

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETO
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS

EGLĖ BRAŽEVIČIŪTĖ
(VADYBA MOKYKLOJE)

**MOKYKLOS VADOVO PASIRINKTO LYDERYSTĖS STILIAUS
ĮTAKA MOKYTOJŲ MOTYVACIJAI**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:
Prof. dr. Romas Prakapas

Vilnius, 2025

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	5
1. MOKYKLOS VADOVO VAIDMUO STIPRINANT MOKYTOJŲ MOTYVACIJĄ: TEORINIAI ASPEKTAI	7
1.1. Mokyklos vadovo lyderystė	7
1.1.1. Mokyklos vadovo lyderystės esmė.....	7
1.1.2. Mokyklos vadovo pagrindinės funkcijos ir vaidmuo	10
1.1.3. Mokyklos vadovo pagrindiniai lyderystės stiliai.....	13
1.2. Mokytojo motyvacijos pažinimo teoriniai aspektai.....	22
1.2.1. Mokytojo motyvacijos samprata	22
1.2.2. Mokytojo motyvacijos pagrindiniai veiksniai	34
2. TYRIMO METODOLOGIJA	39
2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas.....	39
2.2. Tyrimo rezultatų aptarimas	43
2.3. Diskusija	59
IŠVADOS	61
REKOMENDACIJOS	63
LITERATŪRA	64
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	73
PRIEDAI	
AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA	

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. <i>Mokyklų vadovų vertinimo kriterijai ir reikalavimai</i> (pagal TAR, 2024, 02091)	12
2 lentelė. <i>Teorijų palyginimas</i>	28
3 lentelė. <i>Veiksniai, darantys įtaką mokytojų motyvacijai</i> (pagal Khanal ir Phyak, 2021)	35
4 lentelė. <i>Mokytojų motyvacijos veiksniai</i> (pagal Guajrdo, 2011; Musa, 2014; Apolline, 2014; Berhanu ir Sabanci, 2023)	35
5 lentelė. <i>Klausimų pagrindimas</i>	40
6 lentelė. <i>Anketos skalių patikimumas</i>	41
7 lentelė. <i>Tiriamųjų demografinė charakteristika</i>	43
8 lentelė. <i>Veiksnių, skatinančių mokytojų motyvaciją dirbant mokykloje sąsajos su jų amžiumi ir darbo stažu</i>	49
9 lentelė. <i>Vadovo palaikymo, resursų suteikimo sąsajos su mokytojų motyvacija ir darbo rezultatais</i> ..	51
10 lentelė. <i>Mokytojų savarankiškumo ir kūrybiškumo skatinimo mokykloje sąsajos su mokytojų motyvacija ir darbo rezultatais</i>	52
11 lentelė. <i>Veiksnių, lemiančių organizacijos veiklą sąsajos su mokytojų motyvacija ir darbo rezultatais</i>	53
12 lentelė. <i>Vadovui-lyderiui priskiriamų savybių statistiniai ryšiai</i>	54
13 lentelė. <i>Mokytojų motyvacijos vertinimas priklausomai nuo vadovų lyderio savybių</i>	55
14 lentelė. <i>Mokytojų darbo rezultatų ir pasiekimų vertinimas priklausomai nuo vadovų lyderio savybių</i>	55
15 lentelė. <i>Veiksnių, skatinančių efektyvesnę darbą, sąsajos su mokytojų motyvacija ir darbo rezultatais</i>	56

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Mokyklos vadovui keliami kvalifikaciniai reikalavimai	8
2 pav. Lyderystės teorijų kūrimo prielaidos (pagal Šilingienė, 2012).....	14
3 pav. Lyderystės stilių apibendrinimas.....	14
4 pav. Ciklinis motyvacijos procesas (adaptuota pagal Franklin, 2016).....	25
5 pav. Žmogaus poreikiai (pagal Goyal, 2015).....	25
6 pav. A. Moslow'o poreikių hierarchija (pagal Goyal, 2015)	26
7 pav. C. Alderfer'io ERG teorija (pagal Goyal, 2015).....	27
8 pav. F. Herzberg'o dviejų veiksmų teorija (pagal Goyal, 2015).....	27
9 pav. Motyvacijos rūšys	31
10 pav. Empirinio tyrimo loginė seka	39
11 pav. Mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo su mokyklos vadovu įsivertinimas, procentai	44
12 pav. Mokytojų nuomonė apie vadovo lyderio savybes, procentai	45
13 pav. Vadovo palaikymas, resursai skatinantys efektyvesnį darbą, vidurkiai	45
14 pav. Veiksniai, lemiantys organizacijos veiklą, vidurkiai	46
15 pav. Mokytojų savarankiškumo ir kūrybiškumo skatinimas mokykloje, procentai	47
16 pav. Mokytojų motyvacijos įsivertinimas, procentai.....	48
17 pav. Veiksniai, veikiantys mokytojų motyvaciją dirbant mokykloje, vidurkiai.....	48
18 pav. Mokytojų galimybės dalyvauti kitų organizacijų rengiamuose seminaruose, mokymuose, konferencijose, procentai	50
19 pav. Mokytojų savo darbo rezultatų ir pasiekimų dirbant mokykloje įsivertinimas, procentai	50
20 pav. Mokytojų nuomonė apie vadovo lyderystės stiliaus įtaką mokytojų motyvacijai ir darbo efektyvumui, procentai	51

IVADAS

Lietuvos švietimo padangėse lyderystė atlieka svarbų vaidmenį formuojant organizacijos kelią. Geros mokyklos koncepcijoje (2015) teigiama, jog „lyderystė ir vadyba – yra veiksniai, lemiantys mokyklos misijos įgyvendinimą“ (TAR, 2015, Nr. 20048). Net Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme, 2020 metais pakeistame 56³ straipsnyje rašoma, jog kuriamas lyderystės gebėjimų turinčių žmonių rezervas į švietimo įstaigų vadovų pareigas, nes šis įgūdis ir procesas yra būtinas (TAR, 2020, Nr. 15540). Tačiau vienas svarbiausių organizacinių elementų yra žmogus (Turnadi et al., 2021). Mokyklos vadovas, kaip pagrindinis lyderis turi atsižvelgti į organizacijoje dirbančių mokytojų norus, prašymus, pageidavimus, nes nuo mokytojų gerovės priklauso mokinių pasiekimai, rezultatyvumas, mikroklimatas ir pan. Nors vadovas-lyderis turi kitų įvairių pareigų, kaip: kurti mokyklos viziją, ją įgyvendinti; formuoti mokyklos kultūrą, priimti įvairius sprendimus, tačiau daugiau dėmesio turėtų skirti ir mokytojų gerovei (Marjono & Heryjanto, 2023). Kalbant apie vadovą ir jo vietą mokykloje, švietimo, mokslo ir sporto ministerijos (2021) išleistame leidinyje „Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai“ rašoma, jog „Švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovas apibūdinamas kaip asmuo, turintis daugiausia valdžios ir atsakomybės mokykloje“ (p. 2).

Sėkminga švietimo sistema priklauso nuo kvalifikuotų ir motyvuotų mokytojų, nes motyvuoti mokytojai daro teigiamą poveikį besimokančiųjų mokymuisi, jų rezultatams; geba sukurti tinkamą atmosferą, yra pasirengę prisiimti atsakomybę ir asmeniškai atsako už rezultatus (Berhanu & Sabanci, 2023). Mokytojų motyvacija yra vienas didžiausių veiksnių, padedančių maksimaliai padidinti mokytojų darbo našumą, todėl mokytojų motyvacija turėtų būti neišvengiamas bet kurios švietimo įstaigos vadovybės tikslas (Gyimah, 2020). Visa organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip organizacija motyvuoja savo darbuotojus ir kaip jie vertina savo darbą.

Mokslinėje literatūroje mokyklos vadovo lyderystės stiliaus įtaką mokytojų motyvacijai (ir kitiems kintamiesiems, kaip darbo efektyvumui) nagrinėjo Berhanu ir Sabanci (2023), Haxhihyseni kt. (2023), Yuniarti ir kt. (2023), Shukla ir Sinha, (2022), Orina (2022), Khanal ir Phyak (2021), Akdemir (2020), Nwamae ir Kayii (2018), Urbanovič ir Navickaitė (2016), Bairašauskienė (2023).

Temos naujumas ir aktualumas sietinas ir su tuo, kad šiandien švietimo sistemoje susiduriama su opiomis problemomis – mokyklos vadovų trūkumu, didėjančiu poreikiu stiprinti mokytojų motyvaciją ir švietimo kokybės gerinimu drastiškai besikeičiančiame pasaulyje. Švietimo sistemos efektyvumas priklauso nuo mokytojų motyvacijos dirbti bei nuo mokyklos vadovo pasirinkto lyderystės stiliaus. Tyrimų duomenys rodo, kad mokyklos vadovo pasirinktas lyderystės stilius gali turėti reikšmingos įtakos mokytojų įsitraukimui, pasiekimams, motyvacijai bei pasitenkinimui darbu. Kaip teigia Yalçınkaya

(2021) motyvacija daro įtaką darbuotojų moralei, jų požiūriui ir elgesiui organizacijos atžvilgiu, tačiau ji taip pat yra svarbus veiksnys siekiant individualių ir organizacijos tikslų. Atsižvelgiant į visa tai, šio **tyrimo problemą** galima apibūdinti šiuo klausimu: kaip mokyklos vadovo pasirinktas lyderystės stilius daro įtaką mokytojų motyvacijai?

Tyrimo objektas – mokyklos vadovo lyderystės stiliaus įtaka mokytojų motyvacijai.

Darbo tikslas – nustatyti mokyklos vadovo pasirinkto lyderystės stilius įtaką mokytojų motyvacijai.

Darbo uždaviniai:

1. Pristatyti skirtingus mokyklos vadovo lyderystės stilius ir jų bruožus.
2. Aptarti pagrindinius mokytojų motyvacijos veiksnius.
3. Nustatyti galimas mokyklos vadovo lyderystės sąsajas su mokytojų motyvacija.

Hipotezė – mokytojų motyvacija dirbti mokykloje yra susijusi su mokyklos vadovo pasirinktu lyderystės stiliumi.

Darbas parengtas taikant mokslinės ir teisinės literatūros analizes, anketinės apklausos metodus. Statistinė duomenų analizė atlikta taikant statistinių duomenų apdorojimo kompiuterinę programą SPSS (24.0. versija).

1. MOKYKLOS VADOVO VAIDMUO STIPRINANT MOKYTOJŲ MOTYVACIJĄ: TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Mokyklos vadovo lyderystė

1.1.1. Mokyklos vadovo lyderystės esmė

Ž. Ž. Dantonas kažkada yra sakęs – „Po duonos liaudžiai svarbiausia – mokykla“ (Wikiquote, 2014). Švietimas kiekvieno žmogaus gyvenime yra ypač svarbus augimo ir vystymosi veiksnys, kurio svarbiausia užduotis – ugdyti žinias, įgūdžius, vertybes; lavinti įvairius gebėjimus, kurie bus reikalingi prisitaikant prie vis kintančio pasaulio. Prie tokios svarbios žmogaus gyvenimo dalies prisideda mokykla. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (Lietuvos aidas, 1991, Nr. 1489) rašoma, jog „Švietimas – veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus. Mokyti yra prigimtinė kiekvieno žmogaus teisė. <...> Jis yra prioritetiškai valstybės remiama visuomenės raidos sritis“.

Pigozzi (2006) paaiškino švietimo kokybės sampratą UNESCO požiūriu. Jis teigia, jog UNESCO modelyje išskiriami du lygmenys – vidinis (besimokančiojo) ir išorinis (švietimo sistemos), kurie orientuojasi į mokymąsi. Sistemos lygmeniu pabrėžiama vadybos ir administracinė sistema, ištekliai, mokymąsi remianti įstatyminė bazė, priemonės mokymosi pasiekimams pamatuoti, pažangių politinių priemonių įgyvendinimas. Mokinio lygmeniu akcentuojama mokymosi prieinamumas ir inkluzija, ugdymo turinys, aplinka, procesai, ankstesnė mokinio patirtis (Švietimo ir mokslo ministerija, 2013). Aprašytoje koncepcijoje galima įžvelgti ir mokyklos vadovo vietą. Jis veikia kaip tarpininkas tarp sistemos ir besimokančiojo, kuris organizuoja, administruoja mokyklos veiklą ir yra atsakingas už ugdymo(si) kokybės užtikrinimą. Samosir ir kt. (2021) apibrėžė mokyklos vadovą, kaip mokytoją, kuris oficialiai paskirtas būti mokyklos vadovu, kad suteiktų mokyklai įgaliojimus, reguliuotų mokyklos išteklius, siekiant gerinti mokymosi kokybę. Papildant autorius, švietimo, mokslo ir sporto ministerijos (2021) išleistame leidinyje „Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir galimybės“ rašoma, jog „Švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovas apibūdinamas kaip asmuo, turintis daugiausia valdžios ir atsakomybės mokykloje. Tikimasi, kad vadovas turės vadybos gebėjimų, sugebės profesionaliai vadovauti, kurs sąlygas ir skatins visą bendruomenę siekti aukštų rezultatų“ (p. 2). Teisiniuose reglamentuose, kaip – „Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo pakeitime (TAR, 2024, 06673) detalios aprašoma ką privalo gebėti mokyklos vadovas (žr. 1 pav.).

Reikalavimų punktai

- „4.1. turėti ne žemesnį kaip magistro kvalifikacinį laipsnį arba jam prilygintą aukštojo mokslo kvalifikaciją, arba teisės aktų nustatyta tvarka pripažintą kaip lygiavertę užsienyje įgytą kvalifikaciją;
- 4.3. turėti Aprašo 5 punkte nustatytas vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas;
- 4.4. turėti ne mažesnę kaip vienų metų nepertraukiamo vadovavimo ne mažesnei kaip 5 suaugusių asmenų grupei (grupėms) patirtį arba turėti ne mažesnę kaip vienų metų švietimo organizavimo ir (ar) priežiūros nepertraukiamą patirtį, įgytą viešojo administravimo institucijoje arba švietimo pagalbos įstaigoje. Vadovaujamo darbo patirtimi laikoma patirtis vadovaujant organizacijai, padaliniiui ar struktūriškai apibrėžtai asmenų grupei, taip pat patirtis vykdant asmenų, vadovaujančių organizacijai, padaliniiui ar struktūriškai apibrėžtai asmenų grupei, pavaduotojo funkcijas bei patirtis vykdant funkcijas, kai reikia organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti pavaldžių asmenų grupės darbą;
- 4.5. mokėti lietuvių kalbą, jos mokėjimo lygis turi atitikti trečiąją valstybinės kalbos mokėjimo kategoriją <...>;
- 4.6. ne žemesniu kaip B1 kalbos mokėjimo lygiu <...> mokėti bent vieną iš trijų Europos Sąjungos darbo kalbų (anglų, prancūzų ar vokiečių).
- <...>
- 4.7. būti nepriekaištingos reputacijos, kaip ji yra apibrėžta Švietimo įstatyme”.

Reikalavimų papunkčiai

- „4.2. atitikti bent vieną iš šių reikalavimų:
- 4.2.1. turėti pedagogo kvalifikaciją ir ne mažesnę kaip 2 metų pedagoginio darbo stažą;
- 4.2.2. turėti ugdymo mokslų arba verslo vadybos, arba viešojo administravimo magistro kvalifikacinį laipsnį, įgytą baigus švietimo vadybos (lyderystės) studijas, arba jam lygiavertę aukštojo mokslo kvalifikaciją, taip pat turėti ne mažesnę kaip 3 metų profesinės veiklos patirtį, kuri atitinka VI ar aukštesnį kvalifikacijų lygį pagal Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašą <...>;
- 4.2.3. turėti ne mažesnę kaip 3 metų profesinės veiklos, kuri atitinka V ar aukštesnį kvalifikacijų lygį pagal Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašą, patirtį bent viename ūkio sektoriuje ar jo dalyje, kurio kvalifikacijos, vykdydama formaliojo profesinio mokymo programas, teikia mokykla (taikoma profesinio mokymo įstaigos vadovui);
- 4.2.4. būti išklauses pedagoginių ir psichologinių žinių kursą švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka, turėti ne mažesnę kaip 2 metų pedagoginio darbo stažą arba ne mažesnę kaip 2 metų profesinės veiklos, kuri atitinka V ar aukštesnį kvalifikacijų lygį pagal Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašą, patirtį mokyklos vykdomų neformaliojo vaikų švietimo programų srityje (taikoma neformaliojo vaikų švietimo mokyklos vadovui);
- 4.2.5. turėti ne mažesnę kaip 3 metų profesinės veiklos arba 2 metų vadovaujamo darbo patirtį, kuri atitinka švietimo pagalbos įstaigos, į kurią kandidatuojama, bent vieną iš vykdomų švietimo pagalbos funkcijų (taikoma švietimo pagalbos įstaigos vadovui);
- 4.2.6. turėti ne mažesnę kaip 3 metų profesinės veiklos patirtį <...>;
- 5. <...> Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas sudaro:
- 5.1. lyderystė mokymui ir mokymuisi <...>;
- 5.2. švietimo įstaigos ateities kūrimas <...>;
- 5.3. švietimo įstaigos gyvenimo valdymas <...>;
- 5.4. komandos formavimas ir įgalinimas <...>;
- 5.5. asmeninis meistriškumas <...>”.

1 pav. Mokyklos vadovui keliami kvalifikaciniai reikalavimai

Valuckienė ir kt. (2015) laikosi nuomonės, jog norint tobulinti mokyklos veiklos kokybę bei užtikrinti gerus mokinių pasiekimus mokykloje, svarbus mokyklos vadovo gebėjimas lyderiauti. Bairašauskienė (2023) papildoma, jog „Taip pat svarbus ir mokyklos bendruomenės požiūris į lyderystę, į tai, kaip bendruomenės nariai apibrėžia pageidaujamą lyderį, t. y. kokios elgsenos, savybių viliamasi iš mokyklos lyderių“ (p. 28). Kaip teigia Šilingienė (2012) „Lyderystė – tai kūrybinė ir dvasinė galia, kai lyderiui paklūstama ne todėl, kad tai privaloma, o todėl, kad to norima. Tai poveikio žmonėms menas, kai veikiama asmeniniu pavyzdžiu, inspiruojant vizijas ir pokyčius, pritraukiant kitus asmenis eiti kartu“ (p. 9). Šiuo atveju, vadovas turi būti atsidavęs mokyklai, jos vertybėms; turi būti susitelkęs į mokinių bei mokytojų interesus. Tam pritaria ir Bairašauskienė (2023) teigdama, jog „<...> vadovo lyderystė svarbi mokyklos pažangai, bendruomenės telkimui veikti kartu“ (p. 30). Sugrįžtant prie Valuckienės ir kt. (2015) leidinio, jame rašoma, kad „Tokia vertybinė dimensija reikalauja, kad mokyklos vadovas dalytųsi savo lyderyste, pasitikėtų mokytojais lyderiais, gilintųsi į visų mokyklos bendruomenės narių nuomonę ir požiūrius“ (p. 99). Vadovavimas daro lemiamą poveikį mokyklos pobūdžiui ir mokinių rezultatams. Tahira ir kt. (2021) patikslino, jog nors ir „direktorius“ yra oficialus mokyklos vadovas, tačiau lyderystė dažniausiai būna išskaidyta tarp įvairių, mokykloje dirbančių, žmonių. Šio modelio tikslas – skatinti vadovo ir mokytojų augimą profesinėse srityse, mokinių įsitraukimą, mokymąsi ir prisidėti prie

mokyklos bendruomenės gerovės. Remiantis kelių autorių mintimis, galima teigti, jog mokyklos vadovo lyderystė yra esminis veiksnys, lemiantis mokyklos veiklos kokybę, mokinių, mokytojų našumą bei pasiekimus.

Nors mokinių rezultatai ir savijauta mokykloje yra labai svarbi, tačiau daug dėmesio turi būti skiriama ir ten dirbantiems mokytojams. Nuo to, kaip mokytojas jaučiasi savo darbo vietoje ir kaip atlieka savo pareigas priklauso nuo daug veiksnių. Vienas iš svarbiausių veiksnių – mokyklos vadovo lyderystės stilius. Kaip teigia Beauty ir Aigbogun (2022) mokyklos vadovo įgyvendinamas lyderystės stilius daro įtaką vadovo ir mokytojo santykiams bei mokytojų veiklos efektyvumui. Jų atliktas tyrimas parodė, jog respondentai ypač vertina transformacinę lyderystę. Net 56,4 proc. respondentų teigia, jog jų darbo našumas padidėjo, 47,3% teigia, jog transformaciniai vadovai-lyderiai skatina kurti inovacijas ir ieškoti naujų sprendimų. Haxhihseni ir kt. (2023) savo tyrime, taip pat, nustatė, jog transformacinė lyderystė yra efektyviausia, nes turi stipriausią teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Net 72 proc. respondentų nurodė, jog toks lyderystės stilius didina mokytojų pradinį klasių mokytojų motyvaciją ir įsitraukimą į darbą. Šis lyderystės stilius plačiau bus aprašomas kituose skyriuose. Galima teigti, jog šių tyrimų rezultatai rodo, jog aptinkamas lyderystės stilius yra labai svarbus organizacijoje ir ypač jei jis padeda mokytojams atlikti efektyviai savo darbus.

Mokyklos vadovo lyderystė, tai ne tik administracinės tvarkos palaikymas, darbų delegavimas, bet ir gebėjimas įkvėpti darbuotojus (mokyklos mokytojus), sutelkti į komandas, skatinti mokytojų kūrybiškumą, nukreipti juos, palaikyti siekiant bendrų mokyklos tikslų. Lyderystė svarbi tuo, jog jos esmė kurti kryptį, telkti darbuotojus pokyčių realizavimui, augimui, užtikrinti geras sąlygas, palankią aplinką mokytojų mokymuisi ir tobulėjimui. Mokslinės literatūros analizė rodo, jog švietimas yra esminis veiksnys lemiantis pažangą, kuris prisideda prie kiekvieno žmogaus gebėjimų plėtros ir šalies akademinės gerovės. Todėl švietimo valdymas yra svarbi sritis, nes ji užtikrina valstybės vystymąsi ir gebėjimą prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančio pasaulio. Mokyklų vadovai yra svarbi grandies dalis, kuri apjungia ir „jaučia“ mokytojų poreikius, iš arti stebi mokinius, seka jų pažangą, atsiskaito vietovės administracijoms ir turi daug kitų atsakomybių. Tarp daug darbų mokyklų vadovai turi nepamiršti tapti pavyzdžiu, lyderiu savo organizacijos nariams, nes tai skatina mokytojų motyvaciją, lemia jų norą bendruomeniškai tobulėti, skatina geresnius darbo rezultatus ir padeda įgyvendinti numatytus organizacijos (mokyklos) tikslus. Todėl, tinkamai pasirinktas lyderystės stilius greičiausiai sukuria aplinką ir atmosferą, kurioje gera tobulėti, dirbti bei mokytis visiems bendruomenės nariams.

1.1.2. Mokyklos vadovo pagrindinės funkcijos ir vaidmuo

Tapti mokyklos vadovu yra iššūkis, nes mokyklos vadovas yra atsakingas ne tik už administracines pareigas, bet ir neša didelę atsakomybę už mokyklos bendruomenės darbą. Vienas iš švietimo valdymo subjektų yra mokyklos vadovas. Jis privalo turėti ne tik gerą vadovavimo įgūdžių rinkinį, bet ir suprasti švietimo procesą, teisinius aspektus, komunikacijos strategijas ir kitus svarbius elementus. Nuolat vykstantys pokyčiai švietimo sferoje verčia vadovą prisitaikyti prie kintamų sąlygų; jis turi sukurti „stiprią“ viziją, kad mokykla efektyviai dirbtų bei būtų pasiruošusi įvairiems iššūkiams. Ši pareiga ne tik reikalauja vadovavimo ir organizacinių įgūdžių, bet ir suteikia galimybę dalyvauti švietimo proceso formavime bei puoselėja bendruomenės augimą. „Vadovai atlieka pagrindinį vaidmenį tobulinant mokymo ir mokymosi praktiką, mokyklos politiką, taip pat palaikant ryšius tarp atskirų mokyklų ir išorinio pasaulio. Tai išryškina kitą esminį iššūkį – rūpintis švietimo kokybe ir užtikrinti pažangos tvarumą“ (Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2021, p. 1).

Bėgant metams ir keičiantis įstatymams, pažiūroms į švietimo kokybę, mokyklų vadovams tenka vis didesnis krūvis būti atsakingais už įvairias sritis, susijusias su mokyklos gyvenimu. Kaip rašoma leidinyje „Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai“ – „Pasikeitęs vaidmuo lemia vadovų gebėjimų kismą – plečia ir didina vadovo kompetencijų apimtį. Ryškus ir švietimo įstaigų vadovų atsakomybės kitimas. Stebint reikalavimų švietimo įstaigų vadovams chronologinę kaitą, aiškiai matyti, kad skiriamų pareigų gausėja. Decentralizacijos sąlygomis įvairėja švietimo įstaigų vadovų veiklos sričių, gerokai daugėja funkcijų. Vadovas turi sugebėti valdyti žmogiškuosius, materialinius ir finansinius mokyklos išteklius, parengti ir valdyti mokyklos tobulinimo planą, tačiau taip pat burti mokyklos bendruomenę, plėtoti partnerystę“ (Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2021, p. 1). Vadovams užkraunama nemažai atsakomybių ir darbų, kurie nevilioja kompetentingų žmonių prisijungti į vadovų gretas.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (Lietuvos aidas, 1991, Nr. 1489), 59 straipsnyje „Švietimo įstaigos vadovo skyrimas, funkcijos, vertinimas ir atleidimas“ apibrėžta, jog mokyklos vadovas:

„1) organizuoja švietimo įstaigos veiklą, įgyvendindamas strateginį švietimo įstaigos valdymą; vadovauja rengiant švietimo įstaigos strateginį ir metinį planus, užtikrina jų įgyvendinimą; organizuoja švietimo įstaigos veiklos įsivertinimą ir stebėseną, analizuoja išteklių būklę ir atsako už švietimo įstaigos veiklos rezultatus;

2) vadovauja kuriant lyderystės ugdymui kultūrą, išlaikant ir stiprinant kiekvienam mokiniui mokytis ir savo galimybėms atskleisti palankią aplinką;

3) įgyvendina personalo valdymo priemonės, sudaro galimybes ir skatina darbuotojus, užtikrina jų profesinį tobulėjimą ir Pedagogų etikos kodekso normų laikymąsi;

4) bendradarbiauja su mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais), vietos bendruomene ir partneriais, siekdamas švietimo įstaigos tikslų, kartu su švietimo įstaigos savivaldos institucijomis sprendžia svarbiausius įstaigos veiklos klausimus; bendradarbiauja su institucijomis, įstaigomis, įmonėmis ir organizacijomis siekdamas efektyvaus įstaigos valdymo, ugdymo kokybės ir mokinių saugumo;

5) kiekvienais metais iki sausio 20 dienos valstybinės ar savivaldybės mokyklos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovas teikia švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) bendruomenei ir mokyklos tarybai, valstybinės ar savivaldybės švietimo pagalbos įstaigos vadovas – švietimo pagalbos įstaigos savivaldos institucijai, jeigu ji yra, o jeigu švietimo pagalbos įstaigoje savivaldos institucijos nėra, – darbuotojų atstovavimą įgyvendinantiems asmenims svarstyti bei viešai paskelbia savo metų veiklos ataskaitą. Valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitos struktūrą ir reikalavimus nustato švietimo, mokslo ir sporto ministras;

6) atlieka kitas funkcijas, nustatytas švietimo įstaigos įstatuose ir kituose teisės aktuose“ (Lietuvos aidas, 1991, Nr. 1489).

Prieš daugiau nei dešimtmetį vadovo vaidmuo ir atsakomybės buvo taip pat aktyviai nagrinėjamos. Kadangi mokyklų vadovams tenka vis daugiau atsakomybių, jų veiklos vertinimas yra taip pat svarbus veiksnys, atskleidžiantis kiek vadovas geba vadovauti, lyderiauti, vykdyti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. NŠA vykdo mokyklų vadovų metų veiklos ataskaitų vertinimo stebėseną ir 2023m. statistiniais duomenimis iš 8 bendrojo ugdymo mokyklų Elektrėnų sav. 7 vadovai įvertinti labai gerai, o 1 neįvertintas. Bendrais Lietuvos duomenimis iš 817 bendrųjų ugdymo mokyklų vadovų daugiau nei pusė (432) įvertinti labai gerai, 178 gerai, 5 patenkinamai, o 202 neįvertinti (Švietimo įstaigų vadovų 2023 metų veiklos ataskaitų vertinimo statistiniai duomenys, 2023). Pagal Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. kovo 27 d. įsakymą Nr. V-130 (Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatai) mokyklų vadovai iki kiekvienų metų sausio 20 d. turi pateikti ataskaitą, kuri susideda iš mokyklos strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimo analizės, aprašytų mokyklos vadovo metų veiklos lūkesčių, gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas vertinimo, pasiektų rezultatų vykdant užduotis įsivertinimo ir numatomo kompetencijų tobulinimo, Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytų subjektų Ataskaitos vertinimo pagrindimų, siūlymų ir galutinio Ataskaitos įvertinimo bei kitų metų veiklos lūkesčių. Ataskaitoje, taip pat, galima paminėti veiklas, kurios nebuvo numatytos, bet įvykdytos ir padariusios

veiklos pokyčių organizacijoje (TAR, 2024, 02091). Konkrečiau šie reikalavimai apibūdinami kituose įsakymo punktuose bei prieduose (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. *Mokyklų vadovų vertinimo kriterijai ir reikalavimai* (pagal TAR, 2024, 02091)

Vadovo kompetencijų vertinimas (iš 1 priedo)	
5.1. punktas	Informacijos ir situacijų valdymas.
5.2. punktas	Išteklių paskirstymas.
5.3. punktas	Lyderystės ir vadovavimo efektyvumas
5.4. punktas	Žinių, įgūdžių pritaikymas.
Metinės veiklos užduotys; kokybės ir efektyvumo rodikliai	
8 punktas	Vadovui pateikiamos 3-5 užduotys, susijusios su mokyklos veiklos planu bei efektyvumo didinimu.
9 punktas	Bent viena užduotis yra susijusi su veiklos pokyčiais (mokinių pasiekimų gerinimu, pažangos vertinimu) ir veiklos efektyvumu (administravimo procesų tobulinimas).

