. (2014). Profesinės veiklos vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu charakteristikų tyrimas. *Medicinos teorija ir praktika*, 20(4), 292–298.

117. Pajojutė, I. (2006). Konsultantų pasitenkinimo darbu didinimas organizacijoje. Iš Jaunasis mokslininkas: ASU.
118. Paleckienė, V. (2014). Besimokanti organizacija: teorija ir praktika: mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
119. Paulauskaitė, J., Zuzevičiūtė, V., Lileikienė, T. (2010). X organizacijos kontaktinio personalo bendrųjų gebėjimų ugdymo reikšmė paslaugų kokybei.
120. Peerbhai, R. (2005). Job satisfaction at IT SMEs in Durban (Doctoral dissertation).
121. Penke, D. (1996). Medis išaugins vaisių // Mokykla, Nr. 6.
122. Petkevičiūtė, N. (2017). Vadovų mokymosi kryptys nuolatinių pokyčių aplinkoje.
123. Pilkauskaitė-Valickienė, R., Valickas, A., Sinkievič, B. (2007). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje.
124. Poteliūnienė, S., Šatikauskaitė, E. (2015). Pradedančiųjų mokytojų profesinę adaptaciją mokykloje veikiantys veiksniai.
125. Poteliūnienė, S., & Šatikauskaitė, E. (2015). Pradedančiųjų kūno kultūros mokytojų profesinę adaptaciją mokykloje veikiantys veiksniai. Sporto mokslas: Lietuvos edukologijos universiteto, Lietuvos sporto universiteto, Lietuvos olimpinės akademijos žurnalas. Nr. 2 (80).
126. Pynes, J. E. (2009). Human Resources Management.
127. Raudeliūnaitė, R. (2010). Socialinio darbo studentų patirtis studijų praktikoje: rašytinių refleksijų analizė.
128. Razauskas, R. (1997). Aš vadovas: gero vadovo ieškant. Vilnius: Pačiolis.
129. Rogers, C. R. (1961). On becoming a person: A therapeutical view psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin.
130. Rupšienė, L., Gustienė, D. (2005). Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimas. Pedagogika, Nr. 80.
131. Ruževičius, J. ir kt. (2009). Verslo ir teisės aktualijos. Mokslo darbai.
132. Sergiovanni, T. J. (1967). Investigation of factors which affect job satisfaction and job dissatisfaction of teachers.
133. Sesen, H., Tabak, A., & Arli, O. (2017). Consequences of self-leadership: A study on primary school teachers. Educational Sciences: Theory & Practice, 17(3).
134. Sheridan, S., Williams, P., & Sandberg, A. (2013). Systematic quality work in preschool. International Journal of Early Childhood, 45(1), 123-150.
135. Šilingienė, V. (2012). Lyderystė. Kaunas: Technologija, 67-73.
136. Skarbaliene, A. (2015). Mokytojų mentorių lyderystės kompetencijos kaip studentų lyderystės kompetencijų ugdymo veiksnys. Disertacija.
137. Skaržauskienė A. (2008). Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje. daktaro disertacija.
138. Skaržauskienė, A. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška.
139. ŠMM (2016). Ugdymasis paradigmu kaitoje.
140. ŠMM 2019. Žiūrėta 2020-12-10 <https://www.smm.lt/web/lt/tevams/ikimokyklinis-ugdymas/ikimokyklinio-ugdymo-tikslas>
141. Šneiderienė, A ir kt., (2020). Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės.
142. Sokol, J. (2001). Idealaus vadybininko portretas. Vadovo pasaulis.
143. Šorytė, D. Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai.

144. Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences (Vol. 3). Sage publications.
145. Steelman, L. A., Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*.
146. Steelman, L. A., Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of Employee Reactions to Negative Feedback // *Journal of Managerial Psychology*.
147. Stelter, R. (2009). Coaching As a Reflective Space in a Society of Growing Diversity – Towards a Narrative, Postmodern Paradigm.
148. Tandzegolskienė, I. ir kt. (2013). Švietimo įstaigų vadovams reikalingos lyderystės savybės ir gebėjimai: teorinis diskursas.
149. Targamadžė, V. (2009). Organizacijos kultūra kaip potencialus ugdymo tobulinimo veiksnys. *LOGOS-A Journal of Religion, Philosophy, Comparative Cultural Studies and Art*, (61), 185-191.
150. Trakšelys, K. (2010). Tėvų įtraukimas į aplinkos pedagogizavimą taikant andragogines sistemas. *Socialinių mokslų studijos*, (4), 57-68.
151. Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11:98, 2-9.
152. Vaivada, S. (2012). Saviugdos koncepto pagrindimas edukologijos požiūriu.
153. Valackienė, A. (2018). Kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergija ugdymo įstaigose: metodologinis tyrimo konstruktas.
154. Valantinas, A. (2012). Ikomokyklinio ugdymo kokybė. ŠMM ISSN 1822-4156.
155. Valiūnas D., (2019). Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai.
156. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., & Stanikūnienė, B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. Šiauliai: Titnagas.
157. Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165.
158. Viningienė, D. (2010). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos.
159. Vydūnas . (1991). Ratai II tomas . Vilnius
160. Wagner, M. (2011). What great leaders do in complex times. Žiūrėta 2020-10-10 per internetą: http://www.youtube.com/watch?v=OLFtWABAg_c.
161. Wallace, (2013). The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning. Žiūrėta 2020-11-10 per internetą: www.wallacefoundation.org.
162. Wang, K., Chen, Z., Luo, W., Li, Y., & Waxman, H. (2018). Examining the differences between the job satisfaction of STEM and non-STEM novice teachers with leaving intentions. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(6), 2329-2341.
163. Whitaker, B. G., Levy, P. (2012). Linking Feedback Quality and Goal Orientation to Feedback Seeking and Job Performance.
164. Winston, B.E. (2003). A Complete Definition of Leadership. Pasiekiamas: <http://www.brucewinston.com/articles/complete.pdf> .
165. Wright, B.E. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories // *Journal of Public Administration Research and Theory*. vol.14, p.59-78.
166. Yukl, G. (1998). Leadership in organizations, 4th edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

167. Želvys, R. (2000). Švietimo vadyba ir kaita. Habilitacijai teikiamos monografijos santrauka. Vilnius: VPU, , p. 10.
168. Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2006). Sources of teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 36(2), 229-247.
169. Žiogelytė, L. (2010). Darbo užmokesčio pokyčio vertinimas Lietuvos darbo rinkoje.
170. Župerkienė, E. (2007). Vadovui svarbių asmeninių ir dalykinių savybių analizė.
171. Žvirdauskas, D. (2007). Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimo santrauka.

Priedai

1 priedas. Tyrimo instrumentarijus

Diagnostinis blokas	Tyrimo kriterijai	Tyrimo indikatoriai	Klausimyno teiginiai
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės gebėjimai	1.Strateginis kryptingumas	<p>1. Gebėjimas numatyti ateities perspektyvas</p> <p>2. Turėti viziją, planuoti ateitį</p> <p>3. Organizacijos bendruomenės įtraukimas į tikslų siekimą</p> <p>4. Kryptingas vizijos/tikslų siekimas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovas kuria ir pateikia naujas idėjas, kaip mūsų organizacija atrodytų ateityje (1) • Vadovas meta iššūkį nusistovėjusiais tvarkai ir ieško naujų sprendimų (1) • Vadovas turi ir mato aiškią savo įstaigos viziją (2) • Vadovas aiškiai apibrėžia pagrindinius veiklos tikslus (2) • Vadovas skatina tėvų iniciatyvą aktyviai įsitraukti į įstaigos tikslų siekimą (3) • Vadovas geba sutelkti pedagogus užsibrėžtų tikslų siekimui (3) • Vadovas priimant sprendimus nesiblaško ir nenukrypsta nuo vizijos (4) • Vadovassekavykstančius procesus ir daroreikiam uspakeitimus (4)
	2.Įkvepianti motyvacija	<p>1.Turimos vizijos perteikimas</p> <p>2. Suteikiama pagalba ir dėmesys</p> <p>3. Atliekamo darboprasmėsišaiškini mas</p> <p>4. Motyvavimas veiklai ir pokyčiams</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovaskuriapatraukliasvizijasapie tai, ką galimenuveikti (1) • Vadovas geba entuziastingai įtikinti vizijos įgyvendinimo sėkme (1) • Vadovas skatina nenuleisti rankų susidūrus su sunkumais ir padeda (2) • Vadovui rūpi jo darbuotojų psichologinė savijauta (2) • Vadovasgebapaaiškinti, kaipmanodarbasprisidedaprievisosorganizacijos sėkmės (3) • Vadovas man padedarastiprasmędarbe (3) • Vadovas padrašina mane nebijoti pokyčių(4) • Vadovas mane vertina ir skatina (4)
	3. Pokyčių	1. Kaitos poreikių	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovas kartu su darbuotojais aptaria, kokie

