



VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

SAULIUS JUŠKA

Magistro studijų baigiamasis darbas

**VADOVO VAIDMUO DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMUI Į MOKYKLOS
ĮVAIZDŽIO FORMAVIMĄ**

Darbo vadovas (-ė) doc. dr. Kristina Matuzevičiūtė - Balčiūnienė

Šiauliai, 2025

GARANTIJA

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Saulius Juška
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro <i>Master of Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Vadovo vaidmuo darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą The Executive's Role in the Involvement of Employees in the Formation of the School Image
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Saulius Juška, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)
I, Saulius Juška, by submitting this paper confirm (check)

X

Embargo laikotarpis

Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:

I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

☐

_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

☒

Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

SANTRAUKA

Juška, S. (2025). **Vadovo vaidmuo darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.** Magistro darbas. Vilniaus universitetas Šiaulių akademija. Šiauliai.

Šiame magistro darbe analizuojamas vadovo vaidmuo darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą. Mokyklos ne tik siekia teikti kokybišką švietimą, bet ir tampa reikšmingomis bendruomenės institucijomis, todėl jų įvaizdis daro įtaką ne tik mokiniams ir jų tėvams, bet ir visuomenei. Vadovų gebėjimas organizuoti veiklą, formuoti įvaizdį bei įtraukti darbuotojus į šį procesą yra esminis sėkmingai konkurencijai tiek vietiniu, tiek tarptautiniu mastu. Vadovo vadovavimo stilius ir priemonės, kuriomis jis įtraukia mokyklos darbuotojus, turi tiesioginę įtaką tiek švietimo kokybei, tiek mokyklos reputacijai.

Pagrindinis darbo tikslas – nustatyti, kaip skirtingi vadovavimo stiliai veikia darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą ir kokios priemonės prisideda prie šio proceso. Tyrime nagrinėjamas darbuotojų įtraukimas į organizacinę veiklą, vadovo lyderystės stilių įtaka jų motyvacijai bei aktyvumui. Svarbu suprasti, kad mokyklos įvaizdis tampa pagrindiniu jos konkurenciniu pranašumu, o stipri vadovo ir darbuotojų bendradarbiavimo kultūra tiesiogiai prisideda prie mokyklos sėkmės.

Darbe iškeliami keli tyrimo uždaviniai. Pirma, išanalizuoti įvaizdžio ir darbuotojų įtraukimo sąvokas bei jų taikymą švietimo įstaigų kontekste. Antra, palyginti skirtingus vadovavimo stilius ir nustatyti, kurie jų įtraukia darbuotojus į mokyklos įvaizdžio formavimą. Trečia, empirinio tyrimo metu ištirti mokyklos darbuotojų patirtį ir požiūrį į jų įtraukimą į šį procesą. Galiausiai, identifikuoti vadovavimo metodus ir priemones, kurios padeda darbuotojams aktyviai dalyvauti mokyklos įvaizdžio kūrime.

Teorinis pagrindas remiasi literatūros analize, nagrinėjant įvaizdžio ir darbuotojų įtraukimo konceptus bei lyderystės modelius. Darbuotojų įtraukimas suprantamas kaip jų elgesio ir psichologinių reakcijų visuma, atspindinti ryšį su darbu, organizacija bei kolegomis. Vadovavimo stiliai, ypač transformacinė lyderystė, yra analizuojami kaip priemonė skatinti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą. Empiriniame tyrime buvo naudojamos kiekybinės metodikos, įtraukiant mokyklų darbuotojus į apklausas, siekiant išsiaiškinti, kaip jie vertina savo dalyvavimą mokyklos įvaizdžio formavime.

Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovų vaidmuo yra lemiamas, kai kalbama apie darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą. Mokslinės literatūros analizė ir tyrimo rezultatai parodė, kad transformacinė lyderystė skatina darbuotojų įtraukimą ir kūrybiškumą. Vadovai, kurie sukuria palankią, bendradarbiavimu ir inovatyvumu grįstą darbo aplinką, gali stipriai paveikti mokyklos reputaciją ir ilgalaikę sėkmę. Be to, darbuotojų įtraukimas į šį procesą ne tik padidina jų lojalumą organizacijai, bet ir gerina mokinių pasiekimus bei bendrai prisideda prie mokyklos bendruomenės augimo.