Teikiant ataskaitą, mokyklos vadovas turi pateikti „Švietimo įstaigos strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimo“ kryptis ir rezultatų rodiklius (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas, 2024, 1 priedas, p. 1), praėjusių metų metinės užduotys, jų siektinus rezultatus, rezultatų vertinimo rodiklius bei pasiektus rezultatus ir jų rodiklius. Taip pat, kaip minėta anksčiau, mokyklos vadovas gali pateikti veiklas, kurios nebuvo planuotos, tačiau įvykdytos. Jei tokių buvo, aprašyti neįvykdytas ar iš dalies įvykdytas užduotis dėl numatytų rizikų. Įvardinti dvi kompetencijas, kurias nori tobulinti. Galiausiai, mokyklos vadovas turi aprašyti einamųjų metų 3-5 užduotis, siektinus rezultatus, rezultatų vertinimo rodiklius bei riziką, kuriai esant užduotys gali likti neįvykdytos (TAR, 2024, 02091). Taigi, kiekvienais metais mokyklos vadovas turi pateikti dokumentus, įrodančius jo aktyvią veiklą, kuri padeda pasiekti gerų rezultatų organizacijos labui.

Išanalizavus mokyklos vadovo pareigas ir atsakomybes, galima teigti, jog mokyklos vadovas-lyderis turi būti strategiškai mąstantis, gebantis priimti tinkamus sprendimus, įkvepiantis, skatinantis bendradarbiavimą tarp mokyklos mokytojų, siekiantis užtikrinti kokybišką ugdymo(si) procesą bei organizacijos narių gerovę. Mokyklos vadovas turi numatyti inovacijas, naujoves, kurias galima būtų taikyti mokyklos bendruomenės darbe, paskirstyti išteklius, vadovauti rašant strateginius, metinius veiklos planus ir pan. Vis daugiau atsakomybių lemia didesnę mokyklų vadovų kompetencijų sąrašą. Prie viso to, mokyklos vadovas turi būti lyderis, kuris įkvepia mokytojus; skatina siekti aiškiai apibrėžtų tikslų, efektyviai atlikti užduotis, įsipareigoti mokyklai. Tai labai svarbu, nes įsitraukę darbuotojai kuria konkurencinį pranašumą.

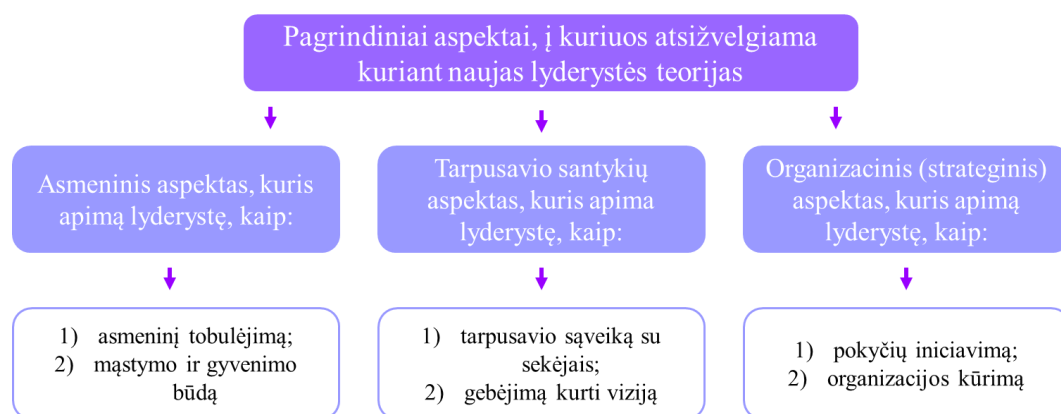
1.1.3. Mokyklos vadovo pagrindiniai lyderystės stiliai

Nuolat kintančioje švietimo aplinkoje mokyklos vadovai turi daug pareigų ir atsakomybių išlaikyti gerus mokyklos rezultatus. Kadangi mokykla yra bendruomenė, labai svarbu, jog visi joje „gyvenantys“ žmonės jaustųsi išklausyti, vertinami bei įsitraukę į mokyklos veiklą. Mokyklos vadovas turi būti orientuotas ne tik į akademinius mokyklos procesus, tačiau ir į mokyklos bendruomenės kultūrą, kurioje kiekvienas jaustų savo svarbą ir vertę. Jog taip būtų, vadovas turi (ne)sąmoningai taikyti tam tikrą lyderystės stilių, kurio bruožai sutaptų su mokyklos bendruomenės vertybėmis. Kaip teigia Petrulis (2017) mokslininkai pripažįsta, kad vadovavimas yra labai svarbus kiekvienai organizacijai, o mokyklos vadovo lyderystės stilius daro didelę įtaką organizacijos darbuotojų našumui. Kalbėdami apie lyderystės stilius, mokslininkai išskiria šiuos požymius: asmens bruožus, įgūdžius, elgseną, poveikį, sprendimų priėmimo būdus ir pan. (Petrulis, 2017). Daktaro Petrulio mintis papildoma ir vadybos teoretikė Šilingienė (2012), kuri rašo, jog „Vieni mokslininkai lyderystę sieja su asmeninėmis lyderio savybėmis ar elgsena, kiti traktuoja kaip situacijos sąlygojamą reiškinį, tretį supranta kaip sąveikos tarp lyderio ir sekėjų procesą. Taigi, nors lyderystės reiškinys iki galo ir nėra suprastas tačiau jis yra neišvengiamas ir būtinas žmonių veiklos aspektas“ (p. 9).

Per pastaruosius 50 metų buvo skiriama daug dėmesio lyderystės klausimams, nes jie gyvybiškai svarbūs organizacijų sėkmei. Be strateginio ir veiksmingo vadovavimo būtų sunku išlaikyti produktyvumą ir konkurencinį pranašumą (Yahaya & Ebrahim, 2015). Simbre (2023) pabrėžia, jog veiksmingas vadovavimas mokyklai yra būtinas kuriant palankią mokymosi aplinką ir tenkinant mokinių bei darbuotojų poreikius. Sparčiai besikeičiančiame pasaulyje, nenuosejamų įvykių kontekste, organizacijoms kyla vis naujų klausimų ir iššūkių, susijusių su lyderyste. Tai tampa vis sudėtingesne, kompleksiškesne ir įvairiapuse tema, plačiai diskutuojama tarp mokslininkų (Hai & Van, 2021). Vadovo lyderystės stilius yra labiausiai paplitęs veiksnys, darantys įtaką darbuotojų požiūriui, elgsenai ir įsipareigojimui. Daug dėmesio skiriama tam, kaip vadovai (ne būtinai mokyklos) gali sukurti arba pritaikyti efektyviausią ir priimtinausią lyderystės stilių, kad pasiektų savo užsibrėžtus tikslus (Veliu et al., 2017). Šis mokslininkas taip pat antrina kitiems, jog šiuolaikinėje globalioje darbo aplinkoje daugėja įrodymų, jog organizacijos pripažįsta lyderiavimo stilių įtaką darbuotojų gerovei ir organizacijos tikslams.

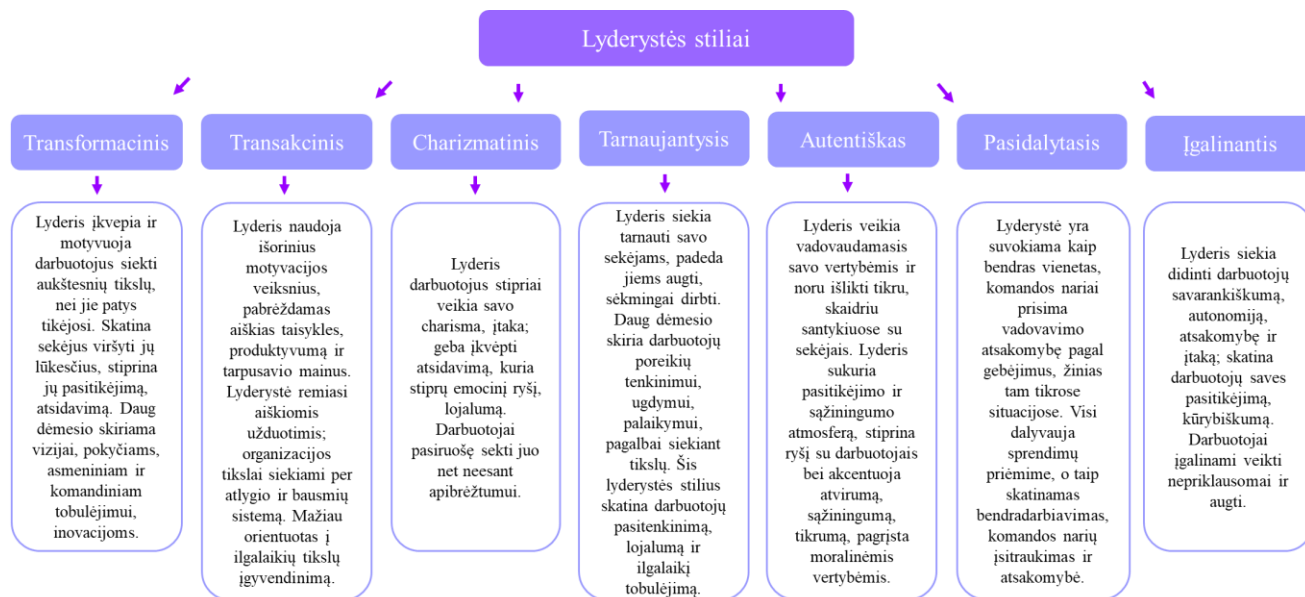
Daugėjant naujai atrandamų ir tiriamų lyderystės stilių, dažnai lyderystės teorijos yra maišomos su vadovavimo stiliais. Jos skiriasi tuo, jog vadovą su organizacija sieja organizacinė struktūra, taisyklės, numatyta veikla, o lyderį – jo inicijuojami pokyčiai, veiklos organizacinės sąlygos, išskirtinis veikimo būdas (Šilingienė, 2012). Kadangi naujos paradigmos teorijos plečia lyderystės suvokimą, kaip emocinių,

socialinių, etinių ir moralinių veiksnių visumą, darančią įtaką sekėjams, jos tampa ypač aktualios dabartiniame kontekste. Kuriant naujas teorijas atsižvelgiama į socialologiją, psichologiją, filosofiją, naudojant tris pagrindinius aspektus (žr. 2 pav.) (Šilingienė, 2012).



2 pav. *Lyderystės teorijų kūrimo prielaidos* (pagal Šilingienė, 2012)

Šiame darbe aptariami septyni atrinkti lyderystės stiliai, nes jie yra plačiai aptarinėjami mokslinėje literatūroje, yra įvairiapusiški (atspindi asmenybės savybes, santykius su kitais); atspindi skirtingus lyderystės teorijų vystymosi etapus ir yra dažnai taikomi įvairiose organizacijose. „Klasikinės lyderystės teorijos (bruožų, elgesio, situacinio vadovavimo), grindžiamos lyderystės mokslo raidos etapais, yra laikomos transakcinėmis, o „naujosios lyderystės“ (angl. new leadership) mokyklos – transformacinė, charizmatinė, autentiškoji, pasidalytoji, tarnaujančioji – transformacinės lyderystės atstovėmis (Miniutaitė ir Staškevičius, 2021; Bairašauskienė, 2023, p. 31) (žr. 3 pav.).



3 pav. *Lyderystės stilių apibendrinimas*

Pagal: Petrulis, 2017; Beauty & Aigbogun, 2022; Jaqua & Jaqua, 2021; Dong, 2023; Nurlina, 2022; Wan, 2023; Sacavém, 2017; Kadir, 2021; Bier, 2021; Hai & Van, 2021; Petrulis, 2021; Shahin, 2020;

Nikolić ir kt., 2020; Crawford ir kt., 2019; Hanold, 2017; Miao ir kt., 2018; Fausing ir kt., 2015; Han ir kt., 2017; Rai & Kim, 2021; Vu, 2020; Dennerlein & Kirkman; 2022.

Transformacinio vadovo požymiai – idealizuota įtaka, kai vadovas veikia, kaip sektinas pavyzdys, su kuriuo tapatinasi darbuotojai; įkvepiantis skatinimas bendrauti ir įsipareigoti; skatinimas mąstyti, kūrybiškai veikti; vadovo asmeninis dėmesys darbuotojo poreikiams (Petrulis, 2017). Transformaciniai lyderiai yra novatoriški, įkvepia darbuotojus pasitikėti savo jėgomis, kuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami, reikalauja sąmoningo savęs drausminimo, skatina kūrybines idėjas bei dažnai skatina dirbti atsisakant savo tikslų dėl bendros gerovės. Tokie vadovai „sukuria bendros ateities pojūtį, kelia sekėjų (darbuotojų) pasididžiavimą ir pasitikėjimą <...>, skatina juos permąstyti savo nusistovėjusias veiklas ir mąstymo nuostatas“ (Petrulis, 2017, p. 112). Transformacinis vadovas yra empatiškas, supratingas; kuria savitarpio santykius, naujoves, pelno darbuotojų pasitikėjimą, skatina juos tobulėti (Petrulis, 2017). Beauty ir Aigbogun (2022) prideda, kad transformaciniai lyderiai pasižymi entuziazmu, energija ir aistra. Jie stengiasi pakeisti darbuotojų gebėjimus, įgūdžius, įsitikinimus ir vertybes; motyvuoja bei skatina pasiekti daugiau, nei tikisi patys darbuotojai. „Transformaciniai lyderiai visada stengiasi užtikrinti, kad pasekėjai būtų motyvuoti darydami įtaką jų prielaidoms ir požiūriui į darbą“ (Beauty & Aigbogun, 2022, p. 294). Tyrimais buvo įrodyta, jog transformacinis lyderystės stilius teigiamai veikia darbo našumą ir darbuotojų pasitenkinimą (Petrulis, 2017). Šiame tekste dažnai minėta autorė Šilingienė (2012), taip pat, pritaria autoriaus Petrulio mintims, nes savo knygoje rašo, jog „Efektyviausi šių dienų lyderiai yra transformaciniai lyderiai, nes pagrindinė šiuolaikinės lyderystės paskirtis – padėti darbuotojams (sekėjams) dirbti visu pajėgumu. Šio stiliaus vadovų-lyderių tobulėjimas siejamas su efektyviu savęs reguliavimu ir tuo, kad transformacinės lyderystės elementai gali būti priskiriami ne tik vadovui-lyderiui, bet ir visai komandai“ (p. 38). Urbanovič ir Navickienės (2016) atlikto tyrimo duomenimis dauguma Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų vadovų yra transformaciniai lyderiai. Respondentai (tiek mokytojai, tiek vadovai) teigia, jog bendrųjų ugdymo mokyklų vadovai turi viziją, kuria ateities planus savo mokyklai, pabrėžia bendro tikslo svarbą, vertybes; jiems svarbi bendruomenės nuomonė tam tikrais klausimais, komandiškumas. Tyrimo rezultatai rodo, jog transformaciniai lyderiai Lietuvos mokyklose daug dėmesio skiria bendruomeniškumo kūrimui, vertybių puoselėjimui, mokymuisi, tobulėjimui. Taigi, transformacinė lyderystė dažnu atveju apibūdinama, kaip efektyvi, naudinga, optimalų organizacijos narių našumą kuriantis lyderystės stilius.

Kalbant apie transakcinį lyderiavimo stilių, jis apibūdinamas, kaip vadybinis vadovavimas, nes daugiausia dėmesio skiriama organizacijai ir joje dirbamoms darbuotojų grupėms. Šiuo stiliumi besivadovaujantys organizacijos vadovai, nuo transformacinių lyderių skiriasi tuo, jog naudoja atlygio ir

bausmės sistemas, kurios motyvuoja darbuotojus siekti individualių ir organizacijos tikslų (Jaqua & Jaqua, 2021). Transakcinius lyderius galima apibūdinti, kaip ryžtingus ir savimi pasitikinčius vadovus, nes turint aiškius planus ir tikslus savo organizacijai, būtina juos įtaigiai perteikti organizacijoje dirbantiems darbuotojams (Dong, 2023). Pagrindiniai bruožai, kurie atskleidžia transakcinį lyderiavimo stilių – trumpalaikiai tikslai, tvarka, stabilumas (į pokyčius nėra orientuojamasi), atvirumo, naujovių, lankstumo ribojimas bei atlygio sistema. Kai darbuotojas tikisi gero atlygio, jis sunkiau, tačiau efektyviau dirba, jog tai gautų, todėl dažnai šis lyderystės stilius atneša gerų darbo rezultatų (Jaqua & Jaqua, 2021). Kaip mini autorius Dong (2023), transakcinį lyderiavimo stilių įvaldę vadovai geba efektyviai spręsti problemas, priimti skubius, tačiau tikslius sprendimus. Vadovai, siekdami išlaikyti konkurencinį pranašumą rinkoje ir veikdami spaudimo sąlygomis, perdėta remiasi transakcine lyderyste, o tai gali sudaryti įvaizdį, jog šie vadovai yra autoritariški ir stokojantys empatijos. Tai gali pakenkti komandiniam darbui ir darbuotojų susitelkimui. Pasak Nurlina (2022), šis lyderystės stilius skatina darbuotojus domėtis savo darbu, nes vadovas-lyderis orientuotas į rezultatyvų užduočių atlikimą mainais į darbuotojų pageidaujamą atlygį. Šiuo atveju, atlygis yra pabrėžiamas, kaip darbuotojų motyvacijos priemonė. Būtina pabrėžti, kad transakciniai lyderiai taip pat turi pasižymėti empatija ir gebėjimu prisitaikyti, kad geriau suprastų savo darbuotojų poreikius, emocijas ir lanksčiai pritaikytų savo lyderiavimo stilių prie skirtingų situacijų ir poreikių (Dong, 2023). Mokslininkai nagrinėjantys transakcinę lyderystę linkę teigti, jog mainų sistema motyvuoja darbuotojus siekti geresnių rezultatų, tačiau per ilgai nusistovėjusi tvarka, atjautos stoka, narių neįtraukimas į sprendimų priėmimą gali pakenkti darbuotojų darbo našumui ir motyvacijai dirbti.

Remiantis dvidešimties metų tyrimų rezultatais, mokslininkai įvardina charizmatinį lyderystės stilių, kaip vadovavimą, kuris turi reikšmingą teigiamą poveikį organizacijos narių ir darbo tvarkos valdymui (Wan, 2023). Petrulis (2017) pristato charizmatinį vadovą, kaip darbuotojų „įkvėpėją“, kuris pasitiki savimi ir geba įtikinamai perteikti savo viziją. Šie žmonės yra laikomi šiltais, stipriais ir draugiškais vadovais. Šie vadovai yra efektyvūs oratoriai, jų kalbos naudojamos ne tik informacijai perduoti, bet ir paveikti savo darbuotoją – kurti emocinį ryšį, skatinti motyvaciją, įkvėpti (Sacavém, 2017). Wan (2023) papildė, jog šie žmonės pasižymi gerais bendravimo įgūdžiais, tarpasmeniniais santykiais su darbuotojais. Rodydami savo talentus, gebėjimus, gerus iškalbos įgūdžius, charizmatiški vadovai sužavi savo darbuotojus charizma ir jie pradeda pasitikėti savo vadovu ir jį sekti. Anot Wan (2023), darbuotojai reikšmingus darbo rezultatus, pasiekimus priskiria išskirtiniams vadovo gebėjimams, kuriuos sustiprina vadovo žavesys. Šiuo atveju, darbuotojai yra linkę pritarti vadovo-lyderio nuomonei, požiūriui. Vis dėlto, pernelyg pasikliauti charizmatiniu vadovu-lyderiu yra rizikinga, nes priimami sprendimai gali būti

vienašališki, savavališki, o strateginiai organizacijos tikslai nepasiekti – taip gali iškilti pasitikėjimo krizė. Darbuotojai, kurių vadovai atstovauja charizmatinį lyderiavimo stilių, nesąmoningai didina savo pastangas ir energiją į darbą, nes jaučia priklausomybę ir pasitenkinimą, nors tikslai nėra nustatyti jų pačių (Wan, 2023). Nors šis lyderystės stilius remiamas vadovo asmenybės patrauklumu, tačiau šie vadovai gali manipuliuoti savo darbuotojais ir taikyti represijas. Mokslininko Kadir (2021) atliktas atvejo tyrimas mokykloje parodė, jog vizija mokyklai yra realistiška ir kuriama kartu. Mokyklos vadovas, taip pat, stengiasi optimizuoti mokyklos išteklių panaudojimą. Tai daroma kartu su mokytojais ir netgi padedant mokytojams plėtoti mokyklos išteklius. Kalbant apie mokyklos vadovo indėlį stiprinti ir naudoti mokyklos stipriąsias puses, mokytojai įvardino, jog „Mokyklos stiprybės negalima atskirti nuo direktoriaus indėlio tobulinant mokyklos valdymą“ (Kadir, 2021, p. 23). Šis lyderystės stilius iš kitų išsiskiria tuo, jog daug dėmesio skiriama vadovo-lyderio asmens savybėms. Toks lyderis apibūdinamas, kaip pasitinkintis savimi, patrauklus, charizmatiškas, šiltas; geras oratorius, tačiau aklas sekimas gali atnešti netenkinančių darbuotojų rezultatų (manipuliacijos, vienašališkumas, savivališkumas, savęs išaukštinimas).

Dar vienas daug dėmesio sulaukiantis lyderystės stilius – tarnaujantysis. R. Greenleaf'as apie tarnaujančiojo lyderiavimo idėją rašė esėse „Institucija kaip tarnas“, „Tarnas kaip lyderis“ – jis buvo vienas pirmųjų tarnaujančiosios lyderystės koncepcijos pradininkų (Bier, 2021). Greenleaf'as „konceptualizavo tarnaujančiąją lyderystę kaip dorybėmis pagrįstą filosofiją ir vadovavimo stilių“ (Bier, 2021, p. 2). Svarbu paminėti, jog apie 1980 m. jo idėjos buvo revoliucinės, nes tuo metu vadovavimas buvo suprantamas, kaip kontrolės ir valdžios išraiška, o pats pradininkas manė, jog tarnaujančioji lyderystė yra etiška, efektyvi bei grindžiama žmonių gerove. Mokslininkai Hai ir Van (2021) šį lyderiavimo stilių apibūdina, kaip lyderystę, kuri pasiekia gerų vadovavimo rezultatų ir darbuotojų įsitraukimo, bet yra daug „lėtesnė“, nes šį stilių praktikuojantis vadovai yra orientuoti į individualaus darbuotojo sėkmę. Petrulis ir kt. (2021) papildė, jog organizacijos tikslai bus siekiami taip pat ilgiau, nes pirmiausia darbuotojams bus sudarytos tolimesnio tobulėjimo ir vystymosi galimybės. Galima pridėti, jog tarnaujantys vadovai-lyderiai noriai padeda savo darbuotojams, negriežtai vadovauja, pasižymi teigiamu požiūriu į darbuotojus, geba išklaudyti, skatina bendruomeniškumo jausmą, domisi darbuotojų asmeniniais poreikiais, padeda nusistatyti tikslus bei skiria dėmesio darbuotojų mokymui(si). Taigi, tarnaujančiąją lyderystę atstovaujantys vadovai laikosi socialinio teisingumo (įtraukties, įgalinimo, teisingumo) principų (Bier, 2021).

Šiuolaikiniu lyderystės stiliumi vadinama autentiška lyderystė atsirado kaip atsakas į pasaulio ekonominę ir politinę suirutę. Kaip teigia Shahin (2020), autentiška lyderystė atsirado plėtojant tą pačią

idėją, kuri atliepia transformacinę lyderystę, tačiau šio požiūrio esmė ir pagrindinė vertybė – geranoriškumas. Ši lyderystės stilių sudaro visos teigiamos vadovavimo formos ir pozityvūs lyderystės elementai (Nikolić et al., 2020). Kaip teigia Crawford ir kt. (2019), autentišką lyderystę sudaro savimonė, internalizuota moralinė perspektyva, santykių skaidrumas bei subalansuotas (informacijos apdorojimo) procesas, o Hanold (2017) papildo, jog kertinis akmuo yra savęs pažinimas. Visi šie aspektai veikia aplink žmogaus savęs supratimą, savireguliaciją, vertybes, autentiško savęs pateikimą. Kalbant apie autentišką lyderį Shahin (2020) yra nuomonės, jog jis remiasi savo patirtimi, mintimis, emocijomis ir tikroju savo „aš“. Ta pati autorė teigia, jog autentiškas lyderis yra atviras, stengiasi užmegzti teigiamus santykius su kitais, geba pripažinti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas; įgyja darbuotojų pasitikėjimą kurdamas sąžiningus santykius, yra imlus ir perspektyvus (Shanin, 2020). Grįžtant prie pagrindinių komponentų, kurie sudaro autentišką lyderystę, Miao ir kt. (2018) teigia, jog tokį lyderystės stilių pasirinkęs vadovas yra atviras, pasitinkintis savimi, neapsimetantis lyderiu. Internalizuota moralinė perspektyva remiasi žmogaus (vadovo) savireguliacija, vidiniais įsitikinimais bei siekiu keisti situaciją, o subalansuotas informacijos apdorojimas apima autentiško lyderio gebėjimą prieš priimant sprendimus objektyviai įvertinti visą turimą informaciją. Papildant, galima teigti, jog autentiškas vadovas-lyderis geba sukurti teigiamą klimatą, siekia saviugdos, sukuria bendruomeniškumo jausmą, yra sąžiningas, išsako savo tikrus jausmus, klausosi ir supranta savo komandos narių poreikius bei siekius, yra pasirengęs jiems padėti ir remti juos, jei tai yra būtina, geba motyvuoti ir mobilizuoti žmones siekti bendrų tikslų, suteikdamas jiems tikėjimą savo gebėjimais ir galimybėmis. Taigi, autentišką lyderystę įvaldęs organizacijos vadovas vadovauja remdamasis savo asmeninėmis vertybėmis, įsitikinimais bei patirtimi; nebando apsimetinėti, o vertina sąžiningumą, savęs pažinimą, sąmoningumą, atvirumą ir etišką elgesį.

Pristatant pasidalytą lyderystę, galima teigti, jog ši lyderystė perkonceptualizuota organizacijos komandos lygmeniu. Tai reiškia, kad įtaka ir lyderystė apibrėžiamos kaip kolektyvinė veikla tarp komandos narių. Prie to prisideda vadovo atsakomybės ir užduotys, kurios paskirstomos visiems darbuotojams. Ši lyderystė į darbą įtraukia kelis lyderius ir darbų eigoje naudojami plačiomis komandos narių žiniomis, gebėjimais bei patirtimi (Fausing et al., 2015). Verta paminėti, jog pasidalytoji lyderystė apima ne tik į užduotį, bet ir į santykius orientuotą vadovavimą. Į santykius orientuoti komandiniai procesai didina emocinę komandos stiprybę, o į užduotį orientuoti procesai rodo bendrą organizacijos narių rūpestį siekti aukštų veiklos standartų bei komandos narių sąmoningumą (Han et al., 2017). Įvairūs tyrimai atlikti JAV, Danijoje, Vokietijoje, Japonijoje rodo teigiamą ryšį tarp pasidalytosios lyderystės ir veiklos rezultatų (Fausing et al., 2015). Lietuvoje atliktas Urbanovič ir Navickienės (2016) tyrimas rodo, jog Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose pasidalytosios lyderystės apraiškų galima išvystyti, ypač

kalbant apie „<...> „Orientacija į mokymąsi“ ir „Formalių ir neformalių lyderių sąveika“, kiek mažiau – kriterijais „Bendras žinių kūrimas“ ir „Tinklaveika““ (p. 243). Pastebėta, jog pasidalytoji lyderystė nėra labai paplitusi Lietuvos mokyklose, tačiau mokyklose daug dėmesio skiriama ugdymo proceso tobulinimui, teigiamiems tarpusavio ryšiams, mokytojų iniciatyvų įgyvendinimui. Vis dėlto, tyrimas parodė, jog į mokytojų nuomonę yra ne visada atsižvelgiama priimant sprendimus, mokytojai stygsta noro priimti daugiau atsakomybių (Urbanovič & Navickienė, 2016). Kalbant apie pasidalytą lyderystę dažnai minimas vertikalus vadovavimas. Mokslininkai sutaria, jog pasidalytasis vadovavimas ne pakeičia, o papildo vertikalų vadovavimą. Įprastai, vertikalus vadovavimas reiškia hierarchinį vadovavimą iš viršaus, kai organizacijos vadovas yra aukščiau už kitus darbuotojus. Tačiau, būtina pabrėžti, jog pasidalytoji lyderystė remiasi užduočių ir atsakomybės paskirstymu visiems komandos nariams, todėl šis lyderystės stilius skatina aktyvų visų komandos narių įsitraukimą ir dalyvavimą sprendimų priėmimo bei lyderystės funkcijų atlikime (Fausing et al., 2015). Svarbu pabrėžti, jog lyderis, besivadovaujantis pasidalytą lyderyste, vertina kiekvieną darbuotoją ir remia jo profesinę praktiką, sukuria bendruomeniškumo jausmą, pasitiki savo darbuotojais, o jie juo; sukuria laisvę kurti, inicijuoti ir pasidalinti naujomis idėjomis. Taigi, galima teigti, jog nors lyderiai vaidina svarbų vaidmenį formuojant organizacijos efektyvumą, procesus, tačiau vienam lyderiui vis sunkiau aprėpti visus reikiamus įgūdžius, žinias, gebėjimus, todėl įtraukiant visus darbuotojus į bendrą veiklą lengviau pasiekti gerų rezultatų.