	lyderystė	nustatymas 2. Kaitos procesų valdymas/ pokyčių įgyvendinimo valdymas 3. Pristatymas prie naujų kaitos sąlygų	<p>pokyčiai reikalingi įstaigoje (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vadovas yra kompetentingas ir žino, kokių pokyčių reikia mūsų organizacijai (1) • Vadovas komunikuoja apie pokyčius ir jų įgyvendinimą (2) • Vadovas geba šalinti kliūtis susijusias su pokyčiais (2) • Vadovas į pokyčių procesą įtraukia visas suinteresuotas šalis, (ne tik pedagogus, bet ir ugdytinių tėvus, socialinius partnerius) (2) • Vadovas nuolat diskutuoja kaip pavyko įgyvendinti pokyčius (3) • Vadovas nuolat ieško būdų, kaip darbuotojams greičiau susigyventi su įvykusiais pokyčiais(3)
	4. Gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti	1. Komunikaciniai gebėjimai 2. Bendradarbiavimo gebėjimai 3. Komandinio darbo gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Aiškiai reiškia savo mintis ir idėjas (1) • Geba išklaudyti (1) • Moka suteikti grįžtamąjį ryšį (1) • Geba diskutuoti įvairiomis temomis(1) • Neturi išankstinio nusistatymo, gerbia kitokią nuomonę (2) • Demonstruoja empatiją ir skatina kitus taip daryti (2) • Suteikia galimybę kiekvienam išsakyti savo nuomonę (2) • Dirbant su kitais, nedemonstruoja viršenybės, bet siekia partnerystės (2) • Komandoje siekia nuomonių suderinimo (3) • Paskirsto veiklas, atsižvelgdamas į darbuotojų kompetencijas ir savybes (3)
	5. Asmeninio tobulėjimo ir kitų ugdymo gebėjimai	1. Darbuotojų ugdymas 2. Vadovo mokymosi gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovas geba identifikuoti darbuotojų tobulintinus gebėjimus bei savybes (1) • Vadovas konsultuoja ir padeda išspręsti kilusius klausimus (1) • Vadovas padeda mokytis kitiems ir iš kitų (1) • Vadovas pripažįsta mane kaip asmenybę ir skatina tobulėti (1) • Vadovas mokosi iš kitų patirties (2) • Geba išryškinti savo veiklos sėkmes ir nesėkmes ir iš to pasimokyti (2) • Diskutuoja su kolektyvu, ką išmoko ir ką galima padaryti geriau (2) • Vadovas atnaujiną pedagogines žinias, taiko jas praktikoje (2) • Vadovas tobulėja, keičia mąstymą (2)