Tyrimo išvados rodo, kad mokyklos vadovų gebėjimas efektyviai vadovauti darbuotojams ir juos įtraukti į įvaizdžio formavimo procesą yra esminis sėkmės veiksnys, stiprinantis organizacijos pozicijas rinkoje. Magistro darbe pateikiamos rekomendacijos, kaip mokyklų vadovai gali panaudoti transformacinės lyderystės principus ir tinkamiausias priemones, siekiant skatinti darbuotojų įtraukimą ir stiprinti mokyklos įvaizdį.

Reikšminiai žodžiai: įvaizdžio formavimas, darbuotojų įtraukimas, vadovavimo stiliai, Laissez-faire, transakcinė, transformacinė lyderystė.

SUMMARY

Juška, S. (2025). **The Executive's Role in the Involvement of Employees in the Formation of the School Image**. Master's thesis. Vilnius University Šiauliai Academy. Šiauliai.

This master's thesis focuses on the brief analysis of the executive's role in involving employees when forming the school image. Schools are not only responsible for providing a quality education, but they also have become significant for community institutions, which is why their image affects students, parents as well as society. The executive's capacity to lead the process, to form the image and to involve staff members in this process is the essential factor for successful competitiveness both locally and internationally. The executive's leadership style and the strategies he/she uses to engage employees in the process have a major impact on both the quality of education and the reputation of the school.

The main purpose of the thesis is to identify how different leadership types modify employee involvement in forming the image of the school and to highlight the most effective approaches that contribute to this process. The research indicates employee involvement in the process of organization and emphasizes the impact of the executive's leadership styles on their motivation and efficiency. It is of paramount importance that the image of the school undeniably becomes its competitive advantage and a collaborative culture between the executive and employees in a workplace contributes to school's success.

Some research objectives have been set. Firstly, to analyse the concepts of image and employee involvement in connection with their use in the context of educational institutions. Secondly, to compare different leadership styles and to determine the most effective ones for involving employees in forming the image of the school. Thirdly, to discover the experiences and attitudes of employees towards their involvement in this process through empirical research. Finally, to identify leadership methods and instruments that might be definitely beneficial for employee's active participation in forming the image of the school.

The theoretical framework of the thesis is based on the analysis of literature resources scrutinizing the concepts of image and employee involvement as well as leadership styles. The employee involvement is perceived to be understood as the entirety of their behaviour and psychological reactions, reflecting their connection with work, organization and colleagues. Leadership styles, particularly transformational, are analyzed as an approach to boost employee's motivation and loyalty. Carrying out the empirical research, quantitative methods were used so that the teaching staff could participate in surveys with the aim of finding out how they themselves assess their involvement in forming the image of the school.

The results of the survey revealed that the role of executives is decisive when it comes to involving staff members in the formation of the school image. Transformational leadership is believed to have been the most acceptable style, which helps not only to motivate employees to get actively involved in the process, but also to enhance their creativity. Executives creating a conducive atmosphere which is based on collaboration and innovations can definitely have a positive impact on school reputation and long-term success. In addition, involving teaching staff in this process not only increases their loyalty but also improves student's academic achievements, which in turn definitely contributes to the exponential growth of the school.

The findings of the research show that the capacity of executives to effectively head employees and involve them in the image-building process is the contributing factor that strengthens the position of the organization in the market. The master's thesis provides recommendations on how school leaders can use the principles of transformational leadership and suggests the most appropriate instruments in order to promote employee involvement and strengthen the image of the school.

Key words: image formation, employee involvement, leadership styles, Laissez-faire, transactional leadership, transformational leadership.