Apžvelgiant įgalinančią lyderystę galima manyti, jog ji nelabai skiriasi nuo pasidalytosios lyderystės, tačiau skirtumų yra. Dažnai lyderystė suprantama kaip įtakos kitiems darymo procesas, tačiau įgalinanti lyderystė yra labiau orientuota į įtakos suteikimą sekėjams (darbuotojams), nei kad būtų daroma įtaka jiems (organizacijos nariams) (Rai & Kim, 2021). Kaip teigia Vu (2020) darbuotojų įgalinimas yra svarbus organizacijos sėkmės veiksnys, nes tai skatina darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo; efektyvumą, produktyvumą bei darbuotojų pasitenkinimą. Pagrindiniai įgalinančios lyderystės principai – valdžios delegavimas, savarankiškumas, autonomijos suteikimas bei dalijimasis įgaliojimais (Rai & Kim, 2021). Priisiimdami daugiau atsakomybių, darbuotojai gali būti labiau motyvuoti tobulinti savo kompetencijas. Tuo ir remiasi organizacijos vadovai – jie suteikia komandos nariams galimybę patiems vadovauti be tiesioginės priežiūros bei taip suteikia autonomiją savo darbuotojams (Fausing et al., 2015). Mokslininkai Dennerlein ir Kirkman (2022) pristato įdomų požiūrį apie pasidalytą lyderystę. Jie teigia, jog darbuotojai gali išnaudoti gautą vadovavimo laisvę, kaip galimybę pateisinti neetiškas priemones ar poelgius tikslų siekimui. Vis dėlto, įgalinantis lyderis siekia suteikti savo darbuotojams daugiau autonomijos, atsakomybės ir galimybių priimti sprendimus savarankiškai. Šis lyderystės stilius nuo

pasidalytosios lyderystės skiriasi tuo, jog įgalinanti lyderystė yra šiek tiek centralizuota (vadovavimas vis dar sutelktas į vieną asmenį), tačiau vis tiek aktyviai bandoma įgalinti kitus, skatinamas individualus augimas; teikiama pagalba, parama ir kiti išteklių, o pasidalytojoje lyderystėje vadovavimas yra decentralizuotas, kiekvienas komandos narys gali imtis vadovavimo užduočių, pagal užduotį ar situaciją, kurią gebėtų išspręsti tam tikras žmogus. Taigi, įgalinančią lyderystę taikantis vadovas-lyderis dalinasi galia, motyvuoja, suteikiant tobulėjimo galimybes su ketinimu ugdyti darbuotojų pasitikėjimą savimi, sukuria tinkamą kontekstą darbuotojams mąstyti ir veikti savo nuožiūra, skatina dalyvavimą sprendimų priėmimo, dalinasi žiniomis, rodo palaikymą komandos idėjoms.

Apibendrinant, galima teigti, jog sparčiai besikeičiant pasauliui, svarbu, jog ugdymo organizacijos eitų koja kojon kartu. Tai svarbu daryti turint gerą mokyklos vadovą-lyderį pašonėje. Šiuo metu, kompetentingų mokyklų vadovų trūksta, nes jiems tenka vis daugiau atsakomybių ir pareigybės, tačiau jų darbas yra ypač svarbus kuriant mokyklos ateitį. Mokyklos vadovo darbas apima ne tik kasdieninę administracinę veiklą, tačiau ir ilgalaikes strategijas, užtikrinančias ugdymo(si) kokybę. Efektyvus valdymas reikalauja tam tikro lygio kontrolės, priežiūros ir planavimo (nuo finansų valdymo iki mokytojų veiklų vertinimo). Kalbant apie mokyklos vadovo lyderystę sąvokos tampa asmeniškės. Kalbama apie mokytojų įkvėpimą, motyvaciją, viziją, bendruomeniškumą, vertybes ir pan. Sėkmingi vadovai-lyderiai geba įkvėpti žmones bendrai ateities vizijai, pasitikėti juo; kelia aiškius tikslus ir veiksmingomis priemonėmis skatina mokytojų motyvaciją. Vadovas-lyderis turėtų skatinti mokytojų iniciatyvas ir naujoves, padėti išsiaiškinti mokytojų talentus, deleguoti atsakomybes, sudaryti galimybes patiems mokytojams lyderiauti. Visa tai daro tiesioginę įtaką efektyviam mokytojų įsitraukimui ir atsidavimui mokyklai. Transformacinis vadovas yra pavyzdys savo darbuotojams, nes jis įkvepia, atsižvelgia į darbuotojų poreikius, skatina kūrybiškai mąstyti. Toks lyderis su savo komanda kuria bendrą ateities viziją, taip stiprindamas darbuotojų pasitikėjimą; motyvuoja siekti aukštesnių rezultatų; daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitikinimams, požiūriui į darbą; vertybėms. Atlikti tyrimai rodo, jog transformacinė lyderystė didina darbuotojų darbo našumą bei pasitenkinimą darbu. Transakcinis lyderystės stilius įveda griežtą, nusistovėjusią tvarką, užduočių įvykdymo efektyvumą, aiškią struktūrą, stabilumą, pasitelkiant atlygio (bausmės) sistemas. Kadangi šis lyderystės stilius siūlo mainus, už kuriuos galima gauti apčiuopiamą atlygį, tai kelia darbuotojų motyvaciją siekti gerų darbo rezultatų. Siekiant didesnio organizacijos įsitraukimo ir efektyvumo, transakciniai lyderiai turėtų derinti savo valdymo metodus su atjauta, nes pernelyg griežtas šio lyderystės stiliaus taikymas gali sudaryti autoritariško, neigiamai veikiančio darbuotojų santykius, efektyvumą, įvaizdį. Charizmatiniai lyderiai įkvepia žmones savo pozityvumu, kuria emocinį ryšį, įtikinamai perteikia organizacijos viziją. Darbuotojai pasitikiu tokiau

vadovu, jie yra motyvuoti siekti geresnių rezultatų. Tačiau mokslinėje literatūroje rašoma, jog pernelyg stipriai pasitikėti charizmatiniu lyderiu yra rizikinga, kadangi toks lyderystės stilius gali sukelti manipuliavimų ar represijų pavojų. Vis dėlto, tinkamai taikomas charizmatinis lyderystės stilius gali skatinti darbuotojų įsitraukimą, stiprinti bendruomeniškumą bei prisidėti prie sėkmingų organizacijos tikslų įgyvendinimo. Pristatant dorybėmis pagrįstą lyderystės stilių – tarnaujančiąją lyderystę, galima teigti, jog tokio vadovo-lyderio tikslas yra nesiekti valdžios ar kontrolės, o padėti organizacijos nariams augti, tobulėti, lavinti gebėjimus ir kurti įgalinančią, saugią aplinką. Greenleaf'o idėjos apie tarnaujančiąją lyderystę yra aktualios ir šiandien, nes skatina socialinį teisingumą, darbuotojų įtrauktį, kas galimai lemia didesnę organizacijos sėkmę. Kalbant apie autentišką lyderystės stilių, svarbu pabrėžti vadovo-lyderio savęs pažinimą (stiprybes, silpnybes, vertybes). Jis yra atviras, kuriantis skaidrius santykius tarp organizacijos narių, gebantis priimti subalansuotus sprendimus. Šis vadovas-lyderis yra atviras, nuoširdus, sąžiningas, o tarp jo vertybių, žodžių ir veiksmų vyrauja nuoseklumas. Pasidalytoji lyderystė yra svarbi tuo, jog atsakomybė ir sprendimų priėmimas paskirstomi tarp darbuotojų, skatinant viso kolektyvo įsitraukimą. Toks požiūris stiprina emocinį organizacijos narių ryšį, padeda siekti aukštų veiklos rezultatų. Toks lyderystės stilius leidžia išnaudoti visos komandos žinias, patirtį bei įgūdžius. Pristatant įgalinančią lyderystę, galima teigti, jog ji skatina organizacijos narių autonomiją, atsakomybę, dalyvavimą sprendimų priėmime. Šis lyderystės stilius nuo pasidalytosios lyderystės skiriasi tuo, jog yra labiau centralizuotas, tačiau vis tiek siekia darbuotojų savarankiškumo ir suteikia organizacijos nariams įtakos, o nebando daryti jiems įtaką. Taigi, visi aptarti lyderiavimo stiliai pasižymi unikaliomis savybėmis, tačiau turi ir nemažai panašumų. Dauguma stilių orientuojasi į sekėjų (darbuotojų) pasitikėjimo pelnymą, profesinį augimą, ugdomąsi, ilgalaikę darbuotojų gerovę, darbo atlikimo efektyvumą.

1.2. Mokytojo motyvacijos pažinimo teoriniai aspektai

1.2.1. Mokytojo motyvacijos samprata

Žodis motyvacija yra kilęs iš lotynų kalbos („Movere”), kuris reiškia „judėti” (Stankevičienė & Lobanova, 2006). Šiais laikais šis apibrėžimas laikomas per siauru ir nepakankamu, nes motyvacija siejama su jėgomis, kurios keičia arba palaiko tam tikrą elgesį ir jo kokybę. Tai yra tai, kas skatina žmogų siekti užsibrėžtų tikslų; kas sukelia energiją, jaudulį, sužadirimą (Odoom, Opoku & Ntiakoh-Ayipah, 2016). Kadangi, netgi švietimo sektorius konkuruoja kiekvienoje šalyje, pasauliui reikia motyvuotų, pasirengusių dirbti, mokytis žmonių, kurie tinkamai atliktų savo darbą ir siektų gerų rezultatų. Didžioji dalis motyvacijos apibrėžimų yra susijusi su psichologiniais bei socialiniais procesais, todėl sąvokos paaiškinimai nelabai skiriasi. Motyvacija – varomoji jėga, kuri padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų, įveikti kliūtis bei nuolat tobulėti. Gopalan ir kt. (2017) teigia, jog motyvacija yra teorinė sąvoka, naudojama paaiškinti žmogaus elgesį. Pagal tyrėjus, motyvacija suteikia motyvą reaguoti ir tenkinti savo poreikius (Gopalan et al. 2017). Motyvaciją panašiai apibūdina Filgona ir kt. (2020), kurie laikosi nuomonės, jog motyvacija yra žmogaus psichologijos ir elgesio dalis, kuri daro įtaką žmogaus sprendimams į ką investuoti savo laiką, į kokią užduotį įsitraukti, kiek laiko jai skirti. Kaip teigia Goyal (2015), motyvacija apima biologines, emocines, kognityvines bei socialines jėgas, kurios suaktyvina elgesį. Motyvacija taip pat apibrėžiama kaip priežastis, dėl kurios grindžiamas tam tikras žmogaus elgesys ir apibūdinama kaip procesas, prasidedantis nuo fiziologinio ar psichologinio poreikio (trūkumo), kuris suaktyvina elgesį pasiekti tam tikrą tikslą (Filgona et al., 2020). Kaip teigia Latham ir Pinder (2005), motyvacija yra „psichologinis procesas, atsirandantis iš sąveikos tarp individo ir aplinkos“ (p. 486). Nors motyvacija apibrėžiama, kaip žmogaus vidinė būseną, kuri aktyvuoja ir nukreipia energiją į tikslų įveikimą, tačiau motyvacija yra ir vadybinė funkcija, kuri skatina žmones siekti institucinių tikslų (Nwamae & Kayii, 2018). Visi šie apibrėžimai turi kai ką bendro – kalba apie motyvaciją kaip apie specifinį žmogaus elgesį siekti savų tikslų.

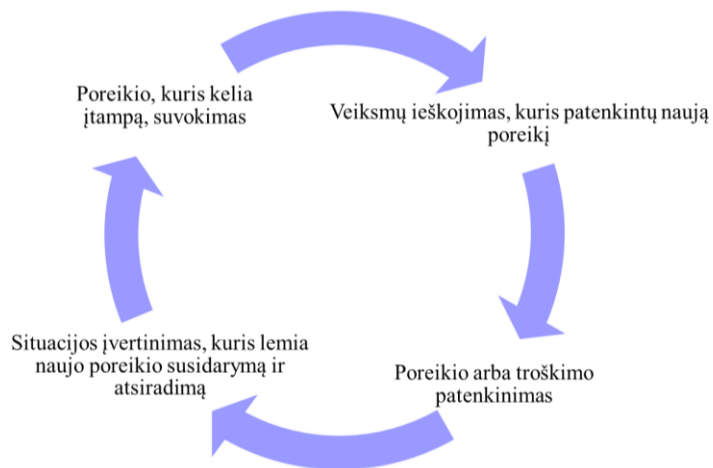
Kadangi motyvacija yra tiriama gan seniai, yra begalės teorijų, kurios aiškina motyvacijos atsiradimą, priežastis, bruožus. Tyrėjai siekė suprasti, kas skatina žmogų veikti tam tikru būdu; kas skatina ar inicijuoja tam tikrą elgesį. Tie patys autoriai – Nwamae & Kayii (2018) motyvacijos teorijas skirsto į – turinio ir proceso teorijas. Turinio teorijos akcentuoja žmogaus norus ir poreikius kaip svarbius elgesio „motyvatorius“, o proceso teorijos susijusios su psichologiniais procesais bei bando išsiaiškinti, kaip toks elgesys atsiranda, išsilaiko ir sustoja. Nagrinėjant šias teorijas plačiau, Kanfer ir kt. (2017) pastebi, jog turinio teorijos nurodo psichologinius bruožus, motyvus, polinkius ir orientacijas, kurie inicijuoja motyvacinius ir valinius procesus. Šie veiksniai arba sąlygos egzistuoja žmonėse – yra įgimti arba

išmukti bei lemia ilgalaikes preferencijas konkreitiems tikslams, strategijoms ir elgsenai. Proceso (kognityvinės) teorijos remiasi ankstyvosiomis kognityvinėmis teorijomis, kurios aiškina, jog elgesys yra sąmoningų sprendimų priėmimo procesų rezultatas. Šios teorijos labiau susijusios su tuo kaip elgesys inicijuojamas, nukreipiamas ir palaikomas bei bandoma nustatyti ryšį tarp dinaminių kintamųjų, kurie sudaro motyvaciją (Indira Gandhi National Open University, 2017). Kadangi nebuvo jokių bandymų palyginti turinio ir proceso teorijas atsižvelgiant į realias darbo vietos sąlygas, Rhee (2019) atliko tyrimą, kurio metu buvo norima išsiaiškinti, kuri iš motyvacijos teorijų gali būti praktiškai ir efektyviai pritaikoma realioje darbo vietoje, pasitelkiant „Working Stiff Workplace Diaries“ (WSDs) darbuotojų kasdienių patirčių ir jausmų darbo vietoje refleksijas – dienoraščius. Tyrimui buvo pasirinkti įvairių profesijų darbuotojai, kurie pildė dienoraščius, o juos skaitė ir klasifikavo tyrėjai, atsižvelgdami į dienoraščio turinio tendencijas ir polinkius ties turinio arba proceso teorijų. Pateikta išvada rodo, kad realiuose pavyzdžiuose vyrauja turinio teorijos bruožai, tačiau autorė teigia, jog svarbu ne tik galvoti kuri motyvacijos teorija pranašesnė, tačiau ir ištirti ar tarp šių dviejų teorijų egzistuoja tam tikras pirmenybės santykis (Rhee, 2019). IGNOU (2017) išskiria dar vieną motyvacijos teoriją – sustiprinimo (elgesio) teoriją. Šia biheivoristo B. F. Skinner'io teorija siekiama paaiškinti, kokios pasekmės motyvuoja skirtingus žmones dirbti. Daugiausia dėmesio skiriama tam, kaip aplinka mus moko keisti savo elgesį, kad maksimaliai padidintume teigiamas pasekmes ir sumažintume neigiamas pasekmes. Motyvacijos stiprinimo teorijoje pabrėžiama kiekvieno žmogaus dvasinė būseną, t. y. jo emocijos ir jausmai. Pastiprinimo teorija sutelkia dėmesį į pokyčius, kurie įvyksta kiekviename asmenyje, kai jis atlieka tam tikrus veiksmus arba elgiasi tam tikru būdu. B. F. Skinner'is, taip pat, atkreipia dėmesį į organizacijos išorinę aplinką, nes teigia, jog ji turi būti sukurta veiksmingai ir pozityviai, kad motyvuotų darbuotoją (Gordan & Krishanan, 2014). Ši teorija grindžiama tuo, jog paskatos gali padėti formuoti elgesį ir yra skirstoma į keturis požiūrius – teigiamą pastiprinimą, neigiamą pastiprinimą, išnykimą ir bausmę. Teigiamas pastiprinimas reiškiasi tuo, kad norint sustiprinti tam tikrą elgesį, suteikiama maloni arba vertinga paskata, pvz.: mokinys puikiai atlieka testą, todėl mokytojas jį apdovanoja pagyrimu. Toks veiksmas teikia teigiamą poveikį ir gali „persiduoti“ kitiems mokiniams sėdintiems klasėje ir stebintiems šią situaciją. Neigiamas pastiprinimas pasireiškia tuo, jog stiprinamas tam tikras elgesys, mažinant ir šalinant nemalonius dirgiklius. Pavyzdžiui, mokinys vėluoja į pamoką, tačiau mokytojas jo neįleidžia į klasę. Tokioje situacijoje neigiamas pastiprinimas yra orientuotas į kitus mokinius, nes pašalintas tam tikras dirgiklis – vėluojantis ir galimai visų dėmesį patrauksiantys mokinys. Įdomu tai, jog tiek teigiamas, tiek neigiamas pastiprinimai gali padidinti priimtina ir teigiamą elgesį. Pastebima, jog dažnai neigiamas pastiprinimas maišomas su bausme, bet jie skiriasi tuo, jog neigiamas pastiprinimas neprideda

nemalonumo, bet pašalina jį ir skatina stiprinti teigiamą elgesį (Gordan & Krishanan, 2014). Išnykimo sąvoka apibūdina procesą, kai elgesys, kuris buvo anksčiau stiprinamas, praranda pastiprinimą ir išnyksta, pvz.: mokytojas nusprendžia nebekreipti dėmesio į mokinį, kuris kalba be leidimo pamokos metu, o pradeda orientuotis į kitus mokinius. Laikui bėgant bekalbantys mokinys supras, jog neverta kalbant trukdyti pamokos, nes į jį nieks nereaguoja. Aptariant paskutinįjį požiūrį – bausmę, autoriai teigia, jog ji taikoma, kai asmuo padaro tam tikros žalos organizacijai. Tokiu atveju nepatogiam elgesiui taikomos nepatogios pasekmės (Gordan & Krishanan, 2014).

Grįžtant prie turinio motyvacijos teorijų – pagrindinės yra šios – Maslow'o poreikių hierarchija, Alderferio ERG teorija, Herzberg'o motyvavimo ir higienos teorija bei McClelland'o išmoktų poreikių (trijų poreikių) teorija.

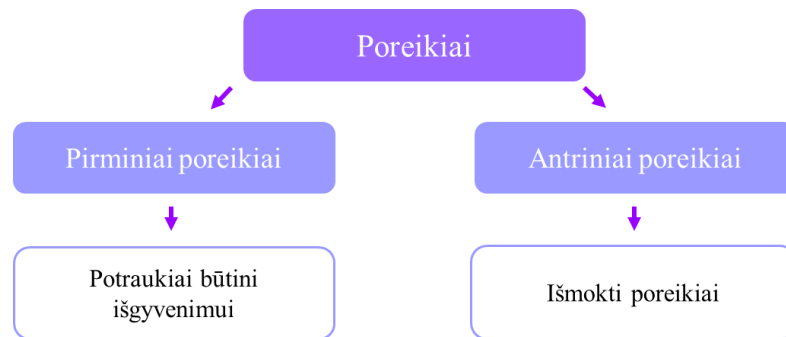
Būtina paminėti, jog motyvacijos teorijos glaudžiai susijusios su poreikių teorijomis, nes kartu jos nagrinėja, kas skatina žmogų veikti bei kaip žmogaus poreikiai paveikia jo elgesį. Kaip teigia Kanfer ir kt. (2017), poreikiai yra vidinės jėgos, žmogaus gyvenimui ir augimui palaikyti. Nepatenkinti poreikiai sukuria fizinės ir psichologinės įtampos būsenas, kurios skatina veiksmą. Motyvacija atsiranda tada, kai poreikiai yra puoselėjami arba nuslopinami aplinkos. Kaip aiškina Vo ir kt. (2022), motyvacija yra pagrindinis veiksnys, nagrinėjantis su darbu susijusio elgesio dinamiką, nes paaiškina kodėl žmonės atlieka tam tikrus veiksmus. „Pagrindiniai psichologiniai poreikiai yra svarbus individualių skirtumų darbo motyvacijoje racionalizavimas. Psichologiniai poreikiai laikomi natūraliais psichologiniais maistiniais elementais ir žmogaus vidiniais ištekliais. Jie glaudžiai susiję su individualiu elgesiu ir turi stiprią, aiškią reikšmę darbo rezultatams“ (Vo et al., 2022, p. 1). Reiškia, jog darbo motyvaciją veikia individualūs žmonių poreikiai (ir socialinis kontekstas), nes jie yra pagrindiniai darbo motyvacijos veiksniai, kurie suteikia pasitenkinimą bei yra žmogaus vidiniai ištekliai. Austrų neuropatologas, psichiatras, psichoanalizės pradininkas S. Freud'as pabrėžė biologinius motyvacijos pagrindus, tokius kaip instinktai ir poreikiai. Laikui bėgant šis požiūris prarado populiarumą, nes atsirado aiškesnių teorijų, apimančių psichologinius ir socialinius poreikius (Kanfer et al., 2017). Atsižvelgiant į mokslinėje literatūroje aptinkamus pavyzdžius, Franklin (2016) kalbėdamas apie poreikių patenkinimą ir motyvaciją, teigė, jog motyvacija yra ciklinis procesas, kurį sudaro noras patenkinti poreikį. Jis sukelia vidinę įtampą, kuri skatina imtis tam tikrų veiksmų, jog poreikis būtų patenkintas ir įtampa būtų numalšinta. Kai įtampa dingsta, žmogus tampa entuziastingas, o tai lemia situacijos persvarstymą ir naujų poreikių atsiradimą. Motyvacija tampa sąveikos tarp asmens poreikių, norų bei paskatų, kurios suteikiamos, kad tam tikri poreikiai būtų patenkinti, rezultatu (Franklin, 2016) (žr. 4 pav.).



4 pav. *Ciklinis motyvacijos procesas* (adaptuota pagal Franklin, 2016).

Analizuojant motyvacijos ir poreikių ryšį, autorės Irojiogu ir Welewa (2019) pristatė kitokią motyvacijos ciklo pavyzdį. Jį sudaro keturios skirtingos būsenos – poreikis, siekis, paskata ir tikslas. Kiekvienas įvardintas veiksnys atliekamas tada, kai yra tam tikras poreikis, o kiekvienas teigiamas rezultatas veikia kaip paskata, kuri padeda pasiekti tikslą. Šis procesas tęsiasi visą gyvenimą, nes visada atsiranda naujas poreikis ką nors įveikti, užsidirbti, gauti ir pan.

Nors mokslininkai poreikius ir motyvaciją apibendrina, kaip ciklinį procesą, 2015m. autorius Goyal kalbėjo apie poreikių rūšis. Pagal ją, poreikiai skirstomi į pirminius ir antrinius (žr. 5 pav.).



5 pav. *Žmogaus poreikiai* (pagal Goyal, 2015)

Pirminiai poreikiai yra tie, kurie būtini žmogaus išgyvenimui – maistas, oras, miegas, tinkama temperatūra ir pan., jie nėra išmokti, nes yra biologiniai ir fiziologiniai. Antriniai poreikiai, priešingai nei pirminiai, nėra natūralūs, nes jų yra išmokstama per patirtį ir bendravimą – priklausymas grupėms, asmeninis tobulėjimas, augimas, pripažinimas, pagarba iš kitų ir pan. (Goyal, 2015). Poreikis yra motyvacijos pagrindas, kuris sukelia jausmą, kad kažko reikia. „Šis trūkumas sukelia įtampą individo sąmonėje, o jis ją bando įveikti išitraukdamas į elgesį, kuriuo patenkina savo poreikius“ (Goyal, 2015, p. 72). Tas pats autorius pažymi (2015), jog, patenkinus vieną poreikį atsiranda kitas, todėl elgesys, nukreiptas į tam tikrą užsibrėžtą tikslą, tęsiasi. Tęstinumas sukuria procesą, tačiau jei poreikis nėra

patenkinamas, įtampa gali didėti ir asmuo, gali bandyti stengtis pašalinti poreikių nepatenkinimo veiksnius.

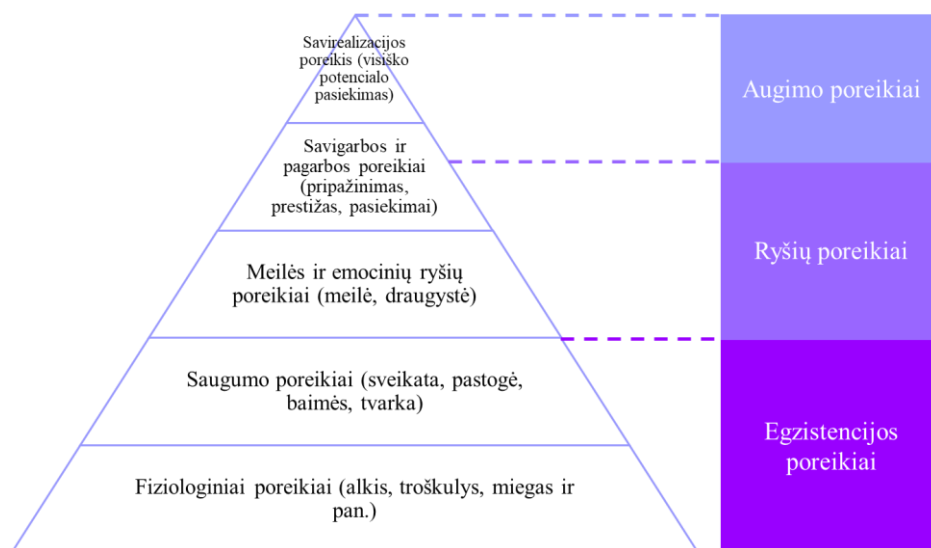
Kalbant plačiau apie poreikių teorijas, pagrindinė teorija, kuri laikoma klasika yra Maslow'o poreikių hierarchijos teorija. Nors A. Maslow poreikių hierarchijos teorija kritikuojama dėl griežtos tvarkos, kuri nepaliečia daugelio šalutinių aspektų, individualistinės perspektyvos, abstraktumo ir pan. (Gulbovaitė, 2013), svarbu pastebėti, kaip keitėsi motyvacijos teorijų modeliai. Pasak amerikiečių psichologo A. Maslow'o, žmones motyvuoja nepatenkinti jų poreikiai. Pagal hierarchiją, poreikiai išvardinti nuo žemiausių (ankstyviausių) iki aukščiausių (vėlyviausių) (žr. 6 pav.).



6 pav. A. Maslow'o poreikių hierarchija (pagal Goyal, 2015)

Piramidės principas rodo, jog jei pirmame lygyje nebus patenkinti pagrindiniai žmogaus poreikiai, jo elgesys bus orientuotas į to trūkumo patenkinimą, o kiti poreikiai bus neaktualūs. Jei užtikrinami pirmieji du poreikiai – fiziologiniai ir saugumo, žmogaus motyvaciją persikelia į trečią lygį ir pan. Kuo toliau žengiama į hierarchijos viršūnę, tuo daugiau dėmesio skiriama individualumui, žmogiškumui, kūrybai bei psichologinei sveikatai (Goyal, 2015).

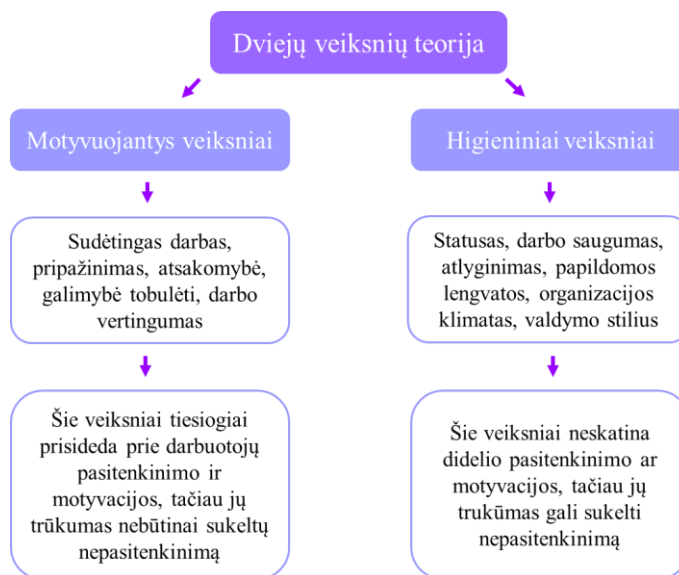
1969 m. C. Alderfer pristatė ERG teoriją, kuri sujungia penkis A. Maslow'o žmogaus poreikius į tris kategorijas: egzistenciją, ryšį ir augimą (žr. 7 pav.).