		3. Koučingo taikymo gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovas padeda tobulėti skatindamas darbuotojus mąstyti (3) • Vadovas duoda tokių užduočių, kuriose galiu atsiskleisti (3) • Vadovas moko mus būti kūrybiškais ir skatina ieškoti inovatyvių veiklos formų (3) • Vadovas geba padėti man pažvelgti į save iš šalies, iš kitos perspektyvos (3)
Pedagogų pasitenkinimo darbu veiksniai	1. Motyvaciniai veiksniai	1. Atliekamas darbas 2. Atsakomybės laipsnis 3. Asmeniniai laimėjimai 4. Pripažinimas darbe	<ul style="list-style-type: none"> • Man patinka ir įdomu ką aš dirbu (1) • Mano darbas atitinka mano lūkesčius (1) • Darbe galiu savarankiškai priimti tam tikrus sprendimus(2) • Esu patenkinta, kad galiu tiesiogiai daryti poveikį ugdymo procesui(2) • Mano darbas padeda vaikams tobulėti, augti, įgyti žinių. (3) • Darbas mane skatina būti kūrybingam, tobulėti (3) • Mano darbas yra pripažįstamas ir vertinamas (4) • Vertina mano kaip pedagogo profesionalumą (4)
	2. Higienos veiksniai	1. Darbo sąlygos 2. Organizacijos kultūra 3. Viešoji nuomonė 4. Santykiai su vadovu ir kolegomis	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo sąlygos yra tinkamos patogiai dirbti (1) • Darbas mansuteikia suteikia finansinį saugumą (1) • Mano vertybės ir įsitikinimai sutampa su organizacijos vertybėmis, įsitikinimais (2) • Aš galiu aktyviai prisidėti prie darželio kultūros kūrimo (2) • Man svarbus darželio įvaizdis bendruomenės akyse(3) • Man svarbu, kad ugdytinių tėvai palaiko bendradarbiavimo santykius su manimi(3) • Palaikome, bendradarbiaujančius santykius su kolegomis (4) • Mane vadovas gerbia, kaip profesionalą (4)

		<p>5. Komunikacija</p> <p>6. Dalyvavimas sprendimų priėmimo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mane tenkina informacijos sklaida darželyje (5) • Mūsų įstaigoje užtikrinama efektyvi komunikacija su visomis interesuotomis pusėmis (tėvai, socialiniai partneriai ir t.t)(5) • Mano pateikti siūlymai būna vadovo priimti ir įgyvendinami (6) • Aš prisidedu kuriant darželio gerovę (6)
--	--	---	---

2 priedas. Tyrimo anketa

Gerbiamas(-a) Pedagoge,

kviečiame dalyvauti KTU studentės atliekamame tyrime, kuriuo siekiama nustatyti sąsają tarp ikimokyklinės įstaigos vadovo lyderystės gebėjimų ir ikimokyklinio/priešmokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu.

Jūsų patirtis ir dalyvavimas yra labai svarbūs, todėl prašome nuoširdžiai atsakyti į anketos klausimus. Anketa yra anoniminė, vardo ir pavardės nurodyti nereikia.

Klausimai apie Jus:

Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

Koks Jūsų amžius?

- 18–30 m.
- 31–40 m.
- 41–50 m.
- 51–60 m.
- 61 m. ir daugiau

Jūsų kvalifikacinė kategorija:

- Auklėtojas
- Vyresnysis auklėtojas
- Auklėtojas metodininkas
- Auklėtojas ekspertas

Kokioje apskrityje dirbate:

- Vilniaus
- Kauno
- Klaipėdos
- Šiaulių
- Panevėžio
- Alytaus
- Marijampolės
- Tauragės
- Telšių
- Utenos

I DALIS. Ikimokyklinio ugdymo vadovo lyderystės gebėjimai.

Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie Jūsų įstaigos vadovo lyderystės gebėjimus

Kiekvieną teiginį vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „neturiu nuomonės“, 4 – „sutinku“ o 5 – „visiškai sutinku“.

Teiginiai	1	2	3	4	5
Vadovas kuria ir pateikia naujas idėjas, kaip organizacija atrodys ateityje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas meta iššūkių nusistovėjusiai tvarkai ir ieško naujų sprendimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas turi ir mato aiškią savo įstaigos viziją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas aiškiai apibrėžia pagrindinius veiklos tikslus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas skatina tėvų iniciatyvą aktyviai įsitraukti į įstaigos tikslų siekimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas geba sutelkti pedagogus užsibrėžtų tikslų siekimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas priimdamas sprendimus nesiblaško ir nenukrypsta nuo vizijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas seka vykstančius procesus ir daro reikiamus pakeitimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas kuria patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas geba entuziastingai įtikinti vizijos įgyvendinimo sėkme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas skatina nenuleisti rankų susidūrus su sunkumais ir padeda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovui rūpi darbuotojo psichologinė savijauta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas geba paaiškinti, kaip mano darbas prisideda prie visos organizacijos sėkmės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas man padeda rasti prasmę darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas padrąsina mane nebijoti pokyčių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas mane vertina ir skatina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas kartu su darbuotojais aptaria, kokie pokyčiai reikalingi įstaigoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas yra kompetentingas ir žino, kokių pokyčių reikia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