7 pav. C. Alderfer'io ERG teorija (pagal Goyal, 2015)

Ši teorija (žr. 7 pav.) išplečia A. Maslow'o poreikių hierarchiją ir suskirsto ją į tris kategorijas: egzistencijos poreikių kategoriją, kuri apima žmogaus fiziologinius ir fizinius saugumo poreikius; ryšių poreikių kategoriją, kuri apima norą palaikyti svarbius asmeninius santykius bei sąveikauti su kitais žmonėmis, siekiant meilės, priklausomybės, pripažinimo. Augimo poreikių klasę sudaro saviugdos, asmeninio augimo ir tobulėjimo poreikis – vidinio asmeninio tobulėjimo troškimas (Goyal, 2015). Visi šie poreikiai gali egzistuoti vienu metu ir keistis. Svarbu paminėti, jog ERG teorija yra labai lanksti, nes ji aiškina poreikius kaip diapazoną, o ne kaip hierarchiją (Acquah et al., 2021).

Trečioji teorija – F. Herzberg'o dviejų veiksnių teorija. Šioje teorijoje daroma išvada, jog tam tikri veiksniai, darbo vietoje, lemia žmogaus pasitenkinimą darbu, tačiau, jei jų nėra, jie sukelia nepasitenkinimą (žr. 8 pav.).



8 pav. F. Herzberg'o dviejų veiksnių teorija (pagal Goyal, 2015)

Padaryta išvada, jog motyvuojantys veiksniai kelia pasitenkinimą, o higieniniai veiksniai gali kelti nepasitenkinimą (Goyal, 2015). Siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, vadovai turėtų orientuotis tiek į motyvuojančių veiksnių stiprinimą, tiek į higieninių veiksnių užtikrinimą. Pasak teorijos autoriaus, higieniniai veiksniai negali motyvuoti, o kai naudojami šiam tikslui pasiekti, netgi gali ilgainiui sukelti neigiamą poveikį. Jei organizacijos vadovybė orientuojasi tik į higieninius veiksnius nepaisydami motyvatorių, galiausiai darbuotojai sieks daugiau higienos veiksnių, o tai gali turėti neigiamą poveikį motyvuotos darbo jėgos ugdymui (Acquah et al., 2021). Kaip teigia Nurlina (2022), pasitenkinimas verčia darbuotojus jaustis laimingais, o nepasitenkinimas nuvilia, todėl būtina orientuotis į pasitenkinimą teikiančius dalykus.

Paskutinė teorija priklausanti turinio motyvacijos teorijoms – D. McClelland'o išmoktų poreikių (trijų poreikių) teorija. Šis autorius taip pat rėmėsi Maslow'o darbu, aprašydamas tris žmogaus motyvatorius – pasiekimus, priklausomybę, galią. Tačiau jo teorija skiriasi tuo, jog yra orientuota į poreikių sukūrimą ir vystymą. Pasiekimų poreikis apima norą siekti aukštų rezultatų, savarankiškai įvaldyti žmones, idėjas, įveikti iššūkius bei parodyti savo kompetenciją. Pasiekimų poreikis yra siejamas su aukštu asmeniniu pasitenkinimo lygiu bei profesine sėkme. Afiliacijos (priklausomybės) poreikis apibūdina žmogaus norą priklausyti tam tikrai grupei; jie nori būti mėgstami ir gerbiami; vertina draugystes, ryšius, bendradarbiavimą; vengia konfliktų. Žmonės, kurie jaučia afiliacijos poreikį lengvai dirba komandoje, tačiau vadovaujamose pareigoje jie yra mažiau veiksmingi (Acquah et al., 2021).

Kaip rašo Acquah ir kt. (2021), Alderfer'io egzistencijos poreikiai yra beveik lygūs Maslow'o fiziologiniams ir saugumo poreikiams. Alderfer'io ryšio poreikiai ir McClelland'o priklausomumo poreikis yra maždaug lygūs Maslow'o socialiniams poreikiams. Herzberg'o higienos veiksniai yra fiziologiniai, saugumo ir meilės poreikiai. Maslow'o savivertės ir savirealizacijos poreikiai sudaro Alderfer'io augimo poreikius, o McClelland'o pasiekimų ir galios poreikį – Herzberg'o motyvuojantys veiksniai (žr. į 2 lentelę).

2 lentelė. *Teorijų palyginimas*

A. Maslow	C. Alderfer	D. McClelland	F. Herzberg
Fiziologinis poreikis	Egzistencija		Higieniniai veiksniai
Sauga ir saugumas			
Priklausymas ir meilė	Giminystės ryšiai	Priklausomybės poreikis	Motyvuojantys veiksniai
Savigarba	Augimas	Galios poreikis	
Savirealizacija		Pasiekimų poreikis	

Adaptuota pagal: Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29, p. 27.

Apibendrinant, galima teigti, jog turinio motyvacijos teorijos orientuotos į tai, kaip vidiniai ir išoriniai veiksniai skatina žmones elgtis; kokie poreikiai motyvuoja siekti užsibrėžtų tikslų. Turinio motyvacijai priklausančios teorijos siekia suprasti, kokie veiksniai ir poreikiai motyvuoja žmones veikti ir kaip tuos veiksnius galima panaudoti siekiant padidinti ir išlaikyti žmonių motyvaciją, pvz.: darbovietėje.

Pagrindinės procesinės motyvacijos teorijos yra lūkesčių teorija, sąžiningumo teorija, tikslų nustatymo teorija ir pastiprinimo teorija. Procesinė motyvacija šiais laikais yra mažiau aptariama, nes dauguma organizacijų teikia pirmenybę tikslų siekimams, darbo rezultatams, įtraukčiai, o ne pačioms motyvavimo technikoms. Nors ši motyvacijos idėja kalba apie siekį įsitraukti į užduoties atlikimo etapus ar veiklą, dažniausiai organizacijos didesnę dėmesį skiria darbų tikslams ir įvykdytam rezultatui.

V. Vroom'o lūkesčių teorija teigia, jog žmonių motyvacija dirbti priklauso nuo trijų sandaugos komponentų – lūkesčių (expectancy), instrumentalumo (instrumentality) ir vertinimo (valence) ($M = E \times I \times V$). Lūkesčiai – asmens suvokimas, kad pastangos duos rezultatų, instrumentalumas – asmens suvokimas, kad už rezultatus bus atlyginta arba nubausta, vertinimas (vertė) – atlygio ar bausmės dydis, kuris bus gautas už veiklos rezultatus (Goyal, 2015). Vroom'o lūkesčių teorija bando paaiškinti motyvuotą elgesį kaip orientuotą į tikslą, nes teorijos pradininkas teigia, jog žmonės linkę pirmenybę teikti tiems veiksams, kurie suteiks didžiausią naudingumą ir malonumą. Lūkesčių teorija bando paaiškinti, jog polinkio elgtis tam tikru būdu stiprumas priklauso nuo lūkesčio, kad po veiksmo bus pasiektas tam tikras rezultatas (Suciū et al., 2013). V. Vroom'o sukurta lūkesčių teorijos formulė $E = A \times (\sum_{j=1}^n I_{ij} \times V_j)$ (E – pastangos arba jų intensyvumas; A – lūkesčiai, kad pastangos duos rezultatų; I_{ij} – veiklos i instrumentalumas, siekiant antrojo lygio rezultato j ; V_j – antrojo lygio rezultato valentingumas; n – antrojo lygio rezultatų skaičius) aprašoma, taip: žmogus bus motyvuotas tada, kai tikėtis, jog jo pastangos padės pasiekti tam tikrų rezultatų, kai matys ryšį tarp veiklos pasiektų rezultatų bei rezultatai jam bus svarbūs. Jei formulėje kažkuris veiksnys yra lygus nuliui, motyvacija taip pat bus lygi nuliui. (Suciū et al., 2013).

1963 m. elgsenos psichologas J. S. Adams'as pristatė sąžiningumo teoriją. Ją jis aiškino, jog sąžiningumas gali būti apibrėžtas kaip santykis tarp žmogaus pastangų, įgūdžių, t.y. įnašo į darbą bei atlygio už darbą. Žmonės yra linkę spręsti apie atlygio teisingumą, lygindami jį su tuo, ką kiti gauna už panašų įdirbį arba vertina kitus pastangų ir atlygio santykius, kuriuos laiko reikšmingais ar aktualiais. Tai yra lyginimo procesas, apimantis jausmus bei suvokimą. Verta paminėti tai, jog žmonės, kurie suvokia

savo kaip per mažai ar per daug atlygintus, patiria stresą, kuris verčia atitaisyti situaciją ir atkurti teisingumą pastangų ir atlygio santykiuose (Ogolo et al., 2016). J. S. Adams'as atliko ne vieną tyrimą, kurių metu aiškinosi, kaip žmonės reaguoja, kai jų atlygis būna per mažas/didelis; stebėjo, kaip jie tęsė savo darbą toliau – ar atlygis turėjo įtakos indėliui į darbą (ar žmonės buvo linkę sumažinti/padidinti savo pastangas dirbant); kaip žmonės veikė patirtas distresas dėl suvokto neteisingumo bei kaip jis motyvuodavo atkurti teisingumą bei sąžiningumą. Šiuo atveju, buvo daroma išvada, jog sąžiningumas matuoja kiekvieno darbuotojo indėlį į darbą ir gautą naudą (Ogolo et al., 2016).

Aptariant tikslų nustatymo teoriją, ji yra skirta tikslų nustatymo procesui išanalizuoti. Pasak teorijos pradininko, psichologo E. Locke'o, natūralus žmogaus polinkis kelti ir siekti tikslų yra naudingas ir veiksmingas tik tuo atveju, kai asmuo juos supranta ir priima. Goyal (2015) pažymi, jog darbuotojai nebus motyvuoti, jei neturės tikslų ar įgūdžių, tam tikram tikslui pasiekti, tačiau asmuo bus motyvuotas tada, kai tikslas bus svarbus, aiškus ir reikšmingas. „Pastebėta, kad tikslų aiškumas ir tikslų sudėtingumas stiprina ir valdo formalų darbo našumą“ (Gkizani & Galanakis, 2022, p. 420). Penki tikslų nustatymo principai – aiškumas, iššūkis, įsipareigojimas, užduoties sudėtingumas ir grįžtamasis ryšys gali padėti pasiekti tikslų (Gkizani & Galanakis, 2022).

Paskutinioji procesinės motyvacijos teorija – pastiprinimo teorija pagal B. F. Skinner'į. Ji aiškinama, kaip priemonė sustiprinti/susilpninti tam tikrą darbuotojų elgesį, o tai galima padaryti teigiamais arba neigiamais paskatinimais. Kaip teigia autoriai Susanto ir kt. (2021) teigiamas pastiprinimas yra veiksmingiausias būdas motyvuoti darbuotojus efektyviai dirbti bei siekti geresnių rezultatų organizacijoje. Darbuotojai yra skatinami stengtis, nes už pageidaujamą elgesį bus apdovanoti. Apdovanojimai gali būti vidiniai ar išoriniai. Vidiniais laikomi vadovų pripažinimas, pagyrimai, atsakomybės padidinimas atliekant užduotis; darbuotoją aplankantis jausmas, jog jis pasiekė kažką svarbaus ar gerai įvykdė tam tikrą užduotį bei suvokimas, kad atliktas darbas prisideda prie organizacijos tikslų ir yra prasmingas. Išoriniai apdovanojimai yra paauskstinimas, premijos, finansiniai priedai, papildomos naudos ir pan. Darbuotojai jaučiasi pripažinti, kai jų darbas gerai įvertinamas. Organizacijose vyrauja ir neigiami pastiprinimai, kurie pasireiškia bausmėmis. Jų taikymo tikslas – sumažinti arba pašalinti tam tikrą darbuotoją elgesį. Akivaizdu, jog darbuotojui nepalankios bausmės gali demotyvuoti jį kokybiškai ir efektyviai atlikti savo darbą. Vadovai yra atsakingi už tai, kokį elgesį jie skatina, o kokio jie nepageidauja (Susanto et al., 2021).

Galime sutikti, jog organizacijų vystymuisi labai svarbi darbuotojų darbo motyvacija. Ji didina darbuotojų produktyvumą ir efektyvumą. Tai įrodė mokslininkai Vo ir kt. (2022) atlikę tyrimą, pagrįsta

hierarchiniu linijiniu modeliavimo būdu, kurio metu buvo apklausta virš 32 tūkstančių žmonių iš 25 šalių. Duomenys parodė, jog autonomija ir socialiniai ryšiai teigiamai veikia darbuotojų darbo motyvaciją.

Organizacijos tikslų (pa)siekimas priklauso nuo darbuotojų darbo, o tai reiškia, jog vadovas yra priklausomas nuo darbuotojų veiklos rezultatų, nes yra atsakingas už organizacijos tikslų įgyvendinimą (Vo, et al., 2022). Svarstant organizacijos sėkmę svarbu atsižvelgti į žmones, kurie dirba joje. Darbdaviai turi ieškoti būdų kaip motyvuoti darbuotojus toliau efektyviai ir kokybiškai dirbti, nes kiekviena organizacija susiduria su didele konkurencija (Alier Riak & Bill, 2022).

Kalbant apie žmones ir jų motyvaciją, motyvacija skirstoma į vidinę ir išorinę. Mokslininkai kalba ne tik apie išorės motyvacijos veiksnius, tačiau pabrėžia ir vidinės motyvacijos reikšmę (žr. 9 pav.).



9 pav. *Motyvacijos rūšys*

Bukhari ir kt. (2023) teigia, jog esamoje literatūroje nepateikiama vidinės motyvacijos apibrėžtis, nes teigiama, jog ji yra daugialypė. Tai gali būti noras padėti, noras patenkinti savo ego poreikius, noras perteikti žinias ir pan, todėl sakoma, jog vidinė motyvacija gali turėti daug motyvų, kurie skatina likti savo darbo vietoje ir toliau joje dirbti. Tame pačiame straipsnyje, išorinė motyvacija aprašoma, kaip atlygio skatinamas elgesys, kuriuo siekiama atlikti tam tikrą veiklą ar užduotį, kad būtų gautas atlygis, išvengta bausmės ar nuvertinimo (Bukhari et al., 2023). Išoriniams motyvacijos veiksniai priklauso darbo aplinka, atlygis, pripažinimas, bausmės. Gyimah (2020) akcentuoja tam tikro atlygio ir pripažinimo svarbą. Visa organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip organizacija motyvuoja savo darbuotojus ir kaip jie vertina savo darbą. Tas pats mokslininkas teigia, jog svarbus ne tik išorinis atlygis, bet ir vidinis. Jis pasireiškia, kaip įvertinimas, pripažinimas, geras žodis (Gyimah, 2020). Kai mokytojai mano, jog savo pareigas atlieka iš pašaukimo, pasitenkinimo jie jaučia vidinę motyvaciją, o jei mano, kad darbą atlieka iš „reikalo“, būtinumo ar pvz.: dėl atlygio, tuomet veikia išorinė motyvacija. „Vidinė motyvacija „varomi“ mokytojai daugiausia dėmesio skiria darbo procesams, o pasikliaunantys išorine motyvacija – rezultatams“ (Sinclair, 2008, cit. iš Canlı & Karadağ, 2021, p. 243). Be to teigiama, jog pagrindinis motyvacijos šaltinis yra vidinė motyvacija, o išorinė gali padidinti motyvacijos lygį, jei yra vidinių motyvatorių (Canlı & Karadağ, 2021).

Šiandieniniame pasaulyje yra įvairiausių motyvacijos metodų, kuriuos taiko tikriausiai kiekviena organizacija ar įmonė, tačiau veikia tik tos motyvavimo strategijos, kurias darbuotojai laiko svarbiomis. Straipsnio autoriai Alier Riak ir Bill (2022) išskyrė kelis motyvacijos metodus, kurie laikomi efektyviais.

Visų pirma, jie paminėjo įgalinimą. Suteikus darbuotojams daugiau atsakomybių ir įgalinimų sprendžiant problemas ar priimant sprendimus, padidėja darbuotojų galimybės kontroliuoti užduotis ir atsakomybė už jas išauga, todėl pasirenkama jas geriau atlikti. Šis metodas nukreipia žmogaus energiją nuo savisaugos į geresnį užduočių atlikimą, nes efektyvus darbo metu, kai viskas atliekama kokybiškai, kaip ir turėtų būti, lieka mažiau nusivylimo savo darbu ir daugiau pasitenkinimo. Taip pat minimas kūrybiškumas ir inovacijų taikymas darbe. Dažnai darbuotojai gali nedrąsiai siūlyti savo idėjas, nes bijo nepalaikymo ar idėjų ignoravimo, tačiau dabar darbdaviai stengiasi suteikti laisvės kūrybai, nes darbuotojai (ne vadovybė) yra geriausiai susipažinę su paslauga, produktu, kurį teikia. Galia kurti motyvuoja darbuotojus, o tai prisideda prie organizacijos gerovės – darbdaviai išmintingai panaudoja darbuotojų patirtis ir žinias. Tokios galimybės sukuria atvirumą pokyčiams bei padeda lanksčiau prisitaikyti prie rinkos pasikeitimų (Alier Riak & Bill, 2022). Trečiasis darbuotojų motyvacijos palaikymo būdas yra galimybė mokytis ir toliau tobulėti. Jei darbuotojams suteikiamos galimybės pasiekti ir sužinoti daugiau, dažniausia jie imasi to. Akreditacijos ir licencijavimas padeda darbuotojams nuolat tobulėti ir įgyti naujų žinių. Svarbu, jog nauji įgūdžiai būtų praktiškai pritaikomi darbe. Pasaulyje, kuriame kiekvienas skuba ir daug dirba, tačiau turi mažiau laiko pomėgiams, šeimai ir poilsiui, darbe išlikti motyvuotam padeda lankstus darbo laikas. Šio metodo pagalba labiau išvengiama darbuotojų perdegimo (Alier Riak & Bill, 2022). Viena svarbiausių ir aktualiausių motyvacijos palaikymo priemonių yra piniginė nauda. Dalijimasis organizacijos pelnu skatina darbuotojus atsakingiau ir efektyviau dirbti. Pinigai yra veiksmingi, kai jie tiesiogiai susiję su darbuotojo idėjomis, pasiekimais, atliktais darbais, nes taip motyvacinis poveikis išlieka ilgiau. Tačiau, jei piniginės paskatos prieinamos ne visiems darbuotojams, jos gali atnešti ir neigiamų rezultatų.

Išanalizavus motyvacijos teorijas nereikėtų pamiršti kam ir apie ką jos buvo sukurtos. Nors minėtos teorijos taikomos visiems žmonėms, tačiau šio darbo problematika yra susijusi su mokyklų mokytojais. Mthanti ir Msiza (2023) mini, jog šių laikų mokytojas turi būti prisitaikantis, lankstus, keičiantis mokymo stilių, bendradarbiaujantis, gebantis kritiškai mąstyti, komandiškai dirbti. Kai pasaulis nuolatos tiek daug reikalauja, dažnai mokytojo motyvacija gali būti prislopinta, ir priešingai, tik dar stipresnė. Shikalepo (2020) atlikęs teorinę apžvalgą apie motyvacijos teorijas ir mokytojų motyvacijos sąveiką, teigia, jog mokytojai, kurie renkasi dirbti šį darbą dėl profesinių vertybių, noro ir pan. yra labiau patenkinti ir motyvuoti, nei tie žmonės, kurie mokytojo darbą dirba dėl finansinių priežasčių. Taip pat, šis autorius dalinasi kitų mokslininkų mintimis, kurie aptaria motyvacijos teorijas ir jų veikimą mokytojų darbe, pvz.: Herzberg'o teorija pritaikoma mokytojų motyvacijai, patvirtinant, jog mokytojus motyvuoja iššūkius keliantis darbas ir vadovų pripažinimas, palaikymas – Herzberg'o motyvatoriai. Maslow'o

savirealizacijos poreikis, taip pat rodo, jog iššūkius keliantis darbas yra geriausias motyvatorius, nes leidžia darbuotojams būti konkurencingiems, efektyviai dirbti ir panaudoti savo gebėjimus. Mokytojams svarbus prasmingas darbas, pakankamas atlyginimas, darbo saugumas, pripažinimas, geri santykiai su kolegomis, kompetentinga ir teisinga vadovybė, galimybė paaugštinimams ar tobulėjimui. Šie išvardinti poreikiai yra reikšmingi ERG teorijoje, kuri kalba apie egzistencijos poreikius (prasmingą darbą, atlyginimą, saugumą), ryšių poreikius (bendradarbiavimą, gerus santykius) bei augimo poreikius (tobulėjimą, paaugštinimus). Nusivylimas darbu siejamas su Vroom'o lūkesčių teorija, kuri aiškina, kad darbdaviai turi pateikti darbuotojams (mokytojams) pagrįstus darbo reikalavimus, atlygį (kuris atitinka darbo krūvį) ir darbuotojų lūkesčius (Shikalepo, 2020).

Apibendrinant atliktą mokslinės literatūros analizę, galima daryti išvadą, kad motyvacija apibūdinama, kaip varomoji jėga, skatinanti siekti tikslų, įveikti iššūkius, efektyviai dirbti. Motyvacija apibrėžiama, kaip procesas, kuris inicijuoja, nukreipia ir palaiko į tikslą orientuotą žmogaus elgesį. Motyvacija yra vidinė būseną, kuri „verčia“ patenkinti tam tikrus poreikius ar atlikti būtinus darbus. Kalbant apie motyvaciją kyla klausimas – kodėl žmogus tai daro. XXa. antroje pusėje daug dėmesio buvo skiriama motyvacijos teorijoms. Taip atsirado A. Maslow'o poreikių hierarchijos teorija, F. Herzberg'o dviejų veiksnų teorija, C. Alderfer'io ERG teorija, E. Locke'o tikslų nustatymo teorija, V. Vroom'o lūkesčių teorija bei B. F. Skinner'io pastiprinimo teorija. Visos šios motyvacijos (ir poreikių) teorijos nagrinėja, kas skatina žmones siekti tikslų bei kaip galima padidinti žmonių motyvaciją. Kiekviena teorija pripažįsta, jog žmogaus elgesį ir motyvaciją kažką nuveikti, pasiekti lemia įvairūs poreikiai ir norai; pripažįsta, jog motyvacija yra esminė jėga siekiant asmeninio ar profesinio tobulėjimo; pripažįsta, jog žmonių motyvacija ir poreikiai gali skirtis, nes visi žmonės yra skirtingi. Įvairūs autoriai motyvaciją pateikia, kaip psichologinių ir socialinių procesų kompleksą, kuris suteikia motyvą veikti, investuoti savo laiką ir resursus į tam tikrų tikslų įgyvendinimą. Mokslinėje literatūroje pateikiamas keturių būsenų motyvacijos modelis, kurį sudaro: poreikis, siekis, paskata ir tikslas. Šis ciklas atspindi nuolatinį poreikių atsiradimą ir jų įgyvendinimą visą gyvenimą. Motyvacijos teorijos skirstomos į tris grupes, kurios atliepia skirtingus požiūrius: turinio, proceso ir elgesio (arba pastiprinimo) teorijas. Turinio teorijos remiasi tuo, jog žmonės veikia dėl to, jog jie turi poreikių (Maslow, McGregor), proceso teorijos bando paaiškinti kaip atsiranda motyvacija, kokie veiksniai daro jai įtaką ir kaip jie sąveikauja (Vroom, Locke). Pastiprinimo teorijos atkreipia dėmesį į ryšį tarp individo elgesio ir tam tikrų rezultatų (Skinner). Lyginant garsiausių autorių teorijas, galima pastebėti, jog Maslow'o poreikių hierarchija padėjo pagrindus kitoms teorijoms, o šios „atliepė“ ir papildė penkis pagrindinius žmonėms svarbius poreikius, kurie, netgi, yra gyvybiškai svarbūs ir jų nepatenkinus kiti poreikiai praras prasmę. Daugelis mokslininkų

domisi darbuotojų motyvacijos svarba organizacijų sėkmei ir vystymuisi. Remiantis įvairiais tyrimais, galima teigti, jog tiek vidinė, tiek išorinė motyvacijos teigiamai veikia darbuotojus. Vidinė motyvacija, susijusi su vidinėmis žmogaus savybėmis, vertybėmis bei pasitenkinimu darbu, yra pagrindinis motyvatorius. Išorinės paskatos – atlygis, pripažinimas ir pan. papildo ir pastiprina darbuotojo motyvaciją. Tokioje konkurencingoje visuomenėje bandančios išsilaikyti organizacijos turi atsižvelgti į darbuotojų motyvacijos priemones, kurios padėtų darbuotojams išlikti darbo vietoje bei vystytis organizacijai. Grįžtant prie švietimo, galima teigti, jog mokytojai yra labai svarbi mokyklų veikimo grandis, nes nuo jų motyvacijos, pasitenkinimo darbu priklauso ugdymo kokybė, mokinių rezultatai ir šalies būtis.

1.2.2. Mokytojo motyvacijos pagrindiniai veiksniai

Motyvacija – procesas, dėl kurio paprasti žmonės atlieka išskirtinę veiklą (Gavrić et al., 2020). Mokytojų motyvacija yra esminis mokymosi kokybės mokyklose veiksnys (Khanal & Phyak, 2021). Atsižvelgiant į dabartinę mokytojų trūkumo, nuolatinės kaitos situaciją, mokslininkai Berhanu ir Sabanci (2023) pritaria ir teigia, jog motyvuoti mokytojai yra pagrindiniai mokyklos sėkmės veiksniai. Anot Gyimah (2020) organizacijos didžiausias turtas yra žmonės, su kurių pagalba galima siekti užsibrėžtų tikslų, todėl vienas iš pagrindinių darbdavių rūpesčių – pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus, motyvuotus darbuotojus. Sėkminga švietimo sistema priklauso nuo kvalifikuotų ir motyvuotų mokytojų, nes motyvuoti mokytojai daro teigiamą poveikį besimokančiųjų mokymuisi, jų rezultatams; geba sukurti tinkamą atmosferą, yra pasirengę priimti atsakomybę ir asmeniškai atsako už rezultatus (Berhanu & Sabanci, 2023). Šių laikų mokytojas turi būti aukštos kvalifikacijos specialistas, konkurencingas darbo rinkoje, kompetentingas, besidomintis naujovėmis, pasirengęs nuolatiniam profesiniam tobulėjimui, lankstus profesiniu ir socialiniu požiūriu, nes technologijų pažanga, informacijos prieinamumas bei visuomenės poreikiai reikalauja, kad mokytojas lanksčiai prisitaikytų prie naujų mokymo metodų, aplinkų, kontekstų ir pan. (Solobutina & Nesterova, 2019). Mokytojas turi įdėti daug pastangų ir darbo, kad sugebėtų teisingai ir tikslingai atliktų savo darbą, tačiau jį turi kažkas motyvuoti.

Tinkamai motyvuotas darbuotojas yra energingas, inovatyvus, nebijo pokyčių, pozityviai žiūri į iššūkius. Motyvuoto darbuotojo moralė, pasitenkinimas ir pasitikėjimas savimi yra aukštesnio lygio, o tai yra veiksniai, darantys tiesioginę įtaką produktyvumui, teikiamų paslaugų kokybei, organizacijos išlikimui, augimui ir plėtrai, taip pat darbuotojų lojalumui organizacijai, kurioje darbuotojas dirba. (Gavrić et al., 2020). Mokslininkai, nagrinėjantys motyvacijos veiksnius Khanal ir Phyak (2021) nustatė keturis, kurie daro įtaką mokytojo motyvacijai. Veiksniai susiję su politika, mokykla, mokiniais bei visuomene (kultūra) (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. *Veiksniai, darantys įtaką mokytojų motyvacijai* (pagal Khanal ir Phyak, 2021)

Su politika susiję veiksniai	Su mokykla susiję veiksniai	Su mokiniais susiję veiksniai	Su visuomene (kultūra) susiję veiksniai
Darbo užmokestis, atostogos, paaukštinimas, skatinimas, kvalifikacijos kėlimas, pensija, mokytojų įdarbinimas, laisvė burtis į profesines sąjungas.	Parama, bendradarbiavimas, mokyklos valdymo sistema, vadovų lyderystė, mokytojams skirtas krūvis, vadovų grįžtamasis ryšys.	Mokinių skaičius klasėje, mokinių įvairovė (gebėjimais, kultūriniu kontekstu), mokinių drausmė, pasiekimai.	Mokytojų socialinis pripažinimas, mokytojų ir bendruomenės santykiai, mokytojų ir tėvų sąveika, tėvų socialinė, ekonominė ir išsilavinimo padėtis.

Apklausus mokytojus, buvo padarytos išvados, jog politiniai veiksniai, išskyrus kvalifikacijos kėlimą, turi mažesnę nei vidutinę poveikį mokytojų motyvacijai. Atsakymai susiję su mokykla, aiškiai rodo, jog įvairūs su mokykla susiję veiksniai turi tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį mokytojų motyvacijai. Parama ir bendradarbiavimas tarp mokytojų labiausiai motyvuoja, nei kiti veiksniai (Khanal & Phyak, 2021). Tyrime taip pat buvo nagrinėjamas su mokiniais susijusių veiksmų vaidmuo formuojant mokytojų motyvaciją. Iš gautų duomenų galima teigti, jog dauguma 3 lentelėje pateiktų veiksmų motyvuoja mokytojus dirbti. Socialiniai, kultūriniai bei politiniai veiksniai, taip pat, gali turėti įtakos mokytojų motyvacijai, o tyrimo rezultatai parodė, jog vidutiniškai beveik visus sociokultūrinius veiksmus mokytojai įvertino kaip motyvuojančius. Du pagrindiniai veiksniai – politinis kišimasis į mokyklos veiklą ir tėvų socialinė, ekonominė ir išsilavinimo padėtis, mokytojams yra demotyvuojantys veiksniai (Khanal ir Phyak, 2021). Mokslininkai Berhanu ir Sabanci (2023) tyrinėjo prie dešimtmetį atliktus kitų mokslininkų tyrimus ir atskleidė, kokius veiksmus, lemiančius mokytojų motyvaciją dirbti parodė kitų mokslininkų atlikti tyrimai (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. *Mokytojų motyvacijos veiksniai* (pagal Guajrdo, 2011; Musa, 2014; Apolline, 2014; Berhanu ir Sabanci, 2023)

Guajrdo, 2011	Darbo krūvis ir iššūkiai, atlygis ir paskatos, pripažinimas ir prestižas, atskaitomybė, karjeros galimybės, institucinė aplinka, mokytojo balsas, mokymosi priemonės ir įranga.
Musa, 2014	Tarpasmeniniai santykiai, priklausomybės jausmas, gebėjimai, susidomėjimas mokymu ir išsilavinimo lygis, geros darbo sąlygos, tėvų dalyvavimas sprendžiant mokyklos problemas, mokinių drausmė.
Apolline, 2014	Bendra šalies ekonominė būklė, mokyklos vadovo charakteris, mokyklos fizinė aplinka, politinis įvaizdis, mokyklos vieta ir mokyklos finansinė padėtis.

Kaip pavaizduota lentelėje, atliktų tyrimų rezultatai rodo, jog mokytojai įvardina įvairiausius veiksnius, kurie motyvuoja ar demotyvuoja. Galima pastebėti, jog veiksniai yra susiję su politika, mokykla, mokiniais bei sociokultūriniais, o šias grupes išskirstė jau minėti mokslininkai Khanal ir Phyak, 2021. Farooq Haidari ir kt. (2023) papildė, jog nors mokytojai turi pakankamai žinių mokiniams mokytis, tačiau jiems būtina suteikti nuolatinės motyvacijos, jog ji stiprintų mokytoją kaip asmenį bei užtikrintų sėkmingą mokinių mokymą(si). Hariani (2021) atliktas tyrimas rodo, jog mokytojų kompetencija daro įtaką mokytojo veiklos rezultatams, o jei rezultatai geri, mokytojo motyvacija didėja. Gyimah (2020) taip pat pritaria idėjai, jog mokytojai turėtų dalyvauti įvairiuose kvalifikacijos kėlimo kursuose, jog lavintų savo įgūdžius ir taip augtų mokytojo kompetencijos. Visi lentelėje išvardinti veiksniai turėtų kelti pasitenkinimą, nes pasitenkinimas darbu ir motyvacija yra labai svarbūs ilgalaikiam bet kurios švietimo sistemos augimui visame pasaulyje (Gyimah, 2020). „Sprendžiant problemas, susijusias su nepakankama motyvacija ir mokymo kokybe, reikia įgyvendinti ilgalaikius sprendimus, užtikrinančius darbo sistemų ir mokymo procedūrų kokybę“ (Farooq Haidari et al., 2023, p. 154). Ilgalaikės priemonės garantuoja tęstinumą, problemos sprendimo sistemingumą bei mokymo(si) kokybę. Mokytojų motyvacija yra vienas didžiausių veiksnių, padedančių maksimaliai padidinti mokytojų darbo našumą, todėl mokytojų motyvacija turėtų būti neišvengiamas bet kurios švietimo organizacijos vadovybės tikslas (Gyimah, 2020).

Mokyklos vadovas, taip pat, atlieka svarbų vaidmenį motyvuojant mokytojus ir užtikrinant mokyklos sėkmingumą. Vienas iš veiksnių, galinčių turėti įtakos mokytojo darbo rezultatams, motyvacijai yra vadovo lyderystės stilius. Ankstesniais tyrimais įrodyta, kad mokytojų veiklos rezultatai priklauso nuo direktoriaus vadovavimo ir nuo to, kaip jis motyvuoja siekti užsibrėžtų tikslų (Hariani, 2021). Berhanu ir Sabanci (2023), papildė, jog pozityvus mokyklos vadovo vadovavimas, aukštos kokybės iniciatyvos yra būtinos mokytojų motyvacijos strategijos. Mokyklos direktorius turi taikyti tinkamą lyderystės stilių, kuris ne slopintų mokytojų norą dirbti, o kaip tik jį didintų. Kalbant apie mokytojų motyvacijos didinimo strategijas, mokyklos vadovai turėtų užtikrinti darbo krūvį, kuris motyvuotų, subalansuoti vidinės ir išorinės motyvacijos veiksnius (teikiant pirmenybę vidinei motyvacijai), būti dėmesingi mokytojams; teikti paramą įvairiais su darbu susijusiais klausimais, skatinti darbščius mokytojus; vadovautis teigiamomis vadovavimo savybėmis, skatinti finansinėmis priemonėmis (Berhanu & Sabanci, 2023). Mokyklos vadovo vykdoma priežiūra padeda siekti veiksmingo ir efektyvaus mokymo(si) proceso. Vadovai turi būti aktyvūs mokymo(si) proceso dalyviai, nes rodydami iniciatyvą ir paramą mokytojams, jų motyvaciją dirbti tik didės (Sumantri et al., 2021). Sumantri ir kt. (2021) teigia, jog norint, kad mokytojai būtų motyvuoti, mokyklos vadovas turėtų aktyviai bendradarbiauti su mokytoju. Taip pat,

didesnė motyvacija rodo aukštesnio lygio mokytojų įsitraukimą, didesnis atsidavimas darbui gerina mokinių motyvaciją ir mokymosi rezultatus (Bukhari et al., 2023). Nepakankami mokymo ištekliai, organizacinių pareigų nepaisymas, per dideli reikalavimai mokytojams ir visuomeninio statuso smukimas gali prisidėti prie padidėjusio streso, sumažėjusios motyvacijos, pablogėjusios mokymo kokybės ir rezultatų (Farooq Haidari et al., 2023).

Todėl, svarbu suprasti, jog organizacijos motyvavimo sistema yra kokybiška, jei ji pritraukia ir išlaiko aukštos kokybės darbuotojus; skatina darbuotojus būti labiau atsidavusiems savo darbui; išlaisvina darbuotojų kūrybiškumą ir inovacijas, kad organizacija pasiektų norimų rezultatų. (Gavrić et al., 2020).

Analizuojant mokslinius šaltinius, buvo pastebėta, kad motyvacija aprašoma, kaip jėga, procesas, skatinantis žmones siekti užmojų ir palaikantis jų elgesio kryptingumą. Mokslininkai teigia, jog mokykloje dirbantys mokytojai yra vieni svarbiausių organizacijos narių, kurių dėka vyksta ugdymo procesas, perteikiamos žinios, įgūdžiai, teikiama parama, individualus dėmesys ir pan. Kadangi mokytojai turi atlikti daug įvairių pareigų, juos reikia motyvuoti, jog jie neišsektų ir nepasirinktų kito karjeros kelio. Literatūroje minima, jog yra dvi motyvacijos rūšys – vidinė ir išorinė. Vidinė motyvacija kyla iš pačio žmogaus noro ir pasitenkinimo, pvz.: galbūt tai noras padėti, pamokyti, suteikti žinių, perteikti tam tikras vertybes. Vidinė motyvacija įvardinama kaip pagrindinis motyvacijos šaltinis. Išorinė motyvacija – veiksniai, kurie priklauso nuo organizacijos, jos aplinkos, vadovo, mikroklimato, politinio konteksto. Jais motyvuoti darbuotojai rūpinasi tik rezultatu. Pasitenkinimas darbu yra svarbus, nes garantuoja ilgalaikę motyvaciją. Šiuos veiksnius aiškina ir gina daug teorijų. Kai kurie autoriai motyvacijos teorijas skirsto į turinio, proceso bei sustiprinimo (rezultatų) teorijas. Turinio ir proceso teorijos skiriasi tuo, jog turinio teorijos orientuojasi į žmogaus tikslus, poreikius, o proceso teorijos į psichologinius procesus, kaip tam tikras elgesys atsiranda, laikosi, išnyksta. Sustiprinimo teorija siekia paaiškinti, kokios pasekmės motyvuoja dirbti ir siekti tam tikrų tikslų. Ši teorija grindžiama paskatomis, kurios gali sukelti teigiamą, neigiamą pastiprinimą, išnykimą ir bausmę. Turinio motyvacijos teorijoms priklauso Maslow'o poreikių hierarchija, Alderferio ERG teorija, Herzberg'o motyvavimo ir higienos teorija bei McClelland'o išmoktų poreikių (trijų poreikių) teorija. Maslow'o poreikių teorija aiškina žmogaus poreikius ir jų tenkinimo eiliškumą, nes pirminiai poreikiai yra baziniai (fiziologija, saugumas), o kiti (kylant piramide) priklauso jau nuo pačio žmogaus – kiek jis mąsto apie pripažinimą, savivertę, kūrybiškumą, asmeninį augimą, potencialo išnaudojimą. Alderfer'io ERG teorija susistemina poreikių piramidę ir ją skirsto į tris pagrindines kategorijas. Pirmoji – egzistencijos poreikiai (fiziologiniai ir saugumo), antroji – ryšio, kuri apima žmogaus norą megzti ryšius, santykius su kitais žmonėmis bei

trečioji – augimo, kuri apibrėžia savirealizacijos ir saviraiškos poreikius. Herzberg'o dviejų veiksmų teorija pasakoja tai, jog darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu lemia du skirtingi veiksniai – higienos ir motyvacijos. Higienos veiksniai nesukelia motyvacijos, tačiau jų trūkumas galėtų sukelti nepasitenkinimą (atlygis, santykiai su kitais organizacijos nariais, darbo sąlygos ir pan.). Motyvacijos veiksniai didina darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu (asmeninis tobulėjimas, pripažinimas, atsakomybės, karjeros galimybės). Paskutinė turinio teorija – McClelland'o išmuktų poreikių (trijų poreikių) teorija. Šios teorijos autorius aprašo tris žmogaus poreikius – pasiekimus, priklausomybę, galią. Pasiekimų poreikis apibrėžia žmogaus norą siekti iššūkių, gerų darbo rezultatų, atsakomybių. Priklausomybės poreikis kalba apie tai, jog žmogui svarbūs socialiniai ryšiai, santykiai. Tokie žmonės mėgsta bendrauti, vertina darbą grupėse, siekia patikti kitiems. Paskutinysis – galio poreikis. Žmonės vedini galios dažniausiai siekia įtakos, kontrolės; jie mėgsta vadovauti, priiminėti sprendimus; jiems svarbus statusas, prestižas. Procesinės motyvacijos teorijos apima Vroom'o lūkesčių, Adams'o sąžiningumo, Locke'o tikslų nustatymo, Skinner'io pastiprinimo teorijas. Kalbant apie Vroom'o lūkesčių teoriją, ji aiškina, jog žmogaus motyvacija priklauso nuo to, kaip jis vertina ryšį tarp lūkesčių, jog pastangos duos rezultatų, instrumentiškumo (tikint, jog pasiektas rezultatas duos vaisių) ir valentingumo (kiek žmogui svarbus atlygis). Sąžiningumo teorija aiškina, kaip žmonės lyginasi tarpusavyje, vertina teisingumą savo darbe bei kaip tai juos motyvuoja. Akcentuojama, jog žmonės visada lygina savo pastangas, įdirbį, gautą atlygį su kitais. Įdomu tai, jog reaguodami į neteisybę žmonės dažniausiai sumažina/padidina pastangas, prašo didesnio atlygio ar geresnių darbo sąlygų; pradeda lygintis su kitų organizacijų nariais. Locke'o tikslų nustatymo teorija teigia, jog aiškūs, numatyti specifiniai tikslai padeda palaikyti darbuotojų motyvaciją, nes žmonės dirba efektyviau, kai jų tikslai yra sudėtingi, bet pasiekiami; kai jie gauna atgalinį ryšį bei taip išpareigoja organizacijai. Pastiprinimo teorija pagal Skinner'į sako, jog žmogaus elgesį galima formuoti per pastiprinimus ir bausmes. Pavyzdžiui, teigiamas paskatinimas skatina elgesį kartoti, o bausmė nepalieka vietos ir pašalina teigiamą paskatą. Atlikti tyrimai rodo, jog mokytojų veiklos rezultatai priklauso nuo mokyklos vadovo vadovavimo ir nuo to, kaip jis motyvuoja siekti užsibrėžtų tikslų. Mokyklos vadovas turi būti aktyvus organizacijos dalyvis, nes jis formuluoja mokyklos viziją, kuri turėtų padėti mokytojams siekti tikslų; jis turėtų skatinti mokytojų profesinį tobulėjimą, nes tai reikšminga mokytojų motyvacijai, siekti bendradarbiavimo su mokytojais bei nepamiršti įvertinti mokytojų pasiekimų ir pastangų. Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, jog svarbiausia veiksniai lemiantys mokytojų motyvaciją yra – atlygis, paskatinimai, tarpasmeniniai santykiai, geros darbo sąlygos, prestižas, atostogos, mokyklos vadovo charakteris, mokyklos valdymo sistema, politinis įvaizdis, mokytojų ir tėvų sąveika, karjeros galimybės, mokytojo balsas ir pan.

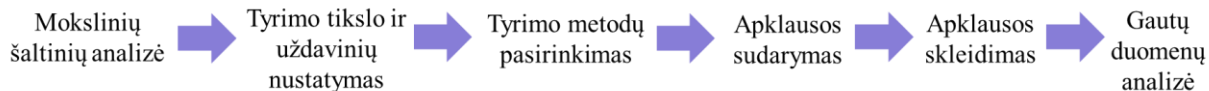
2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Tyrimo metodika. Siekiant išanalizuoti mokyklos vadovo lyderystės stiliaus daromą įtaką mokytojų motyvacijai, buvo pasirinkta kiekybinio tyrimo metodologinė prieiga. Kaip teigia Kardelis (2002), kiekybiniu tyrimu norima patvirtinti jau atrastas teorijas, o Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014) teigia, kad kiekybinė duomenų rinkimo strategija padeda susisteminti duomenų visumą. Kiekybinis tyrimas padeda tuo, jog galima tiksliau pamatyti, kaip mokyklos vadovo pasirinktas lyderystės stilius veikia konkrečius rezultatus. Kiekybinis tyrimas, šiame darbe, pasirinktas dar ir dėl to, kad jo pagalba, kaip teigia Bitinas (2013), galima patvirtinti arba paneigti keliamą hipotezę.

Empirinių tyrimo duomenų rinkimui pasirinktas anketinė apklausos duomenų rinkimo metodas. Anketinė apklausa, kaip dažniausiai taikomas struktūruotų duomenų rinkimo metodas, atspindi rezultatus, kurie leidžia surinkti didelius duomenų kiekius, palyginti socialinių grupių ypatumus, ir taikyti įvairias analizės priemones, siekiant nustatyti ryšius tarp tiriamo reiškinių požymių buvimo ar nebuvimo (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014).

Tyrimo organizavimas. Tyrimo loginė schema (žr. 10 pav.) vaizduoja tyrimo planavimo ir vykdymo etapus.



10 pav. *Empirinio tyrimo loginė seka*

Tyrimo įgyvendinimas vyko šiais etapais:

Parengiamasis etapas prasidėjo 2024 m. sausio mėn. ir tęsėsi iki 2025 m. sausio mėn. Tuo metu buvo pradėta rinkti ir analizuoti mokslinę literatūrą, teisės dokumentai, norint išsiaiškinti mokyklos vadovo pasirinkto lyderystės stilius įtaką mokytojų motyvacijai.

Antrojo etapo metu, dar tęsiant mokslinės literatūros analizę (nuo 2024 m. kovo mėn. iki 2025 m. balandžio mėn.) buvo sukurtas tyrimo instrumentas (anoniminė anketa), apskaičiuota tyrimo imtis ir atliktas pilotinis tyrimas, kuris padėjo įvertinti tyrimo instrumentą, vėliau buvo koreguojamas jis (panaikintas klausimas apie organizacijos kultūros veiksnius, skatinančius pedagogų motyvaciją ir profesinį tobulėjimą bei klausimas apie darbo sąlygų vertinimą). Taip pat buvo tikrinamas vidinis skalių suderinamumas (apskaičiuotas Chronbach α koeficientas).

Trečiasis etapas (nuo 2025 m. sausio mėn. iki 2025 m. balandžio mėn.) prasidėjo dalinantis anketinės apklausos el. nuoroda su Elektrėnų sav. bendrojo ugdymo mokyklomis.

Ketvirtąjį etapą metu (2025 m. balandžio mėn.) buvo atliekamas tyrimo rezultatų tvarkymas ir statistinis apdorojimas. Apdoroti statistiniai duomenys buvo analizuojami taikant aprašomosios ir inferencinės statistikos metodus.

Tyrimo instrumentas. Anketinės apklausos instrumentas sukurtas remiantis analizuotais moksliniais literatūros šaltiniais, kaip nurodo metodologinė literatūra (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Tyrimui atlikti buvo sukurta anoniminė anketa.

Sukūrus instrumentą buvo atliktas pilotinis tyrimas, po jo atlikti nauji instrumento koregavimai (panaikintas vienas klausimas apie organizacijos kultūros veiksnius, skatinančius pedagogų motyvaciją ir profesinį tobulėjimą bei darbo sąlygų įvertinimas). Galutinis anketos klausimyno variantas yra sudarytas iš 12 klausimų (žr. 5 lentelę) (žr. 1 priedą).

5 lentelė. Klausimų pagrindimas

Klausimo Nr.	Klausimo paskirtis	Šaltiniai, kuriais remiantis suformuluoti klausimai
1 klausimas	Mokytojų dabartinės motyvacijos įsivertinimas	Petrulis (2017) Sumantri ir kt. (2021)
2 klausimas	Veiksniai, veikiantys mokytojų motyvaciją dirbant mokykloje	Berhanu ir Sabanci (2019) Farooq Haidari ir kt. (2023)
3 klausimas	Resursai, vadovo palaikymas, kuris padeda efektyviau dirbti	Petrulis ir kt. (2021) Baltrušaitienė ir Stanikūnienė (2020)
4 klausimas	Bendradarbiavimas su mokyklos vadovu	Farooq Haidari ir kt. (2023)
5 klausimas	Dalyvavimas kitų organizacijų organizuojamuose seminaruose, mokymuose, konferencijose	Ariratana ir kt. (2016)
6 klausimas	Darbo rezultatų ir pasiekimų įsivertinimas dirbant mokykloje	Sutrisni ir Sarwoko (2021)
7 klausimas	Sutikimas/nesutikimas su teiginiu, jog mokyklos vadovo lyderystės stilius turi įtakos mokytojų motyvacijai ir darbo efektyvumui	Sutrisni ir Sarwoko (2021) Beauty ir Aigbogun (2022)
8 klausimas	Vadovo – lyderio savybės	Petrulis ir kt. (2021)

		Baltrušaitienė ir Stanikūnienė (2020)
9 klausimas	Mokytojų savarankiškumo ir kūrybiškumo skatinimas mokykloje	Lin (2022)
10 klausimas	Veiksniai, lemiantys organizacijos veiklą	Dialoke ir Ogbu (2018) Alqatawenh (2018)
11-12 klausimai	Mokytojų stažas, amžius, lytis	

Visi anketos klausimai uždaro tipo, išskyrus aštuntajame klausime apie vadovo-lyderio savybes, respondentai turėjo galimybę parašyti, kokios savybės pagal juos, taip pat gali būti priskirtos vadovui-lyderiui. Naudota Likert'o skalė su 5 pasirenkamais variantais nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“.

Anketos skalių vidiniam suderinamumui įvertinti buvo taikytas Chronbach alfa (α) koeficientas. Kadangi visų skalių Cronbacho alfa (α) koeficientas buvo $>0,6$, tai teigtina, kad jų vidinis suderinamumas ir patikimumas yra tinkamas (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Anketos skalių patikimumas

Skalė	Teiginių kiekis	Cronbacho alfa (α) koeficientas
Veiksniai, veikiantys mokytojų motyvaciją dirbant mokykloje	8	0.870
Resursai, vadovo palaikymas, kuris padeda efektyviau dirbti	6	0.950
Mokytojų savarankiškumo ir kūrybiškumo skatinimas mokykloje	3	0.773
Veiksniai, lemiantys organizacijos veiklą	11	0.795

Tyrimo duomenų apdorojimo metodai. Tyrimo duomenų statistiniai analizėi atlikti buvo naudojama SPSS (angl. *Statistical Package for Social Science*) programos 24.0 versija. Diagramoms atvaizduoti buvo naudojama *MS Excel 2010*. Kintamųjų normalumui tikrinti buvo naudojamas Kolmogorovo-Smirnov testas. Kai normalumo prielaida kintamiesiems bent iš dalies tenkinama, darbe buvo naudojami parametriniai testai, o kai netenkinama - neparametriniai. Naudoti šie duomenų analizės būdai:

1. **Aprašomoji statistika (dažnių lentelės, duomenų padėties charakteristikos).** Dažnių lentelės naudotos, siekiant pamatyti respondentų atsakymų pasiskirstymus. Nominalūs kintamieji pateikti procentai ir dažniais. Iš duomenų padėties charakteristikų, naudotas vidurkis (M).
2. **Lyginimai tarp populiacijos grupių (Mann-Whitney, χ^2 testai, Z testai).** Metodus naudotas ieškant skalinių kintamųjų skirtumų tarp dviejų populiacijos grupių (Mann-Whitney). Požymių statistinis ryšys vertintas χ^2 testu ir poriniu Z testu su Benferoni korekcija.
3. **Statistinių ryšių nustatymo testas (Spearman).** Spearman koreliacija buvo naudota nustatyti ryšį tarp ranginių, kiekybinių vertinimų, netenkinusių normalumo sąlygų, ir demografinių veiksnių. Statistiškai patikima laikoma, kai $p < 0,05$. Ryšio stiprumo interpretavimui buvo naudojama Čekanavičiaus ir Murausko (2000) pateikta koreliacinių ryšių interpretavimo skalė:
 - Nuo -0,3 iki 0,3 koreliacinis ryšys labai silpnas;
 - Nuo 0,3 iki 0,5 (ar -0,3 iki -0,5) koreliacinis ryšys silpnas;
 - Nuo 0,5 iki 0,7 (ar -0,5 iki -0,7) koreliacinis ryšys yra vidutinis;
 - Nuo 0,7 iki 0,9 (ar -0,7 iki -0,9) koreliacinis ryšys stiprus.

Tyrimo imtis. Tyrimo atlikimui buvo pasirinktas paprastosios atsitiktinė atrankos metodas. Kaip teigia Kardelis (2002) šis metodas užtikrina, jog kiekvienas populiacijos narys turėtų vienodą ir žinomą tikimybę būti atrinktas. Paprastos atsitiktinės atranka užtikrina, jog tiriamosios grupės savybės būtų tokios pat, kaip ir visos populiacijos bei, kad visi respondentai turėtų vienodą galimybę dalyvauti tyrime. Tyrimo imties dydis buvo apskaičiuojamas pagal Paniotto formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

n – imties dydis

N – populiacijos dydis

Δ – leistina paklaida, 0,05

Tyrimas buvo atliekamas Elektrėnų savivaldybės mokyklose. Oficialiosios statistikos duomenimis (ŠVIS), 2024 m. spalio 1 d. Elektrėnų savivaldybėje dirbo iš viso 189 mokytojai, todėl populiacijos dydis yra 189. Minėtos formulės pagalba apskaičiuota, kad tyrime būtina apklausti ne mažiau kaip 129 Elektrėnų savivaldybės mokyklose dirbančių mokytojų:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{189}} = 129$$

Tyrimo imties pagrindinės bendrosios charakteristikos. Tiriamųjų imtį sudarė 96 proc. moterų ir 4 proc. vyrų. Mokytojų amžius svyruoja nuo 20 iki 70 metų. Didžioji dalis respondentų (74,6 proc.) mokytojais dirba daugiau nei 10 metų, mažiausia (2,3 proc.) – mažiau nei 1-erius metus.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą buvo laikomasi visų tyrimo etikos principų. Vieni iš svarbiausių yra šie: pripažinti žmogaus laisvę (ne)dalyvauti tyrime, suteikti pakankamai informacijos apie tyrimą, rūpintis potencialaus tiriamojo saugumu, anonimiškumu (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Atliekant šio darbo kiekybinį tyrimą, lydraštyje potencialiems dalyviams buvo pranešta, jog dalyvavimas apklausoje yra savanoriškas ir iš jos galima pasitraukti bet kuriuo metu. Būsimieji respondentai, taip pat, susipažino su tyrimo detalėmis (koks tyrimo tikslas, kodėl jis atliekamas), kas bus daroma su surinktais duomenimis, kur jie bus naudojami; laikantis anonimiškumo principo dalyviams buvo pranešta, jog nebus renkama informacija, kurios pagalba būtų įmanoma identifikuoti tyrimo dalyvį, be to, duomenys bus naudojami tik statistiškai apibendrinti. Taip pat, tyrimo respondentams buvo nurodyti tyrėjos kontaktai ir pasiūlyta atsakyti į jiems kilusius klausimus pildant klausimyną ar norint sužinoti tyrimo rezultatus, taip, kaip metodologinėje literatūroje yra rekomenduojama (Gaižauskaitė & Mikėnė, 2014).

Tyrimo ribotumai. Apklausoje dalyvavo per mažai vyrų, dirbančių Elektrėnų sav. bendrojo ugdymo įstaigose, kad būtų galima tirti mokyklos vadovo lyderystės stiliaus daromą įtaką mokytojų motyvacijai, lyginant su lytimi.

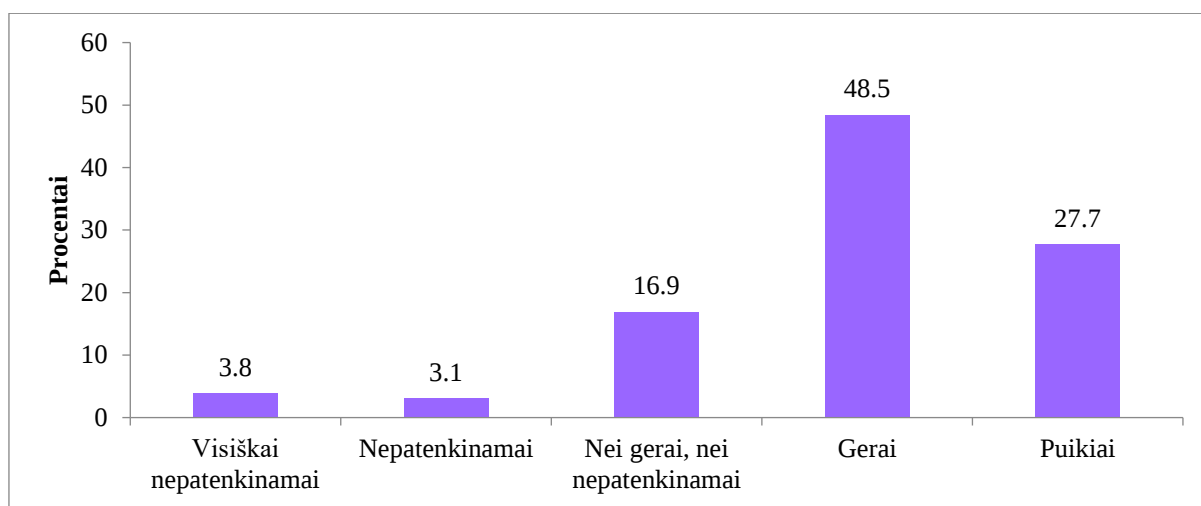
2.2. Tyrimo rezultatų aptarimas

Demografinė statistika. Tyrime dalyvavo 130 mokytojų. Didesnioji dalis buvo (95,4 proc.; n=124) buvo moterys, o vyrų – 4,6 proc. (n=6). Apie 2,3 proc. (n=3) pedagogų sudarė turintys iki 1 m. darbo stažą, 20 proc. (n=26) 1-5 m., 3,1 proc. (n=4) 6-10 m., o 74,6 proc. (n=97) dirbantys pedagoginį darbą ilgiau nei 10 m. Mokytojų amžiaus vidurkis buvo 47,26 metai (jauniausiam – 20 m., vyriausiam – 70 m.). Rezultatai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. *Tiriamųjų demografinė charakteristika*

Demografiniai veiksniai		n	Procentai
Lytis	Vyrai	6	4,6
	Moterys	124	95,4
Darbo stažas	< 1 m.	3	2,3
	1-5 m.	26	20
	6-10 m.	4	3,1
	> 10 m.	97	74,6
Amžius	Iki 40 m.	39	30
	41-60 m.	74	56,9
	61 m. ir daugiau	17	13,1

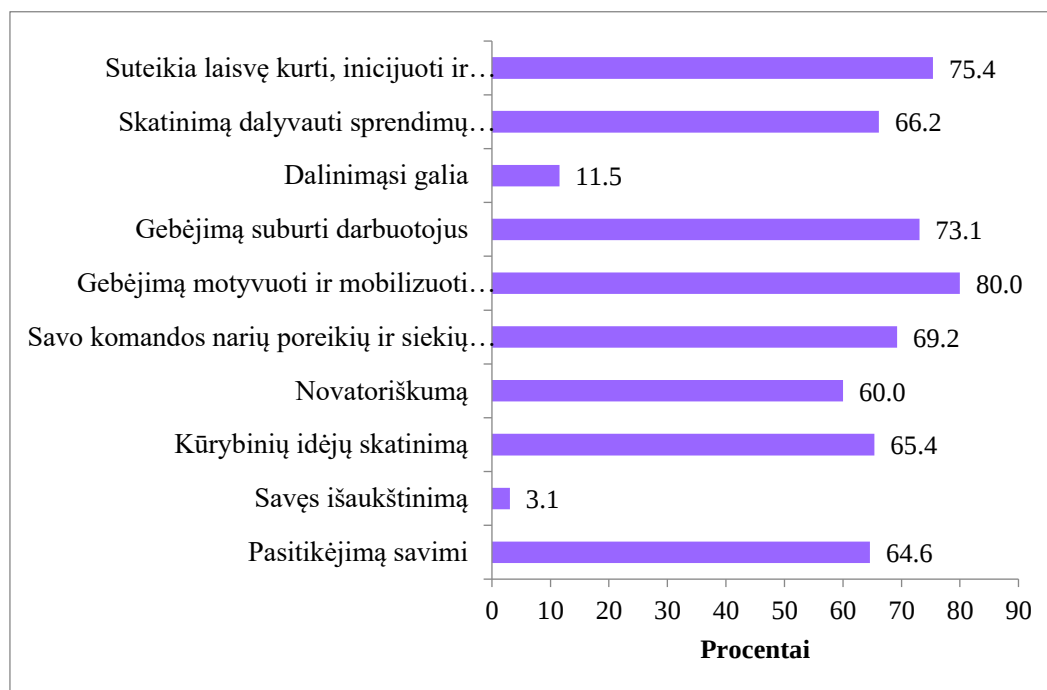
Mokyklos vadovo lyderystės stiliai ir bruožai. Atlikus tyrimą paaiškėjo (žr. 11 pav.), kad šiek tiek daugiau nei ketvirtadalis (27,7 proc.; n=36) mokytojų savo bendradarbiavimą su vadovu įsivertino puikiai, bei 48,5 proc. (n=63) gerai. Tačiau 3,8 proc. (n=5) santykius su vadovu vertina visiškai nepatenkinamai, o 3,1 proc. (n=4) nepatenkinamai. Taip pat 16,9 proc. (n=22) negalėjo tiksliai įvertinti savo bendradarbiavimo su vadovu. Nustatyta, kad bendradarbiavimo su vadovu vertinimui reikšmės neturi pedagogų amžius ir darbo stažas ($p>0,05$).