organizacijai					
Vadovas komunikuoja apie pokyčius ir jų įgyvendinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas geba šalinti kliūtis susijusias su pokyčių valdymu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas į pokyčių procesą įtraukia visas suinteresuotas šalis (ne tik pedagogus, bet ir ugdytinių tėvus, socialinius partnerius)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas nuolat diskutuoja, kaip pavyko įgyvendinti pokyčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas nuolat ieško būdų, kaip darbuotojams greičiau susigyventi su įvykusiais pokyčiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas aiškiai reiškia savo mintis ir idėjas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas geba išklausti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas moka suteikti grįžtamąjį ryšį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas geba diskutuoti įvairiomis temomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas neturi išankstinio nusistatymo, gerbia kitokią nuomonę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas demonstruoja empatiją ir skatina kitus tai daryti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas suteikia galimybę kiekvienam išsakyti savo nuomonę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas dirbant su kitais, nedemonstruoja viršenybės, bet siekia partnerystės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas komandoje siekia nuomonių suderinimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas paskirsto veiklas, atsižvelgdamas į darbuotojų kompetencijas ir savybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas suvaldo stresines situacijas kylančias komandoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas pažįsta savo žmones ir atskleidžia jų gebėjimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas geba identifikuoti darbuotojų tobulintinus gebėjimus bei savybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas konsultuoja ir padeda spręsti kilusius klausimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas padeda mokytis kitiems ir iš kitų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas pripažįsta mane kaip asmenybę ir skatina tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vadovas mokosi iš kitų patirties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas geba išryškinti savo veiklos sėkmes, nesėkmes ir iš to pasimokyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas diskutuoja su kolektyvu, ko išmoko ir ką reikėtų keisti darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas atnaujina pedagogines žinias, taiko jas praktikoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas tobulėja, keičia mąstymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas padeda tobulėti skatindamas mane mąstyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas duoda tokių užduočių, kuriose galiu atsiskleisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas moko būti kūrybiškais ir skatina ieškoti inovatyvių veiklos formų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas geba padėti man pažvelgti į save iš šalies, iš kitos perspektyvos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II DALIS. Pedagogų pasitenkinimo darbu vertinimas

Įvertinkite teiginius apie Jūsų asmeninį pasitenkinimą darbu organizacijoje, kurioje dirbate. Kiekvieną teiginį vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „neturiu nuomonės“, 4 – „sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

Teiginiai	1	2	3	4	5
Man patinka ir įdomu tai, ką aš dirbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano darbas atitinka mano lūkesčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbas mane skatina būti kūrybingam, tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbe galiu savarankiškai priimti tam tikrus sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esu patenkinta, kad galiu tiesiogiai daryti poveikį ugdymo procesui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano darbas padeda vaikams tobulėti, augti, įgyti žinių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš gaunu pripažinimą iš savo vadovo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manimi pasitiki, vertina mano kaip pedagogo profesionalumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano darbo krūvis atitinka mano lūkesčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo sąlygos yra tinkamos patogiajai dirbti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbas man suteikia finansinį saugumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mano vertybės ir įsitikinimai sutampa su organizacijos vertybėmis ir įsitikinimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš aktyviai prisidedu prie darželio kultūros kūrimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man svarbus darželio įvaizdis bendruomenės akyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man svarbu, kad ugdytinių tėvai palaiko bendradarbiavimo santykius su manimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palaikome bendradarbiaujančius santykius su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mane vadovas gerbia kaip profesionalą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mane tenkina informacijos sklaida darželyje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mūsų įstaigoje užtikrinama efektyvi komunikacija su visomis interesuotomis pusėmis (tėvai, socialiniai partneriai ir t. t.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano pateikti siūlymai būna vadovo priimti ir įgyvendinami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš prisidedu kuriant darželio gerovę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>