11 pav. Mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo su mokyklos vadovu įsivertinimas, procentai

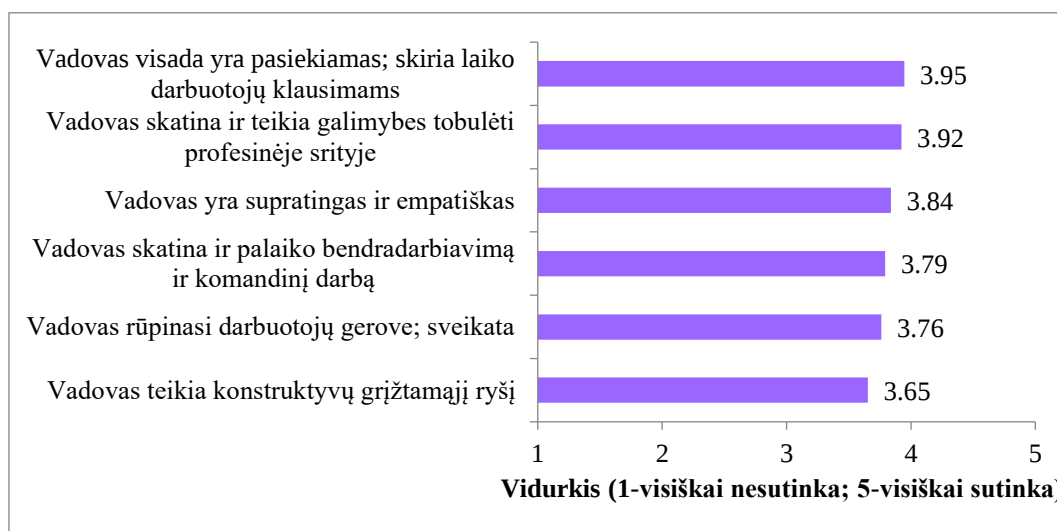
Rezultatai atskleidė (žr. 12 pav.), kad mokytojai dažniausiai prie vadovo-lyderio priskiria gebėjimą motyvuoti ir mobilizuoti žmones siekti bendrų tikslų (80 proc.; n=104), galimybę suteikti laisvę kurti, inicijuoti ir pasidalinti naujomis idėjomis (75,4 proc.; n=98), gebėjimą suburti darbuotojus (73,1 proc.; n=95), savo komandos narių poreikių ir siekių klausymąsi (69,2 proc.; n=90). Taip pat gana dažnai jie priskiria prie lyderio savybių skatinimą dalyvauti sprendimų priėmime, dalintis žiniomis (66,2 proc.; n=86), kūrybinių idėjų skatinimą (65,4 proc.; n=85), pasitikėjimą savimi (64,6 proc.; n=84) ir novatoriškumą (60 proc.; n=78). Rečiausiai pedagogai prie vadovo-lyderio savybių priskiria savęs išaukštinimą (3,1 proc.; n=4) ir dalinimąsi galia (11,5 proc.).

Įdomu tai, kad jaunesni nei 40 m. (23,1 proc.) dažniau prie lyderio savybių priskiria dalinimąsi galia, negu 41-60 m. (5,4 proc.) ar vyresni nei 61 m. (11,8 proc.) mokytojai ($\chi^2=7,815$; $df=2$; $p=0,020$). Tačiau daugiau reikšmingų skirtumų vertinant jų nuomonę apie vadovo savybes pagal amžiaus grupes ar darbo stažo grupes nenustatyta ($p>0,05$).



12 pav. Mokytojų nuomonė apie vadovo lyderio savybes, procentai

Vertinant vadovo palaikymą ir teikiamus resursus siekiant didinti mokytojų efektyvumą pastebėta (žr. 13 pav.), kad mokytojai dažniausiai pritaria, jog vadovas visada yra pasiekiamas, skiria laiko darbuotojų klausimams ($M=3,95$), skatina ir teikia galimybes tobulėti profesinėje srityje ($M=3,92$), bei tai, kad vadovas yra supratingas ir empatiškas ($M=3,84$). Rečiausiai mokytojai sutinka, kad vadovas teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ($M=3,65$), rūpinasi darbuotojų gerove, sveikata ($M=3,76$) ir skatina, palaiko bendradarbiavimą ir komandinį darbą ($M=3,79$). Nustatyta, kad nuomonei apie vadovų palaikymą, resursus reikšmės neturi pedagogų amžius ir darbo stažas ($p>0,05$).



13 pav. Vadovo palaikymas, resursai skatinantys efektyvesnę darbą, vidurkiai

Įvertinus mokytojų nuomonę apie veiksnius (žr. 14 pav.), kurie lemia organizacijos veiklą, paaiškėjo, jog mokytojai labiausiai vertina savo pasitenkinimą ir pasididžiavimą dirbant mokykloje (M=3,90). Taip pat šiek tiek rečiau mokytojai sutinka, kad vadovas kuria aplinką, kurioje mokytojai jaučiasi vertinami (M=3,55), skatina iniciatyvas ir naujoves, kurios didina darbuotojų atsidavimą organizacijai (M=3,54) ir tai, kad jų organizacijoje sprendimai priimami kolegialiai ir įtraukiant mokytojus į jų priėmimą (M=3,48).

Rečiausiai mokytojai nepritaria, jog organizacijoje yra skatinama dirbti atsisakant savo tikslų dėl bendros gerovės (M=2,97), jog vadovas daro tiesioginę įtaką darbuotojų sprendimams (M=3,28) ir tai, kad darbuotojai skatinami pakilti aukščiau asmeninių interesų, kad įgyvendintų organizacijos tikslus (M=3,28).

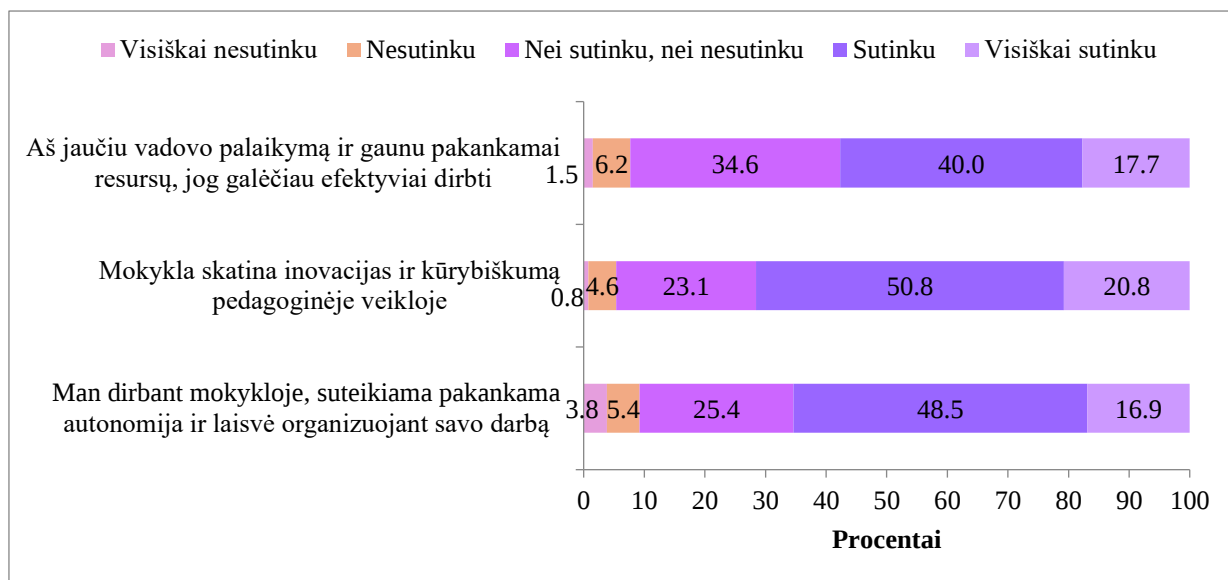
Paaiškėjo, kad kuo mokytojų amžius ($r_s = -0,213$; $p = 0,015$) ar darbo stažas ($r_s = -0,200$; $p = 0,023$) mažesnis, tuo jie dažniau sutinka, kad jų organizacijoje atsakomybė yra kolektyvinė arba deleguojama.



14 pav. Veiksniai, lemiantys organizacijos veiklą, vidurkiai

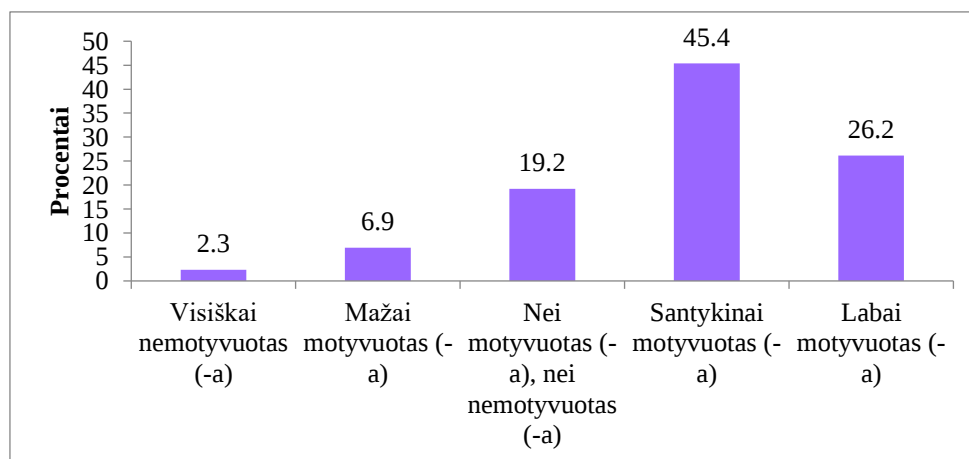
Tyrimas parodė (žr. 15 pav.), kad apie 17,7 proc. mokytojų visiškai sutinka ir 40 proc. sutinka, kad jie jaučia vadovų palaikymą ir gauna pakankamai resursų, jog galėtų efektyviau dirbti. Taip pat 20,8 proc.

visiškai sutinka ir 50,8 proc. sutinka, kad mokykla skatina inovacijas ir kūrybiškumą pedagoginėje veikloje. Tuo tarpu kalbant apie laisvę, apie 16,9 proc. visiškai sutinka ir 48,5 proc. sutinka, jog jiems suteikiama pakankama autonomija ir laisvė organizuojant savo darbą. Nustatyta, kad nuomonei apie savarankiškumo skatinimą ir vadovų palaikymą reikšmės neturi pedagogų amžius ir darbo stažas ($p>0,05$).



15 pav. Mokytojų savarankiškumo ir kūrybiškumo skatinimas mokykloje, procentai

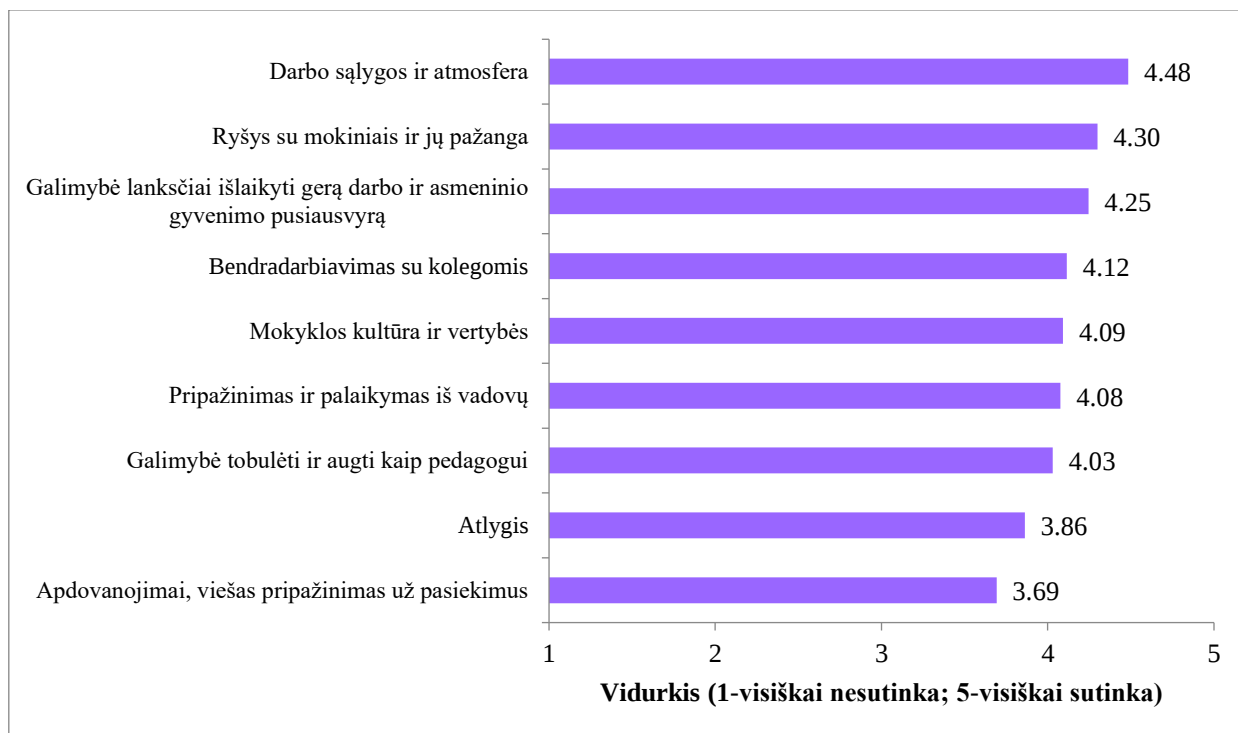
Pagrindiniai mokytojų motyvacijos veiksniai. Tyrimo pradžioje pedagogų buvo prašoma įsivertinti savo dabartinę motyvaciją. Kaip matome iš 16 paveikslo, ketvirtadalis (26,2 proc.; $n=34$) mokytojų buvo labai motyvuoti, o 45,4 proc. ($n=59$) santykinai motyvuoti. Tačiau 2,3 proc. ($n=3$) iš jų nurodė, kad jie visiškai nemotyvuoti bei 6,9 proc. ($n=9$) nemotyvuoti. Taip pat 19,2 proc. ($n=25$) negalėjo tiksliai įsivertinti savo motyvacijos. Nustatyta, kad motyvacijos vertinimui reikšmės neturi pedagogų amžius ir darbo stažas ($p>0,05$).



16 pav. *Mokytojų motyvacijos įsivertinimas, procentai*

Tyrimo rezultatai atskleidė (žr. 17 pav.), kad mokytojus dirbti mokykloje dažniausiai motyvuoja darbo sąlygos ir atmosfera ($M=4,48$), ryšys su mokiniais ir jų pažanga ($M=4,30$), galimybė lanksčiai išlaikyti gerą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ($M=4,25$) ir bendradarbiavimas su kolegomis ($M=4,12$).

Šiek tiek rečiau pedagogai nurodė, kad juos motyvuoja mokyklos kultūra ir vertybės ($M=4,09$), pripažinimas ir palaikymas iš vadovų ($M=4,08$), galimybė tobulėti ir augti kaip pedagogui ($M=4,03$). Rečiausiai mokytojus motyvuoja apdovanojimai, viešas pripažinimas už pasiekimus ($M=3,69$) ir darbo užmokestis ($M=3,86$). Taigi, matome, kad santykis su vadovu yra tik šeštoje vietoje pagal pagrindinius motyvacinius veiksnius.



17 pav. *Veiksniai, veikiantys mokytojų motyvaciją dirbant mokykloje, vidurkiai*

Paaikškėjo (žr. į 8 lentelę), kad kuo pedagogų amžius yra mažesnis, tuo juos labiau motyvuoja atlygis ($r_s=-0,225$; $p=0,010$), pripažinimas ir palaikymas iš vadovų ($r_s=-0,301$; $p<0,001$), galimybė tobulėti ir augti kaip pedagogui ($r_s=-0,356$; $p<0,001$), galimybė lanksčiai išlaikyti gerą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ($r_s=-0,276$; $p=0,001$) ir mokyklos kultūra ir vertybės ($r_s=-0,184$; $p=0,037$).

Taip pat kuo pedagogų darbo stažas yra mažesnis, tuo juos labiau motyvuoja atlygis ($r_s=-0,362$; $p<0,001$), pripažinimas ir palaikymas iš vadovų ($r_s=-0,351$; $p<0,001$), galimybė tobulėti ir augti kaip pedagogui ($r_s=-0,362$; $p<0,001$), bendradarbiavimas su kolegomis ($r_s=-0,181$; $p=0,039$), darbo sąlygos ir

atmosfera ($r_s=-0,250$; $p=0,004$), galimybė lanksčiai išlaikyti gerą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ($r_s=-0,355$; $p<0,001$) ir mokyklos kultūra ir vertybės ($r_s=-0,211$; $p=0,016$).

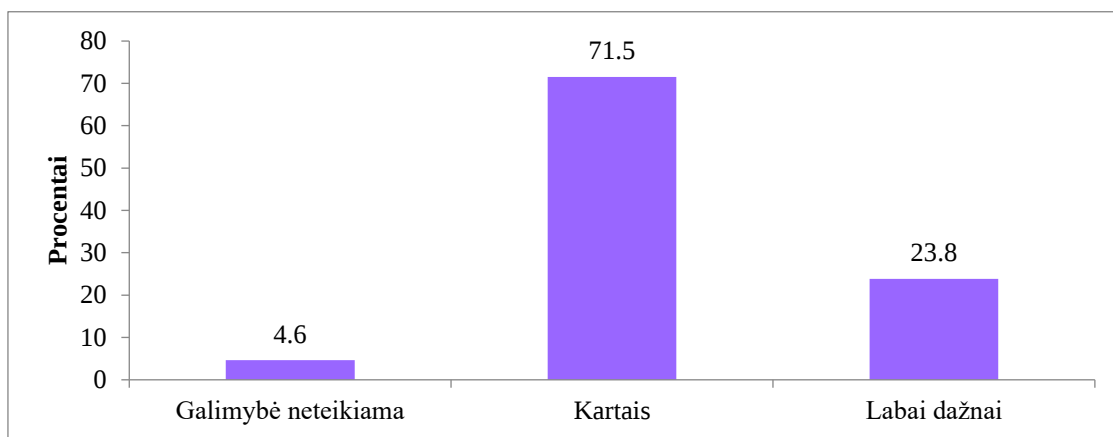
8 lentelė. Veiksnių, skatinančių mokytojų motyvaciją dirbant mokykloje sąsajos su jų amžiumi ir darbo stažu

Sąsajos		Amžius	Darbo stažas
Atlygis	r_s	-0,225*	-0,362**
	p	0,010	0,000
Pripažinimas ir palaikymas iš vadovų	r_s	-0,301**	-0,351**
	p	0,000	0,000
Galimybė tobulėti ir augti kaip pedagogui	r_s	-0,356**	-0,362**
	p	0,000	0,000
Ryšys su mokiniais ir jų pažanga	r_s	-0,094	-0,151
	p	0,285	0,086
Bendradarbiavimas su kolegomis	r_s	-0,116	-0,181*
	p	0,189	0,039
Apdovanojimai, viešas pripažinimas už pasiekimus	r_s	-0,055	0,044
	p	0,536	0,620
Darbo sąlygos ir atmosfera	r_s	-0,109	-0,250**
	p	0,219	0,004
Galimybė lanksčiai išlaikyti gerą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	r_s	-0,276**	-0,355**
	p	0,001	0,000
Mokyklos kultūra ir vertybės	r_s	-0,184*	-0,211*
	p	0,037	0,016

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

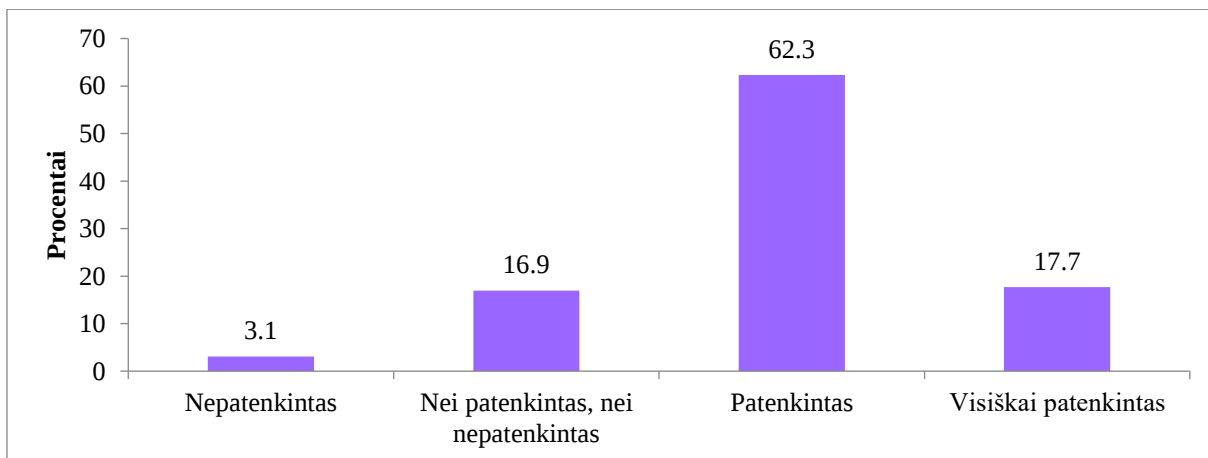
Tyrimas parodė, kad mokytojams galimybė tobulėti ir augti kaip pedagogui yra svarbus ir motyvuojantis veiksnys, tačiau ne pats svarbiausias. Galbūt todėl, tik 23,8 proc. ($n=31$) nurodė (žr. 18 pav.), kad jie turi labai dažnai galimybę dalyvauti kitų organizacijų rengiamuose seminaruose, mokymuose, konferencijose. Didžioji dauguma (71,5 proc.; $n=93$) mokytojų tokią galimybę turi tik kartais, o 4,6 proc. ($n=6$) tokios galimybės net nesuteikiamos.

Pastebėta, kad dažniau galimybė suteikiama dar neturintiems nei vienerių metų darbo stažo (100 proc.), negu turintiems didesnę (20,6-26,9 proc.) darbo stažą ($\chi^2=15,435$; $df=6$; $p=0,017$). Taip pat dažniau suteikiama galimybės jaunesniems nei 40 m. (41 proc.), negu 41-60 m. (14,9 proc.) ar vyresniems nei 61 m. (23,5 proc.) ($\chi^2=12,243$; $df=4$; $p=0,016$).



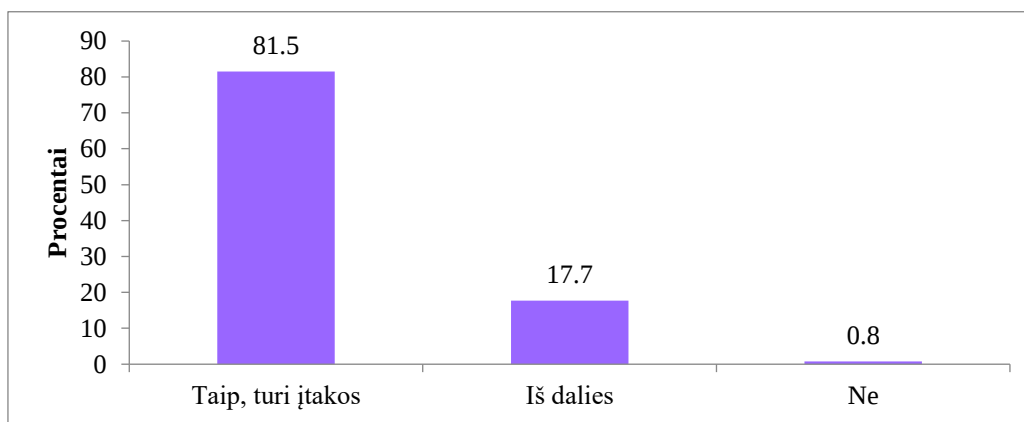
18 pav. Mokytojų galimybės dalyvauti kitų organizacijų rengiamuose seminaruose, mokymuose, konferencijose, procentai

Rezultatai atskleidė (žr. 19 pav.), kad tik 17,7 proc. (n=23) yra visiškai patenkinti savo darbo rezultatais ir pasiekimais dirbant mokykloje. Didesnioji dalis (62,3 proc.; n=81) buvo patenkinti savo darbu, tačiau 3,1 proc. (n=4) buvo nepatenkinti. Apie 16,9 proc. (n=22) negalėjo tiksliai įsivertinti savo pasitenkinimo darbo rezultatais. Nustatyta, kad savo darbo rezultatų vertinimui reikšmės neturi pedagogų amžius ir darbo stažas ($p>0,05$).



19 pav. Mokytojų savo darbo rezultatų ir pasiekimų dirbant mokykloje įsivertinimas, procentai

Mokyklos vadovo lyderystės sąsajos su mokytojų motyvacija. Paaiškėjo (žr. 20 pav.), kad didžioji dauguma (81,5 proc.; n=106) pedagogų mano, kad vadovo lyderystės stilius turi įtakos mokytojų motyvacijai ir darbo efektyvumui. Tačiau 17,7 proc. (n=23) su tuo sutinka tik iš dalies, o 0,8 proc. (n=1) tam nepritarė. Nustatyta, kad pedagogų nuomonė atsižvelgiant į amžiaus ar darbo stažo grupes nesiskyrė ($p>0,05$).



20 pav. Mokytojų nuomonė apie vadovo lyderystės stiliaus įtaką mokytojų motyvacijai ir darbo efektyvumui, procentai

Ieškant sąsajų tarp vadovų palaikymo ir mokytojų motyvacijos, darbo rezultatų nustatyti statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai. Kaip matome iš 9 lentelės, kuo dažniau vadovas yra pasiekiamas, skiria laiko darbuotojams ($r_s=0,372$; $p<0,001$), jis supratingas ir empatiškas ($r_s=0,443$; $p<0,001$), skatina, teikia galimybes tobulėti ($r_s=0,463$; $p<0,001$), teikia grįžtamąjį ryšį ($r_s=0,427$; $p<0,001$), skatina ir palaiko bendradarbiavimą ($r_s=0,502$; $p<0,001$), rūpinasi darbuotojų gerove ir sveikata ($r_s=0,432$; $p<0,001$), tuo mokytojų motyvacija yra aukštesnė. Taip pat kuo vadovas suteikia daugiau dėmesio ($r_s=0,185$; $p=0,035$) ir skatina bendradarbiavimą ($r_s=0,211$; $p=0,016$), tuo darbo rezultatai, pasiekimai yra geresni.

9 lentelė. Vadovo palaikymo, resursų suteikimo sąsajos su mokytojų motyvacija ir darbo rezultatais

Sąsajos		Mokytojų motyvacija	Darbo rezultatai ir pasiekimai
Vadovas visada yra pasiekiamas; skiria laiko darbuotojų klausimams	r_s	0,372**	0,185*
	p	<0,001	0,035
Vadovas yra supratingas ir empatiškas	r_s	0,443**	0,042
	p	<0,001	0,639
Vadovas skatina ir teikia galimybes tobulėti profesinėje srityje	r_s	0,463**	0,148
	p	<0,001	0,094
Vadovas teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį	r_s	0,427**	0,106
	p	<0,001	0,232
Vadovas skatina ir palaiko bendradarbiavimą ir komandinį darbą	r_s	0,502**	0,211*
	p	<0,001	0,016
Vadovas rūpinasi darbuotojų gerove; sveikata	r_s	0,432**	0,090
	p	<0,001	0,311

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

Taip pat rezultatai atskleidė (žr. į 10 lentelę), jog suteikiant pakankamai autonomijos, laisvės organizuojant savo darbą didėja mokytojų motyvacija ($r_s=0,308$; $p<0,001$) ir darbo rezultatai ($r_s=0,225$;

p=0,010). Panaši tendencija ir su inovacijų ir kūrybiškumo skatinimu: kuo labiau skatinama, tuo didesnė mokytojų motyvacija ($r_s=0,283$; $p<0,001$) ir darbo rezultatai ($r_s=0,228$; $p=0,010$). Jaučiant didesnę palaikymą iš vadovo ir suteikiant resursų efektyviam darbui mokytojų motyvacija ($r_s=0,399$; $p<0,001$) ir darbo rezultatai tampa aukštesni ($r_s=0,177$; $p=0,044$).

10 lentelė. *Mokytojų savarankiškumo ir kūrybiškumo skatinimo mokykloje sąsajos su mokytojų motyvacija ir darbo rezultatais*

Sąsajos		Mokytojų motyvacija	Darbo rezultatai ir pasiekimai
Man dirbant mokykloje, suteikiama pakankama autonomija ir laisvė organizuojant savo darbą	r_s	0,308**	0,225**
	p	<0,001	0,010
Mokykla skatina inovacijas ir kūrybiškumą pedagoginėje veikloje	r_s	0,283**	0,228**
	p	0,001	0,009
Aš jaučiu vadovo palaikymą ir gaunu pakankamai resursų, jog galėčiau efektyviai dirbti	r_s	0,399**	0,177*
	p	<0,001	0,044

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad kuo organizacijoje sprendimai dažniau priimami kolegialiai, tuo mokytojų motyvacija ($r_s=0,509$; $p<0,001$) yra aukštesnė, o darbo rezultatai ($r_s=0,241$; $p=0,006$) geresni. Paaikškėjo, kad kuo stengiamasi organizacijoje sukurti dažniau moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, tuo mokytojų motyvacija tampa aukštesnė ($r_s=0,492$; $p<0,001$) ir darbo rezultatai geresni ($r_s=0,175$; $p=0,046$). Pastebėta, jog mokytojų motyvaciją taip pat didina skatinimas pakilti aukščiau asmeninių interesų ($r_s=0,182$; $p=0,038$), kolektyvinė arba deleguojama atsakomybė ($r_s=0,260$; $p=0,003$), iniciatyvų ir naujovių skatinimas ($r_s=0,465$; $p<0,001$), aukštesnių poreikių ir siekių skatinimas ($r_s=0,240$; $p=0,006$) ir aplinkos kūrimas, kurioje mokytojai jaučiasi vertinami ($r_s=0,390$; $p<0,001$). Tuo tarpu tyrimas parodė ir tai, kad mokytojų pasididžiavimo jausmas dirbant mokykloje skatina aukštesnę motyvaciją ($r_s=0,605$; $p<0,001$) ir geresnius darbo rezultatus ($r_s=0,423$; $p<0,001$). Siekiant numanyti Elektrėnų sav. mokyklų vadovų lyderystės stilius, 11 lentelės duomenys rodo, jog mokyklose vyrauja kolegialus sprendimų priėmimas, iniciatyvų, naujovių skatinimas; darbuotojų vertinimo ir pagarbos kultūra; vadovo vizijos perteikimas ir skatinimas pakilti virš savo asmeninių interesų įgyvendinant organizacijos (mokyklos) tikslus. Pateiktų teiginių rezultatai leidžia manyti, jog Elektrėnų sav. mokyklose gali vyrauti transformacinė lyderystė.

11 lentelė. Veiksnių, lemiančių organizacijos veiklą sąsajos su mokytojų motyvacija ir darbo rezultatais

Sąsajos		Mokytojų motyvacija	Darbo rezultatai ir pasiekimai
Jūsų organizacijoje sprendimai priimami kolegialiai (bendru sutarimu), darbuotojai skatinami dalyvauti juos priimant, jų sprendimo nebandoma paveikti	r_s	0,509**	0,241**
	p	<0,001	0,006
Jūsų organizacijoje darbuotojai skatinami pakilti aukščiau asmeninių interesų, kad įgyvendintų organizacijos tikslus	r_s	0,182*	-0,061
	p	0,038	0,490
Jūsų organizacijoje atsakomybė kolektyvinė arba deleguojama	r_s	0,260**	-0,019
	p	0,003	0,830
Jūsų organizacijoje vadovas skatina iniciatyvas ir naujoves, kurios didina darbuotojų atsidavimą organizacijai.	r_s	0,465**	0,170
	p	<0,001	0,053
Jūsų organizacijoje vadovas daro tiesioginę įtaką darbuotojo sprendimams	r_s	-0,134	-0,052
	p	0,129	0,554
Jūsų organizacijoje vadovas reikalauja sąmoningo savęs drausminimo	r_s	0,017	0,141
	p	0,845	0,109
Jūsų organizacijoje skatinama dirbti atsisakant savo tikslų dėl bendros gerovės	r_s	-0,032	0,096
	p	0,717	0,279
Organizacijos vizija pateikiama, siekiant keisti vertybes, skatinti aukštesnius poreikius ir siekius.	r_s	0,240**	0,111
	p	0,006	0,208
Jūsų organizacijoje vadovas kuria aplinką, kurioje mokytojai jaučiasi vertinami	r_s	0,390**	0,127
	p	<0,001	0,151
Jūsų organizacijoje vadovas sukuria moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir lygūs.	r_s	0,492**	0,175*
	p	<0,001	0,046
Džiaugiuosi galėdamas(-a) dirbti mokykloje	r_s	0,605**	0,423**
	p	<0,001	<0,001

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Siekiant įvertinti respondentų požiūrį į vadovo-lyderio savybes, tarp teiginių buvo atlikta vidinė Spearman koreliacijos analizė. Galima pastebėti, jog išryškėjo keli reikšmingi tarpusavio ryšiai. Dauguma išvardintų savybių yra tarpusavyje susijusios, tačiau kai kurios suformavo stipresnius ryšius. Stipriausios ir statistiškai reikšmingiausios koreliacijos ($p < 0,001$) atsirado tarp šių porų: kūrybinių idėjų skatinimas ir gebėjimas motyvuoti ir mobilizuoti žmones siekti bendrų tikslų ($r_p = 0,445$; $p < 0,001$); kūrybinių idėjų skatinimas ir novatoriškumas ($r_p = 0,396$; $p < 0,001$); skatinimas dalyvauti sprendimų priėmimo, dalintis žiniomis ir laisvės suteikimas kurti, inicijuoti ir pasidalinti naujomis idėjomis ($r_p = 0,442$; $p < 0,001$); laisvės suteikimas kurti, inicijuoti ir pasidalinti naujomis idėjomis ir novatoriškumas ($r_p = 0,335$; $p < 0,001$) bei laisvės suteikimas kurti, inicijuoti ir pasidalinti naujomis idėjomis ir pasitikėjimas savimi ($r_p = 0,399$; $p < 0,001$). Apibendrinant 12 lentelėje pateiktus rezultatus,

galima teigti, jog kūrybiškumas, novatoriškumas bei gebėjimas motyvuoti ir mobilizuoti žmones siekti bendrų tikslų apibūdina Elektrėnų sav. vadovus kaip inovatyvius, įgalinančius, skatinančius kūrybines idėjas lyderius. Šios savybės taip pat aktualios ir svarbios, kai kalbama apie transformacinę lyderystę. Respondentai turėjo galimybę įrašyti atsakymus, apie tai, kokias papildomas savybes vadovui-lyderiui jie galėtų įvardinti. Atsakymai skambėjo taip: „Palaikymą, paramą užtikrinantis probleminių situacijų metu“; „Mano nuomone, kalbėti apie vadovo lyderystę Lt mokyklose yra beprasmiška. Vadovas turi pasitikėti savimi ir tai leis jam tinkamai atlikti savo pareigas ir nedrumstyti darbuotojų darbo“; „Pagarbą darbuotojams ir siekį draugiškų santykių su visais“.

12 lentelė. *Vadovui-lyderiui priskiriamų savybių statistiniai ryšiai*

Savybės		Pasitikėjim ą savimi	Savęs išaukštinim ą	Kūrybinių idėjų skatinimą	Novatorišk umą	Savo komandos narių poreikių ir sieklių klausymąsi	Gebėjimą motyvuoti ir mobilizuoti žmones siekti bendrų tikslų	Gebėjimą suburti darbuotojus	Dalinimąsi galia	Skatinimą dalyvauti sprendimų priėmimo, dalintis žiniomis	Suteikia laisvę kurti, inicijuoti ir pasidalinti naujomis idėjomis
Pasitikėjimą savimi	r _s	1	-0,148	0,307**	0,282**	0,239**	0,113	0,167	0,267**	0,219*	0,399**
	p	-	0,094	0,000	0,001	0,006	0,202	0,057	0,002	0,012	0,000
Savęs išaukštinimą	r _s	-0,148	1	-0,245**	-0,218*	-0,267**	-0,245**	-0,294**	-0,64	-0,155	-0,208*
	p	0,094	-	0,005	0,013	0,002	0,005	0,001	0,467	0,078	0,017
Kūrybinių idėjų skatinimą	r _s	0,307**	-0,245**	1	0,396**	0,321**	0,445**	0,215*	0,212*	0,334**	0,297**
	p	0,000	0,005	-	0,000	0,000	0,000	0,014	0,015	0,000	0,001
Novatoriškumą	r _s	0,282**	-0,218*	0,396**	1	0,204*	0,259**	0,177*	0,147	0,312**	0,335**
	p	0,001	0,013	0,000	-	0,020	0,003	0,044	0,094	0,000	0,000
Savo komandos narių poreikių..	r _s	0,239**	-0,267**	0,321**	0,204*	1	0,208*	0,309**	0,189*	0,228**	0,277**
	p	0,006	0,002	0,000	0,020	-	0,017	0,000	0,032	0,009	0,001
Gebėjimą motyvuoti..	r _s	0,113	-0,245**	0,445**	0,259**	0,208*	1	0,173*	0,120	0,333**	0,205*
	p	0,202	0,005	0,000	0,003	0,017	-	0,048	0,172	0,000	0,019
Gebėjimą suburti darbuotojus	r _s	0,167	-0,294**	0,215*	0,177*	0,309**	0,173*	1	0,165	0,299**	0,297**
	p	0,057	0,001	0,014	0,044	0,000	0,048	-	0,061	0,001	0,001
Dalinimąsi galia	r _s	0,267**	-0,64	0,212*	0,147	0,189*	0,120	0,165	1	0,207*	0,150
	p	0,002	0,467	0,015	0,094	0,032	0,172	0,061	-	0,018	0,087
Skatinimą dalyvauti sprendimų priėmimo..	r _s	0,219*	-0,155	0,334**	0,312**	0,228**	0,333**	0,299**	0,207*	1	0,422**
	p	0,012	0,078	0,000	0,000	0,009	0,000	0,001	0,018	-	0,000
Suteikia laisvę kurti, inicijuoti ir pasidalinti..	r _s	0,399**	-0,208*	0,297**	0,335**	0,277**	0,205*	0,297**	0,150	0,422**	1
	p	0,000	0,017	0,001	0,000	0,001	0,019	0,001	0,87	0,000	-

* - $p < 0,05$, ** - $p < 0,01$

Vertinant rezultatus buvo įdomu pasižiūrėti, ar mokytojų motyvacija skiriasi pagal tai, kokias mokytojai priskiria prie vadovo, kaip lyderio savybes. Kaip matome iš 13 lentelės, tie mokytojai kurie priskiria kūrybinių idėjų skatinimą ($p=0,011$), novatoriškumą ($p=0,022$), gebėjimą motyvuoti ir mobilizuoti žmones siekti bendrų tikslų ($p=0,026$), skatinimą dalyvauti sprendimų priėmimo, dalintis žiniomis ($p=0,007$) prie lyderio savybių motyvacija pas juos yra aukštesnė, negu tų, kurie nėra linkę ar mažiau linkę priskirti šias savybes.

13 lentelė. Mokytojų motyvacijos vertinimas priklausomai nuo vadovų lyderio savybių

Savybės	Vadovas – lyderis				U; p
	Priskiria		Nepriskiria		
	M	Vid. rangai	M	Vid. rangai	
Pasitikėjimą savimi	3,92	68,86	3,76	59,37	1650; 0,144
Savęs išaukštinimą	3,75	56,50	3,87	65,79	216; 0,605
Kūrybinių idėjų skatinimą	3,99	71,26	3,62	54,61	1422,5; 0,011*
Novatoriškumą	4,01	71,31	3,63	56,79	1575; 0,022*
Savo komandos narių poreikių ir siekių klausymąsi	3,78	62,74	4,05	71,70	1552; 0,183
Gebėjimą motyvuoti ir mobilizuoti žmones siekti bendrų tikslų	3,93	68,96	3,58	51,67	992,5; 0,026*
Gebėjimą suburti darbuotojus	3,81	64,31	4,00	68,74	1549; 0,526
Dalinimąsi galia	3,93	73,70	3,85	64,43	739,5; 0,340
Skatinimą dalyvauti sprendimų priėmimo, dalintis žiniomis	4,01	71,48	3,57	53,81	1377,5; 0,007*
Suteikia laisvę kurti, inicijuoti ir pasidalinti naujomis idėjomis	3,88	66,38	3,81	62,80	1481,5; 0,618

* - $p < 0,05$

Taip pat vertinant rezultatus buvo įdomu pasižiūrėti, ar mokytojų pasitenkinimas savo darbo rezultatais ir pasiekimais skiriasi pagal tai, kokias mokytojai priskiria prie vadovo, kaip lyderio savybes. Kaip matome iš 14 lentelės, tie mokytojai kurie priskiria kūrybinių idėjų skatinimą ($p=0,045$) prie lyderio savybių, pasitenkinimas darbo rezultatais ir pasiekimais pas juos yra geresnis, negu tų, kurie nėra linkę ar mažiau linkę priskirti šią savybę.

14 lentelė. Mokytojų darbo rezultatų ir pasiekimų vertinimas priklausomai nuo vadovų lyderio savybių

Savybės	Vadovas – lyderis				U; p
	Priskiria		Nepriskiria		
	M	Vid. rangai	M	Vid. rangai	
Pasitikėjimą savimi	3,99	68,33	3,87	60,34	1694,5; 0,181

Savęs išaukštinimą	4,00	67,00	3,94	65,45	246; 0,925
Kūrybinių idėjų skatinimą	4,02	69,68	3,80	57,61	1557,5; 0,045*
Novatoriškumą	3,95	66,43	3,94	64,11	1955,5; 0,690
Savo komandos narių poreikių ir siekių klausymąsi	3,94	65,51	3,95	65,48	1799; 0,995
Gebėjimą motyvuoti ir mobilizuoti žmones siekti bendrų tikslų	3,99	67,35	3,77	58,12	1160; 0,196
Gebėjimą suburti darbuotojus	3,94	65,46	3,97	65,61	1658,5; 0,981
Dalinimąsi galia	4,20	77,43	3,91	63,94	683,5; 0,131
Skatinimą dalyvauti sprendimų priėmime, dalintis žiniomis	3,95	65,14	3,93	66,20	1861; 0,860
Suteikia laisvę kurti, inicijuoti ir pasidalinti naujomis idėjomis	3,93	64,59	4,00	68,30	1478,5; 0,576

* - $p < 0,05$

Tyrimo rezultatai atskleidė (žr. į 14 lentelę), kad kuo mokytojų motyvacija yra aukštesnė, tuo jie labiau patenkinti savo darbo rezultatais ir pasiekimais ($r_s = 0,438$; $p < 0,001$). Taip pat teigiamą reikšmę aukštesnei motyvacijai turi tarpusavio bendradarbiavimas su mokyklos vadovu ($r_s = 0,419$; $p < 0,001$), dalyvavimas seminaruose, mokymuose, konferencijose ($r_s = 0,226$; $p = 0,010$), vadovo palaikymas ir teikiami resursai ($r = 0,501$; $p < 0,001$), bei mokytojų savarankiškumo ir kūrybingumo skatinimas ($r_s = 0,364$; $p < 0,001$). Paaiškėjo, kad darbo rezultatai priklauso ir nuo mokytojų savarankiškumo ir kūrybiškumo skatinimo ($r_s = 0,175$; $p = 0,047$), bei dalyvavimo seminaruose, mokymuose, konferencijose ($r_s = 0,238$; $p = 0,006$).

15 lentelė. *Veiksnių, skatinančių efektyvesnį darbą, sąsajos su mokytojų motyvacija ir darbo rezultatais*

Sąsajos		Mokytojų motyvacija	Darbo rezultatai ir pasiekimai
Mokytojų motyvacija	r_s	—	0,438**
	p		<0,001
Tarpusavio bendradarbiavimas su mokyklos vadovu	r_s	0,419**	0,172
	p	<0,001	0,051
Dalyvavimas seminaruose, mokymuose, konferencijose	r_s	0,226**	0,175*
	p	0,010	0,047
Resursai, vadovo palaikymas	r_s	0,501**	0,146
	p	<0,001	0,098
Mokytojų savarankiškumo ir kūrybiškumo skatinimas	r_s	0,364**	0,238**
	p	<0,001	0,006

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tyrimo metu atskleista, jog mokyklos vadovo lyderystės bruožai (savybės) turi reikšmingą ryšį su mokytojų motyvacija; jų darbo rezultatais. Stipriausi ryšiai nustatyti tarp vadovo gebėjimo įtraukti

kolektyvą į sprendimų priėmimą, kurti pasitikėjimu grįstą atmosferą, skatinti iniciatyvumą bei užtikrinti pagarbų, įsitraukimą skatinantį bendravimą.

Dauguma respondentų dalyvavusių tyrime turi ir didžiausią darbo stažą (> 10 m.). Beveik pusė respondentų savo bendradarbiavimą su vadovu įvertino kaip puikų, tačiau buvo ir tokių, kurie šį aspektą įvertino (visiškai) nepatenkinamai. Paklausus mokytojų, kokias lyderio savybes priskiria savo mokyklos vadovui, dažniausiai įvardino šias: gebėjimą motyvuoti ir mobilizuoti žmones siekti bendrų tikslų; laisvės kurti suteikimą, inicijuoti ir pasidalinti naujomis idėjomis; gebėjimą suburti darbuotojus; savo komandos narių poreikių ir siekių klausymąsi; skatinimą dalyvauti sprendimų priėmime; dalintis žiniomis; kūrybinių idėjų skatinimą; novatoriškumą. Kalbant apie vadovo palaikymą, teikiamus resursus nustatyta, jog nuomonei apie tai reikšmės neturi nei mokytojų amžius, nei darbo stažas, tačiau dažniausiai atsakyta, jog vadovas visada yra pasiekiamas, skiria laiko darbuotojų klausimams, skatina ir teikia galimybes tobulėti profesinėje srityje bei yra supratingas ir empatiškas. Apžvelgiant mokytojų nuomonę apie veiksnius, kurie lemia organizacijos veiklą, buvo atskleista, jog mokytojai labiausiai vertina savo pasitenkinimą ir pasididžiavimą dirbant mokykloje. Taip pat šiek tiek rečiau mokytojai sutinka, kad vadovas kuria aplinką, kurioje mokytojai jaučiasi vertinami, skatina iniciatyvas ir naujoves, kurios didina darbuotojų atsidasimą organizacijai ir tai, kad jų organizacijoje sprendimai priimami kolegialiai ir įtraukiant mokytojus. Paprašius įsivertinti dabartinę savo motyvaciją, beveik pusė respondentų įvardino save kaip santykinai motyvuotus, o paklausus, kokie veiksniai juos motyvuoja, mokytojai atsakė, jog dažniausiai motyvuoja darbo sąlygos ir atmosfera, ryšys su mokiniais ir jų pažanga, galimybė lanksčiai išlaikyti gerą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir bendradarbiavimas su kolegomis. Mažiausiai jiems įtakos daro – atlygis, apdovanojimai už pasiekimus. Tačiau paaiškėjo, kad kuo pedagogų amžius ir stažas yra mažesni, tuo juos labiau motyvuoja atlygis, pripažinimas ir palaikymas iš vadovų, galimybė tobulėti ir augti kaip pedagogui, galimybė lanksčiai išlaikyti gerą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir mokyklos kultūra ir vertybės.

Kalbant apie lyderystės sąsajas su mokytojo motyvacija, didžioji dauguma mokytojų mano, kad vadovo lyderystės stilius turi įtakos mokytojų motyvacijai ir darbo efektyvumui. Buvo pastebėta, jog kuo dažniau vadovas yra pasiekiamas, skiria laiko darbuotojams, yra supratingas ir empatiškas, skatina, teikia galimybes tobulėti, teikia grįžtamąjį ryšį, skatina ir palaiko bendradarbiavimą, rūpinasi darbuotojų gerove ir sveikata, tuo mokytojų motyvacija yra aukštesnė. Taip pat kuo vadovas suteikia daugiau dėmesio ir skatina bendradarbiavimą, tuo darbo rezultatai, pasiekimai yra geresni. Rezultatai atskleidė, jog suteikiant pakankamai autonomijos, laisvės organizuojant savo darbą, skatinant inovacijas ir kūrybiškumą; jaučiant didesnį palaikymą iš vadovo ir gaunant resursų efektyviam darbui mokytojų

motyvacija ir darbo rezultatai tampa aukštesni ir geresni. Siekiant numatyti veiksmų, lemiančių organizacijos veiklos sąsajas su mokytojų motivacija ir darbo rezultatais buvo pastebėta, jog kuo organizacijoje sprendimai dažniau priimami kolegialiai, tuo mokytojų motivacija ir darbo rezultatai yra aukštesni. Paaiškėjo, kad kuo labiau stengiamasi organizacijoje sukurti moralinėmis vertybėmis grįstą aplinką, tuo mokytojų motivacija tampa aukštesnė ir darbo rezultatai geresni. Įžvelgta, jog mokytojų motivaciją taip pat didina skatinimas pakilti aukščiau asmeninių interesų, kolektyvinė arba deleguojama atsakomybė, iniciatyvų ir naujovių skatinimas, aukštesnių poreikių ir siekių skatinimas ir aplinkos kūrimas, kurioje mokytojai jaučiasi vertinami. Tuo tarpu tyrimas parodė ir tai, kad mokytojų pasididžiavimo jausmas dirbant mokykloje skatina aukštesnę motivaciją ir geresnius darbo rezultatus.

Remiantis respondentų nuomone, galima teigti, jog kūrybiškumas, novatoriškumas bei gebėjimas motyvuoti ir mobilizuoti žmones siekti bendrų tikslų vyrauja tarp Elektrėnų sav. mokyklų vadovų. Šios savybės, taip pat, aktualios ir svarbios, kai kalbama apie transformacinę lyderystę. Pastebėta, jog tie mokytojai, kurių motivacija yra aukštesnė, prie vadovo-lyderio savybių priskiria kūrybinių idėjų skatinimą, novatoriškumą, gebėjimą motyvuoti ir mobilizuoti žmones siekti bendrų tikslų, skatinimą dalyvauti sprendimų priėmime; dalintis žiniomis. Apžvelgiant mokytojų pasitenkinimą savo darbo rezultatais ir pasiekimais skirtumą pagal tai, kokias lyderio savybes mokytojai priskiria savo vadovui, atskleista, jog tie mokytojai kurie priskiria kūrybinių idėjų skatinimą prie vadovo-lyderio savybių, pasitenkinimas darbo rezultatais ir pasiekimais yra geresnis, negu tų, kurie nėra linkę ar mažiau linkę priskirti šią savybę. Remiantis paskutiniais tyrimo duomenimis, galima teigti, kad mokytojų motivacija glaudžiai susijusi su jų darbo rezultatais. Motyvacijai teigiamą poveikį daro tarpusavio bendradarbiavimas su mokyklos vadovu, dalyvavimas seminaruose, mokymuose, konferencijose, resursai, vadovo palaikymas, mokytojų savarankiškumo ir kūrybiškumo skatinimas. Be to, dalyvavimas seminaruose ir mokytojų savarankiškumo ir kūrybiškumo skatinimas veikia gerai ne tik mokytojų motivaciją, bet ir darbo rezultatus.

Gauti rezultatai leidžia manyti, jog transformacinės lyderystės elementai, tokie kaip: bendradarbiavimas, tarpusavio pasitikėjimas, skatinimas dalintis žiniomis, kurti, gebėjimas motyvuoti ir mobilizuoti žmones siekti bendrų tikslų ir pan. yra svarbūs veiksniai, galintys prisidėti prie Elektrėnų sav. mokyklų stiprinimo. Tuo tarpu labiau centralizuoti ar šiek tiek neigiami lyderystės bruožai (represijų taikymas, manipuliavimas darbuotojais) koreliavo silpnai arba buvo visai nesusiję su tiriamais aspektais.

Taigi, atlikta statistinė duomenų analizė leidžia teigti, kad kelta hipotezė, jog mokytojų motivacija dirbti mokykloje susijusi su mokyklos vadovo pasirinktu lyderystės stiliumi – pasitvirtino. Tyrimo duomenys parodė, kad mokytojų motivacija yra aukštesnė, kai jų mokyklų vadovai su jais

bendradarbiauja, palaiko, teikia resursus; skatina dalintis žiniomis, būti savarankiškais, kūrybiškais; siūlo prisidėti prie vykdomų organizacijos sprendimų, dalyvauti įvairiuose mokymuose tobulinant savo kompetencijas, geba motyvuoti ir mobilizuoti žmones siekiant bendrų tikslų.

2.3. Diskusija

Tyrime daug dėmesio buvo skiriama mokytojų motyvacijos į(si)vertinimui bei vadovo-lyderio bruožams, veiksams, elgesiui. Autorius Akdemir (2020) Turkijoje, tarp mokytojų atliko tyrimą apie jų motyvacijos lygį. Rezultatai parodė, jog mokytojų motyvacijos lygis buvo aukštesnis už vidutinį, o moterų motyvacija buvo aukštesnė už vyrų. Šio darbo tyrime, vyrų respondentų dalyvavo ypač mažai, todėl atskirai respondentų motyvacija nebuvo skaičiuojama, tačiau galima pastebėti, jog beveik pusė (45,4 proc.) Elektrėnų sav. mokytojų save įsivertino kaip santykinai motyvuotus, o šiek tiek daugiau nei ketvirtadalis save įsivertina (26,2 proc.) labai motyvuotais.

Šių dienų kontekste, kai mokytojų trūkumas ypač didelis ir juos supa daug atsakomybių bei darbų, buvo įdomu sužinoti, ar mokytojai yra patenkinti savo darbo rezultatais ir pasiekimais dirbdami mokykloje. Daugiau nei pusė (62,3 proc.) respondentų atsakė, jog jie yra patenkinti, o 17,7 proc. yra visiškai patenkinti. Galima manyti, jog tokie rezultatai rodo, jog mokytojai teigiamai vertina savo darbo rezultatus ir pasiekimus. Šio klausimo atsakymais negalima „pamatuoti“ mokytojų pasitenkinimo, bet tai gali lenkti ties juo, nes vis dėlto didžioji respondentų dalis buvo patenkinti arba visiškai patenkinti savo darbo rezultatais. Išnagrinėjus Haxhihyseni kt. (2023) Albanijoje atliktą tyrimą, rezultatai yra kitokie. Maždaug 48 proc. mokytojų nurodo žemą pasitenkinimą savo darbu, o 40 proc. nurodo žemą motyvacijos darbe lygį. Rezultatai yra visiškai kitokie, tačiau skiriasi ir tyrimų atlikimų aplinkybės, galimybės ir kontekstai.

Darbe daug dėmesio skiriama tam tikrų teiginių sąsajoms su mokytojų motyvacija ir darbo rezultatais, pasiekimais. Taip yra todėl, nes šie du „komponentai“ yra statistiškai reikšmingi. Tam pritaria ir Ogbu (2019), kuris atlikdamas tyrimą vakarų Afrikoje rado statistiškai reikšmingus ryšius tarp darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų. Įdomu tai, jog Yuniarti ir kt. (2023) atliktame tyrime buvo nustatyta, jog mokytojo veiklos rezultatams 50,6 proc. įtakos turi vadovo lyderystės stilius. Nors šiame darbe, tokie skaičiavimai neatlikti, bet apklausus Elektrėnų sav. mokytojus apie tai, ar jie sutinka su teiginiu, jog mokyklos vadovo lyderystės stilius daro įtaką mokytojų motyvacijai ir darbo efektyvumui net 81,5 proc. respondentų sutiko su šiuo teiginiu.

Atlikus tyrimą galima daryti prielaidą, jog Elektrėnų sav. mokytojų atsakymai apie jų vadovų-lyderių bruožus, elgseną, savybes, charakteristiką daug šansų suteikia transformacinės lyderystės atradimui. Taip yra dėl to, jog, pagal tyrimo rezultatus, vadovai yra kūrybiški, novatoriški; skatina dalintis

savo idėjomis, dalyvauti sprendimų priėmimuose, seminaruose; skatina mokytojus tobulinti savo kompetencijas, prisiimti atsakomybę kolegialiai, motyvuoja ir mobilizuoja darbuotojus siekti bendrų organizacijos tikslų. Nors tai tik prielaida, bet kitų autorių tyrimai rodo, jog transformacinė lyderystė teigiamai koreliuoja su organizacijos veiklos rezultatais. Tai rodo, jog transformacinės lyderystės stilius motyvuoja darbuotojus siekti geresnių rezultatų ir laikytis nustatytų darbo standartų (Shukla & Sinha, 2022). Tų pačių autorių tyrimas rodo, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką organizacijos darbui kartu (komandiškumui). Palyginus rezultatus su šiuo tyrimu, paklausus mokytojų, kokie organizacijos veiksniai lemia jų motyvaciją, teigiamą reikšmę aukštesnei mokytojų motyvacijai turėjo tarpusavio bendradarbiavimas su mokyklos vadovu; mokytojų motyvacija buvo aukšta ir darbo rezultatai ir pasiekimai buvo geri, kai mokytojai pažymėjo, jog vadovas skatina ir palaiko bendradarbiavimą ir komandinį darbą. Orina (2022) ir kitų autorių tyrimas vidurinėse mokyklose rodo, kad tokie darbo veiksniai, kaip: karjeros pažanga, kompensacijos, pripažinimas, veiklos vertinimas, mokymosi galimybės bei darbo aplinka darė didžiausią įtaką mokytojų motyvacijai. Šio tyrimo rezultatai panašūs – apžvelgus kaip koreliuoja veiksniai, skatinantys mokytojų motyvaciją dirbant mokyklose su jų amžiumi ir darbo stažu reikšmingi ryšiai atsirado su mokytojų atlygiu, pripažinimu ir palaikymu iš vadovų, galimybe tobulėti ir augti kaip pedagogui, galimybe lanksčiai išlaikyti gerą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą; mokyklos kultūra ir vertybėmis, bet tik tada, kai respondentų amžius ir darbo stažas buvo mažesnis.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad šiandieniniai mokyklos vadovai demonstruoja skirtingus lyderystės stilius. Dažniausiai mokslinėje literatūroje yra išskiriami transformacinės, transakcinės, charizmatinės, tarnaujančios, autentiškos, pasidalintosios ir įgalinančios lyderystės stiliai. Transformacinis lyderystės stilius pasižymi tuo, jog organizacijoje (mokykloje) sprendimai priimami kolegialiai; atsakomybė yra kolektyvinė arba deleguojama, skatinamos iniciatyvos ir naujovės, pakilimas aukščiau asmeninių interesų. Vadovas veikia kaip sektinas pavyzdys, domisi ir rūpinasi darbuotojų poreikiais. Transakcinė lyderystė grindžiama mainų principu tarp vadovo ir darbuotojų, už gerą darbą gauna atlygį, už neatitiktus lūkesčius – bausmę. Charizmatinė lyderystė skatina darbuotojus pasitikėti savimi, vadovai įtikinamai perteikia viziją, įkvepia ir veikia kitus per emocinį ryšį, asmeninę charizmą arba per represijas, savęs išaukštinimą, manipuliacijas. Tarnaujančiam lyderystei būdingas negriežtas vadovavimas darbuotojams. Tai labiau pasireiškia per darbuotojų globojimą, jų mokymą, paramą, etišką ir skaidrią veiklą. Tarnaujantys lyderiai pirmiausia save mato ne kaip vadovą, bet kaip tarnaujantį kitiems. Autentišką lyderystę taikantys vadovai remiasi savo tikromis vertybėmis, nuoseklumu, sąžiningumu išlaiko atvirą, skaidrų santykiai su kitais. Jie nevadina „idealaus lyderio“, o rodo žmogiškumą, pripažįsta savo klaidas, sąžiningai komunikuoja. Pasidalytoji lyderystė pasižymi dinamišku procesu tarp vadovo, darbuotojų ir aplinkos; šios lyderystės vadovai vertina kiekvieną darbuotoją ir remia jų profesines praktikas. Įgalinanti lyderystė skiriasi tuo, jog ja nenorima daryti įtakos kitiems, bet įtaka suteikiama kitiems darbuotojams dalinantis galia, veikiant savo nuožiūra.
2. Pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką mokytojų motyvacijai: darbo sąlygos ir atmosfera, ryšys su mokiniais, galimybė lanksčiai išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, darbo užmokestis, paaukštinimai, pripažinimas, parama, bendradarbiavimas, mokyklos valdymo sistema, vadovų lyderystė, vadovų grįžtamasis ryšys, mokinių įvairovė, pasiekimai, skaičius klasėse, mokytojų ir tėvų sąveika, mokytojų ir bendruomenės santykiai, prestižas, karjeros galimybės, priklausomybės jausmas, mokyklos politinis įvaizdis, susidomėjimas mokymu.
3. Tyrimu atskleista, jog mokyklos vadovo lyderystė siejasi su mokytojų motyvacija. Mokytojai savo mokyklų vadovams dažnai priskiria savybes, kurios atspindi transformacinės lyderystės bruožus. Ypač kūrybinių idėjų skatinimas, savo komandos narių poreikių ir siekių klausymasis, skatinimas dalyvauti sprendimų priėmime, dalintis žiniomis, laisvė kurti, inicijuoti ir pasidalinti naujomis idėjomis, gebėjimas motyvuoti ir mobilizuoti žmones siekti bendrų tikslų, gebėjimas suburti darbuotojus. Mokytojus motyvuoja tarpusavio bendradarbiavimas su mokyklos vadovu,

dalyvavimas seminaruose ir pan.; vadovų teikiami resursai, palaikymas, mokytojų savarankiškumo ir kūrybiškumo skatinimas; skatinimas dalintis žiniomis, būti savarankiškais, kūrybiškais; galimybės prisidėti prie mokyklos sprendimų priėmimo.

4. Hipotezė, jog mokytojų motyvacija dirbti mokykloje susijusi su mokyklos vadovo pasirinktu lyderystės stiliumi – pasitvirtino.

REKOMENDACIJOS

Elektrėnų sav. bendrojo ugdymo mokyklų vadovams:

- palaikyti mokytojų iniciatyvas, skatinti inovacijas (ypač jei jų praktika domisi pats mokytojas); sudaryti sąlygas, jog mokytojai galėtų išbandyti, diegti naujas idėjas mokyklose;
- mokytojus įtraukti į įvairių sprendimų priėmimą, nes tai didina jų įsitraukimą ir atsakomybės jausmą;
- visada būti pasiekiamiems; gebėti išklausti mokytoją, reaguoti į jų prašymus, nuogąstavimus;
- kadangi, didžiąją dalį mokytojų ne taip stipriai motyvuoja pinigai ar apdovanojimai, o darbo atmosfera, ryšys su mokiniiais, siūloma dažniau pasididžiuoti jų darbu, pagirti, ugdyti prasmės ir svarbos jausmą kiekviename mokytojuje.

LITERATŪRA

1. Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A. ir Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29. doi: <https://doi.org/10.36713/epra6848>
2. Akdemir, E. (2020). The Determination of Teachers' Motivation Based on Herzberg's Motivation Theory. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 19(4), 89-101. doi: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1272850.pdf>
3. Alier Riak, G. ir Bill, D. B. A. (2022). The role of employee motivation. *Journal of Social Sciences & Humanities Researches*, 8(11), 40-44. doi: <https://doi.org/10.53555/sshr.v8i11.5388>
4. Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 17-24. doi: <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
5. Ariratana, W., Sirisooksilp, S. ir Tang, K. N. (2016). The effect of leadership styles on professional learning community. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 8, 60-69. doi: <https://doi.org/10.18844/prosoc.v2i7.1181>
6. Bairašauskienė, L. (2023). *Mokyklos vadybos kultūros labirintai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
7. Baltrušaitienė, J. ir Stanikūnienė, B. (2020). Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo lyderystės ypatumai. *Technologijų ir verslo aktualijos–2020*, 73-80. doi: <https://tva.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/312/2021/06/TVA-2020.pdf#page=74>
8. Beauty, M. ir Aigbogun, O. (2022). Effects of Leadership Styles on Employee Performance: A Case Study of Turnall Holdings LTD., Harare. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1), 289-305. doi: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i1/12037>
9. Berhanu, K. Z. ir Sabanci, A. (2019). Factors influencing teachers' motivation and strategies taken to improve their motivation by principals: Ethiopia as a sample. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(52), 237-260. doi: [10.21764 /maeuefd.559945](https://doi.org/10.21764/maeuefd.559945)
10. Bier, M. (2021). Servant leadership for schools. *Journal of Character Education*, 17(2), 27-46. doi: [10.13140/RG.2.2.25870.02886](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25870.02886)
11. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). *Statistika ir jos taikymai. I dalis*. Vilnius: TEV.
12. Dantonas, Ž. Ž. (2014). *Po duonos liaudžiai svarbiausia – mokykla*. Wikiquote. Prieiga per internetą: https://lt.wikiquote.org/wiki/%C5%BDor%C5%BEas_%C5%BDakas_Dantonas

13. *Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinėms ir savivaldybių švietimo įstaigoms (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovauti pretenduojantiems asmenims aprašo patvirtinimo.* 2024/Nr.ISAK-627. TAR. Žiūrėta 2025 m. gegužės 1 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=ewa63qa6j&actualEditionId=pgvsXxMJNR&documentId=TAIS.403446&category=TAD>
14. *Dėl geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo.* 2015/Nr. 20048. TAR. Žiūrėta 2025 m. gegužės 1 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/46675970a82611e59010bea026bdb259?jfwid=32wf90sn>
15. *Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo.* 2024/Nr.1194. TAR. Žiūrėta 2025 m. gegužės 1 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=ewa63qa6j&actualEditionId=pgvsXxMJNR&documentId=TAIS.403446&category=TAD>
16. *Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo.* 2024/Nr.130. TAR. Žiūrėta 2025 m. gegužės 1 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/42016f90c46711ee9269b566387cfecb>
17. Dennerlein, T. ir Kirkman, B. L. (2022). The hidden dark side of empowering leadership: The moderating role of hindrance stressors in explaining when empowering employees can promote moral disengagement and unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology*, 107(12), 2220-2242. doi: <https://doi.org/10.1037/apl0001013>
18. Dialoke, I. ir Ogbu, E. F. (2018). Transformational Leadership and Employee Performance of Selected Private Secondary Schools in Rivers State. *International Journal on Leadership*, 6(2). doi: <http://publishingindia.com/GetBrochure.aspx?query=UERGQnJvY2h1cmVzfC80NzU0LnBkZnwvNDc1NC5wZGY=>
19. Dialoke, I. ir Ogbu, E. F. (2018). Transformational Leadership and Employee Performance of Selected Private Secondary Schools in Rivers State. *International Journal on Leadership*, 6(2). doi: <http://publishingindia.com/GetBrochure.aspx?query=UERGQnJvY2h1cmVzfC80NzU0LnBkZnwvNDc1NC5wZGY=>

20. Dong, B. (2023). A systematic review of the transactional leadership literature and future outlook. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 21-25. doi: <https://doi.org/10.54097/ajmss.v2i3.7972>
21. Farooq Haidari, M. M., Shukoor Gul, A., Tatyana Valentinovna, B. ir Elena Vladimirovna, K. (2023). Factors Affecting Teacher Motivation (A Case Study of Aqchah District School Teachers). *Transactions on Data Analysis in Social Science*, 5(3), 152-158. doi: [10.47176/TDASS/2023.152](https://doi.org/10.47176/TDASS/2023.152)
22. Fausing, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J. ir Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271-291. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0075>
23. Filgona, J., Sakiyo, J., Gwany, D. M. ir Okoronka, A. U. (2020). Motivation in learning. *Asian Journal of Education and social studies*, 10(4), 16-37. doi: [10.9734/ajess/2020/v10i430273](https://doi.org/10.9734/ajess/2020/v10i430273)
24. Gavrić, G., Čukanović, K. M., & Pešić, D. (2020). Employee motivation and cultural influence. *International Review*, (1-2), 82-87. doi: [10.5937/intrev2001082G](https://doi.org/10.5937/intrev2001082G)
25. Gyimah, N. (2020). *Factors affecting teacher motivation in senior high schools in Ghana: A case study of Dompase Senior High School* (Master's thesis). University of Education, Winneba. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3677392>
26. Gkizani, A. M. ir Galanakis, M. (2022). Goal setting theory in contemporary businesses: A systematic review. *Psychology*, 13(3), 420-426. doi: [10.4236/psych.2022.133028](https://doi.org/10.4236/psych.2022.133028)
27. Goyal, P. K. (2015). Motivation: Concept, theories and practical implications. *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 6(8), 71-78. doi: <https://doi.org/10.32804/CASIRJ>
28. Gopalan, V., Bakar, J. A. A., Zulkifli, A. N., Alwi, A. ir Mat, R. C. (2017). A review of the motivation theories in learning. In *Aip conference proceedings 1891*(1). doi: <https://doi.org/10.1063/1.5005376>
29. Gordan, M., & Krishanan, I. A. (2014). A review of B. F. Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation'. *International Journal of Research in Education Methodology*, 5(3), 680–688. ISSN 2278-7690.
30. Hai, T. N. ir Van, Q. N. (2021). Servant leadership styles: A theoretical approach. *Emerging Science Journal*, 5(2), 245-256. doi: [10.28991/esj-2021-01273](https://doi.org/10.28991/esj-2021-01273)
31. Han, S. J., Lee, Y., Beyerlein, M. ir Kolb, J. (2017). Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. *Team*

- Performance Management: An International Journal*, 24(3/4), 150-168. doi: [10.1108/TPM-11-2016-0050](https://doi.org/10.1108/TPM-11-2016-0050)
32. Hanold, M. (2017). Toward a New Approach to Authentic Leadership: The Practice of Embodied Dialogical “Thinking” and the Promise of Shared Power. *Advances in Developing Human Resources*, 19(4), 454-466. <https://doi.org/10.1177/1523422317728940>
 33. Hariani, L. S. (2021). Teacher Performance. In *2nd Annual Conference on Social Science and Humanities (ANCOSH 2020)*, 331-334. doi: [10.2991/assehr.k.210413.076](https://doi.org/10.2991/assehr.k.210413.076)
 34. Haxhihyseni, S., Tirana, J. ir Carvalho, E. (2023). Impact of Principals’ Leadership Styles on Teachers’ Job Satisfaction and Motivation in Elementary Schools. *Journal of Educational and Social Research*, 13(4), 188. doi: <https://doi.org/10.36941/jesr-2023-0101>
 35. Haxhihyseni, S., Tirana, J. ir Carvalho, E. (2023). Impact of Principals’ Leadership Styles on Teachers’ Job Satisfaction and Motivation in Elementary Schools. *Journal of Educational and Social Research*, 13(4), 188. doi: [10.36941/jesr-2023-0101](https://doi.org/10.36941/jesr-2023-0101)
 36. Yahaya, R. ir Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of management development*, 35(2), 190-216. doi: [10.1108/JMD-01-2015-0004](https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004)
 37. Indira Gandhi National Open University. (2017). *Unit 3: Content theories, process theories and schedules of reinforcement*. In *Block 2: Personality and attitudes in organisational behaviour*. Prieiga per internetą <https://egyankosh.ac.in/handle/123456789/21322>
 38. Irojiogu, E. O., & Etudor-Eyo, E. (2020). Principal leadership styles and teachers’ job performance in secondary schools in Ebonyi State, Nigeria. *African Journal of Educational Research and Development*, 12(1), 133–142. doi: <http://ajerduniport.com/wp-content/uploads/2020/04/Ajerd-133-142.pdf>
 39. Yuniarti, Y., Ahmad, S. ir Fitriani, Y. (2023). The Effect of Principal’s Leadership Style and Teacher’s Job Satisfaction on Teacher’s Performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 4(3), 880-887. doi: [10.52690/jswse.v4i3.482](https://doi.org/10.52690/jswse.v4i3.482)
 40. Jaqua, E. ir Jaqua, T. (2021). Transactional leadership. *American Journal of Biomedical Science and Research*, 14(5), 399-400. doi: [10.34297/AJBSR.2021.14.002021](https://doi.org/10.34297/AJBSR.2021.14.002021)
 41. Kadir, S. (2021). Charismatic Leadership of the Principal in Work Culture at SMA Negeri 3 Gorontalo. *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology*, 8(10), 19-27. Prieiga per internetą: <https://repo.ijert.org/index.php/ijert/article/view/2911>
 42. Kanfer, R., Frese, M. ir Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338. doi: <https://doi.org/10.1037/apl0000133>

43. Khanal, P. ir Phyak, P. (2021). Factors Affecting Teacher Motivation in Nepal. *AMC Journal*, 2(1), 25-40. doi: <https://doi.org/10.3126/amcj.v2i1.35784>
44. Latham, G. P. ir Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516. doi: [10.1146/annurev.psych.55.090902.142105](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105)
45. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. 1991/Nr. I-1489. TAR. Žiūrėta 2025 m. gegužės 1 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>
46. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo Nr. I-1489 5-1, 37, 53, 56-3, 59 ir 69 straipsnių pakeitimo įstatymas. 2020/Nr. 15540. TAR. Žiūrėta 2025 m. gegužės 1 d. <https://www.infolex.lt/ta/611779>
47. Lin, Q. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher innovativeness: Mediating roles of teacher autonomy and professional collaboration. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-11. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948152>
48. Miao, C., Humphrey, R. H. ir Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679-690. doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2018-0066>
49. Mthanti, B. J. ir Msiza, P. (2023). The roles of the school principals in the professional development of teachers for 21st century Education. *Cogent Education*, 10(2), 1-14. doi: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2267934>
50. Nacionalinė švietimo agentūra. (2024). Švietimo įstaigų vadovų 2023 metų veiklos ataskaitų vertinimo statistiniai duomenys. *Vadovų veiklos vertinimas*. Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2024/07/Ataskaita2023.pdf>
51. Nikolić, G., Grudić Kvasić, S. ir Grbić, L. (2020). The development of authentic leadership theory. In *PAR International Scientific and Professional Leadership Conference: leadership after COVID-19 (PILC 2020)*, 176-189. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/343915712_The_Development_of_Authentic_Leadership_Theory
52. Nurlina, N. (2022). Examining linkage between transactional leadership, organizational culture, commitment and compensation on work satisfaction and performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 108-122. doi: [10.52970/grhrm.v2i2.182](https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.182)
53. Nwamae, L. ir Kayii, N. E. (2018). Principals' leadership styles and motivation of teachers in government secondary schools in Port Harcourt Local Government Area. *International Journal of Innovative Education Research*, 6(3), 47-57. Prieiga per internetą:

https://www.researchgate.net/publication/326776463_Principals'_Leadership_Styles_and_Motivation_of_Teachers_in_Government_Secondary_Schools_in_Port_Harcourt_Local_Government_Area

54. Odoom, D., Opoku, E. ir Ntiakoh-Ayipah, D. (2016). Teacher motivation and performance: The case of some selected Early Childhood Care and Education Centres in the Cape Coast Metropolis of Ghana. *International Journal of Innovative Research and Development*, 5(1), 255-264. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Odoom/publication/334465913_Teacher_Motivation_and_Performance_The_Case_of_Some_Selected_Early_Childhood_Care_and_Education_Centres_in_the_Cape_Coast_Metropolis_of_Ghana/links/5d2c88c0458515c11c31b5d9/Teacher-Motivation-and-Performance-The-Case-of-Some-Selected-Early-Childhood-Care-and-Education-Centres-in-the-Cape-Coast-Metropolis-of-Ghana.pdf
55. Ogolo, J. I., Owerri, O. C. ir Chukwujama, N. C. (2016). Equity theory of motivation and work performance in selected South East Universities. *Reiko international journal of business and finance*, 8(4), 72-83. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/337893583_EQUITY_THEORY_OF_MOTIVATION_AND_WORK_PERFORMANCE_IN_SELECTED_SOUTH_EAST_UNIVERSITIES
56. Orina, J. O., Kiumi, J. K. ir Githae, P. K. (2022). Determinants of Teachers' Motivation and Professional Development in Public Secondary Schools in Kenya. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 14(1), 46-52. doi: [10.5897/IJEAPS2021.0702](https://doi.org/10.5897/IJEAPS2021.0702)
57. Petrulis, A. (2017). Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje. *Regional Formation & Development Studies*, 21(1), 108-120. doi: <https://doi.org/10.15181/rfds.v21i1.1413>
58. Petrulis, A., Verkulevičiūtė-Kriukienė, D. ir Razma, A. (2021). Vadovavimo stilių vertinimas organizacijose. *Regional formation and development studies*, 35(3), 87-100. doi: <https://doi.org/10.15181/rfds.v35i3.2275>
59. Pigozzi, M. J. (2009). Quality education: A UNESCO perspective. In *International perspectives on the goals of universal basic and secondary education*, 249-259. Prieiga per internetą <https://projectes.xtec.cat/transformacioenxarxa/wp-content/uploads/usu1468/2021/11/Cross-national-studies-of-the-quality-education-planning-their-design.pdf#page=34>

60. Rai, A. ir Kim, M. (2021). Empowering leadership and followers' good and bad behaviors: A dual mediation model. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 537-558. doi: [10.1002/hrdq.21431](https://doi.org/10.1002/hrdq.21431)
61. Rhee, H. (2019). Comparison of process theories to content theories in motivating workforces. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 267-274. doi: [10.5296/ijhrs.v9i4.15620](https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i4.15620)
62. Sacavém, A., Martinez, L. F., Da Cunha, J. V., Abreu, A. M. ir Johnson, S. K. (2017). Charismatic leadership: A study on delivery styles, mood, and performance. *Journal of Leadership Studies*, 11(3), 21-38. doi: [10.1002/jls.21519](https://doi.org/10.1002/jls.21519)
63. Samosir, H., Situmorang, B. ir Daryanto, E. (2021). Strategy to Become a Great Principal. In *6th Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership*, 132-136. doi: [10.2991/assehr.k.211110.073](https://doi.org/10.2991/assehr.k.211110.073)
64. Shahin, A. I. (2020). Powerful Insights of Authentic Leadership. *International Review of Management and Business Research*, 9(1), 38-48. doi: [10.30543/9-1\(2020\)-3](https://doi.org/10.30543/9-1(2020)-3)
65. Shikalepo, E. E. (2020). The role of motivational theories in shaping teacher motivation and performance: A Review of Related literature. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 4(4), 64-76. doi: https://www.researchgate.net/profile/Elock-Shikalepo/publication/340923164_The_Role_of_Motivational_Theories_in_Shaping_Teacher_Motivation_and_Performance_A_Review_of_Related_Literature/links/5ea447a0299bf112560ca429/The-Role-of-Motivational-Theories-in-Shaping-Teacher-Motivation-and-Performance-A-Review-of-Related-Literature.pdf
66. Shukla, R. ir Sinha, A. K. (2022). Leadership Style's Influence on Employees Performance in the Workplace. *Name Page No. 1. Establishing Sustainability Context: First Step for Businesses on their Sustainability Journey*, 7(1), 53-64. doi: https://www.researchgate.net/publication/361432753_Leadership_Style's_Influence_on_Employees_Performance_in_the_Workplace
67. Solobutina, M. M., & Nesterova, M. (2019). Teachers' Professional Development: The Components of Achievement Motivation. *ARPHA Proceedings*, 653-664. doi: [10.3897/ap.1.e0619](https://doi.org/10.3897/ap.1.e0619)
68. Stankevičienė, A. ir Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.

69. Stewart, J. G. (2017). The importance of servant leadership in schools. *International Journal of Business Management and Commerce*, 2(5), 1-5. Prieiga per internetą: <https://www.ijbmcnet.com/images/Vol2No5/1.pdf>
70. Suciū, L. E., Mortan, M. ir Lazār, L. (2013). Vroom's expectancy theory. An empirical study: Civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9(39), 180-200. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/281665311_Vroom's_Expectancy_Theory_An_Empirical_Study_Civil_Servant's_Performance_Appraisal_Influencing_Expectancy
71. Sumantri, F. M., Lian, B. ir Eddy, S. (2021). The Impact of Supervision from Head of School and Motivation of Educator in Working on the Performance of Educator. In *International Conference on Education Universitas PGRI Palembang*, 72-75. doi: [10.2991/assehr.k.210716.013](https://doi.org/10.2991/assehr.k.210716.013)
72. Susanto, S., Lim, B., Linda, T., Tarigan, S. A. ir Wijaya, E. (2021). Antecedents Employee Performance: A Perspective Reinforcement Theory. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 1-14. doi: <https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i4.156>
73. Sutrisni, S. I. ir Sarwoko, E. (2021). The role of leadership styles and motivation on teacher performance. In *2nd Annual Conference on Social Science and Humanities*, 293-296. doi: [10.2991/assehr.k.210413.067](https://doi.org/10.2991/assehr.k.210413.067)
74. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.
75. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2013). Švietimo kokybė. *Švietimo problemos analizė*. Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/07/Svietimo-kokybe-2013-11.pdf>
76. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2021). Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai. *Švietimo problemos analizė*. Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/06/svietimo-istaigu-vadovai.pdf>
77. Tahira, M., Yousuf, M. I. ir Saboor, A. (2021). Role of headteachers as an instructional leader. *Global Educational Studies Review*, VI(6), 114-123. doi: [10.31703/gesr.2021\(VI-II\).11](https://doi.org/10.31703/gesr.2021(VI-II).11)
78. Turnadi, T., Sasongko, R. N., Kristiawan, M., Oktaria, S. D. ir Susanto, E. (2021). The role of school leadership in improving teachers and employee work disciplines. *Education Quarterly Reviews*, 4(2), 138-146. doi: [10.31235/osf.io/4naq5](https://doi.org/10.31235/osf.io/4naq5)
79. Urbanovič, J. ir Navickaitė, J. (2016). *Lyderystė autonomiškoje mokykloje*. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/profile/Jolanta->

Urbanovic/publication/315843238_Leadership_in_Autonomous_School/links/58eb99a5a6fdcc9657676256/Leadership-in-Autonomous-School.pdf

80. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B. ir Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Prieiga per internetą: https://mtc.lt/attachments/article/437/Lyderyste%20mokymuisi_teorija%20ir%20praktika%20mokyklos%20kaitai.pdf
81. Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V. ir Jahaj, L. (2017). The influence of leadership styles on employee's performance. *Journal of Management*, 31(2), 59-69. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/107705426/The_Influence_of_Leadership_Styles_on_Employee_S_Performance
82. Vo, T. T. D., Tuliao, K. V. ir Chen, C. W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 1-19. doi: [10.3390/bs12020049](https://doi.org/10.3390/bs12020049)
83. Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium* 2(7), 20-28. doi: <https://doi.org/10.47577/technium.v2i7.1653>
84. Wan, Z. (2023). The impact of charismatic leadership on organizational strategic goals. In *2023 7th International Seminar on Education, Management and Social Sciences*, 102-111. doi: [10.2991/978-2-38476-126-5_13](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-126-5_13)

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

THE IMPACT OF THE SCHOOL PRINCIPAL'S CHOSEN LEADERSHIP STYLE ON TEACHERS' MOTIVATION

Leadership plays an important role in shaping the direction of an organization in the context of Lithuanian education. The school principal, as the main leader, must take into account the needs, requests, and preferences of the teachers working within the organization, as the well-being of teachers influences student achievement, overall performance, school climate, and motivation. Teachers' motivation is one of the most significant factors contributing to maximizing work productivity; therefore, enhancing teacher motivation should be an essential goal of any educational institution's administration. The overall success of the organization depends on how it motivates its employees and how those employees perceive their work.

Following the theoretical analysis, it can be stated that a school principal as a leader must be a strategic thinker, capable of making appropriate decisions, inspiring others, promoting collaboration among teachers, and striving to ensure a high-quality teaching and learning process as well as the well-being of all members of the organization. In addition to all this, the principal must be a leader who inspires teachers, encourages them to pursue clearly defined goals, perform tasks effectively, and commit to the school. This is especially important, as engaged employees contribute to the creation of a competitive advantage. The paper provides an extensive description of seven leadership styles: transformational, transactional, charismatic, authentic, servant, shared, and empowering. All of these styles share certain characteristics, yet they differ in terms of personal traits, interpersonal relationships, and organizational aspects. Motivation is defined as a process that initiates, directs, and sustains goal-oriented human behavior. The most important factors influencing teacher motivation include: compensation, incentives, interpersonal relationships, good working conditions, professional prestige, vacation time, the personality of the school principal, the school management system, political image, teacher–parent interaction, career opportunities, the teacher's voice, and similar aspects.

In order to analyze the influence of the school principal's leadership style on teacher motivation, a quantitative research methodology was chosen. The object of the study is the impact of the leadership style of the school leader on teachers' motivation. A questionnaire survey was administered to general education teachers in Elektrėnai municipality. The research revealed that school leadership is associated with teacher motivation. Teachers often attribute qualities to their school principals that reflect characteristics of transformational leadership. These include encouraging creative ideas, listening to the needs and aspirations of team members, promoting participation in decision-making, knowledge sharing, freedom to create, initiate, and share new ideas, as well as the ability to motivate and mobilize people

toward common goals and to bring staff together. The hypothesis that teachers' motivation to work at school is related to the leadership style of the school leader was confirmed.

Keywords: general education school, leadership styles, teacher's motivation, impact.

PRIEDAI

1 Priedas

Tyrimo anketos klausimai:

1. Kaip vertinate savo dabartinę motyvaciją dirbant mokykloje?
(Pažymėkite vieną Jums labiausiai tinkantį atsakymą nuo visiškai nemotyvuotas iki labai motyvuotas)
2. Kas, Jūsų nuomone, yra svarbiausias veiksnys, kuris veikia Jūsų motyvaciją dirbant mokykloje?
(Skalėje nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“ nurodykite, kiek sutinkate ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais)
3. Kaip vertinate mokykloje gaunamą palaikymą ir resursus, kurie galėtų padėti efektyviau dirbti?
(Skalėje nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“ nurodykite, kiek sutinkate ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais)
4. Kaip vertinate tarpusavio bendradarbiavimą su mokyklos vadovu? Bendradarbiavimas grindžiamas efektyvia komunikacija, pasitikėjimu, bendrų tikslų išsikėlimu, atsakomybe, sąžiningumu, gebėjimu ieškoti kompromisų. (Pažymėkite vieną Jums labiausiai tinkantį atsakymą)
5. Kaip dažnai turite galimybę dalyvauti kitų organizacijų rengiamuose seminaruose, mokymuose, konferencijose? (Pažymėkite vieną Jums labiausiai tinkantį atsakymą)
6. Kaip vertinate savo darbo rezultatus ir pasiekimus dirbant mokykloje? (Pažymėkite vieną Jums labiausiai tinkantį atsakymą nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku)
7. Ar sutinkate su teiginiu, jog mokyklos vadovo lyderystės stilius turi įtakos mokytojų motyvacijai ir darbo efektyvumui? (Pažymėkite vieną Jums labiausiai tinkantį atsakymą)
8. Kokias savybes priskirtumėte vadovui - lyderiui? (Daug galimų variantų)
9. Jūsų savarankiškumo ir kūrybiškumo skatinimas dirbant mokykloje. (Skalėje nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“ nurodykite, kiek sutinkate ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais)
10. Veiksniai, kurie lemia Jūsų organizacijos veiklą. (Skalėje nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“ nurodykite, kiek sutinkate ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais)
11. Kiek laiko dirbate mokytoju(-a)? (Pažymėkite vieną Jums labiausiai tinkantį atsakymą)
12. Kiek Jums metų?