LENTELĖS

1.1.1	lentelė. Organizacijos įvaizdžio apibrėžimai.....	13
1.3.1	lentelė. Sąvokų reikšmė žodynuose.....	23
1.3.2	lentelė. Darbuotojų įtraukimo koncepto bendrumai ir skirtumai.....	25
2.1.1	lentelė. Imties dydžio nustatymas (5 proc. paklaida) pagal Paniottą.....	35
2.1.2	lentelė. Φ ir Kramerio V koeficientų interpretavimas pagal Hair, Celsi, Oritinau, Bush (2013).....	37
2.1.3	lentelė. Cronbach's alfa interpretavimas pagal Hair, Celsi, Oritinau, Bush (2013).....	42
2.1.4	lentelė. Skalių patikimumo rodikliai.....	42
2.1.5	lentelė. Pearson koreliacijos koeficiento r interpretacija pagal Cohen (1988).....	43
2.2.1	lentelė. Tyrime dalyvavusių mokyklų ir respondentų skaičius (proc.) pasiskirstymas pagal apskritis.....	44
2.2.2	lentelė. Respondentų imties pristatymas.....	45
3.1.1.1.	lentelė. Vietovės tipo skirtumų analizė darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.....	49
3.1.2.1	lentelė. Mokyklos tipų skirtumų analizė informacijos prieinamumui apie mokyklos įvaizdžio formavimą.....	52
3.1.2.2	lentelė. Regioninių skirtumų analizė informacijos prieinamumui apie mokyklos įvaizdžio formavimą.....	53
3.1.3.1	lentelė. Regioninių skirtumų analizė naudojant priemones informacijos sklaidai.....	57
3.1.3.2	lentelė. Regioninių skirtumų analizė naudojant nuomonės teikimo priemones.....	58
3.1.3.3.	lentelė. Regioninių skirtumų analizė naudojant skatinimo priemones.....	60
3.1.4.1	lentelė. Regioninių skirtumų analizė naudojant mokyklos įvaizdžio formavimo veiksnius.....	62
3.1.5.1	lentelė. Regioninių skirtumų analizė naudojant Laissez-faire vadovavimo stilių.....	65
3.1.6.1	lentelė. Regioninių skirtumų analizė naudojant transakcinį vadovavimo stilių.....	69
3.1.7.1	lentelė. Regioninių skirtumų analizė naudojant transformacinį vadovavimo stilių.....	73
3.1.7.2	lentelė. Mokykloje vyraujančio vadovavimo stiliaus (proc.) dalies analizė pagal regioną.....	76
3.2.1	lentelė. Kintamųjų tarpusavio ryšio pagal Pearson koreliacijos koeficientų duomenis....	77
3.4.1	lentelė. Tiesinės regresijos analizė tarp nepriklausomų kintamųjų (priemonės ir metodai, informacijos sklaida, veiksniai).....	81
3.4.2	lentelė. Tiesinės regresijos analizė tarp nepriklausomų kintamųjų (Laissez-faire, transakcinis, transformacinis).....	84

PAVEIKSLAI

1.3.1 pav. Darbuotojų įtraukimo samprata.....	24
1.4.3.1 pav. Transformacinės lyderystės įtaka darbuotojo įtraukimui.....	31
3.1.1.1 pav. Darbuotojų įtraukimas ir vertinamas mokyklos įvaizdžio formavime.....	48
3.1.2.1 pav. Informacijos prieinamumas.....	51
3.1.3.1 pav. Informavimo priemonės.....	56
3.1.3.2 pav. Nuomonės teikimo priemonės.....	57
3.1.3.3 pav. Skatinimo priemonės.....	59
3.1.4.1 pav. Veiksniai įtakojo darbuotojų įtraukimą.....	61
3.1.5.1 pav. Laissez-faire vadovavimo stilius.....	64
3.1.6.1 pav. Transakcinis vadovavimo stilius.....	69
3.1.7.1 pav. Transformacinis vadovavimo stilius.....	72

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY.....	4
LENTELĖS.....	5
PAVEIKSLAI.....	6
IVADAS.....	9
1. TEORINIAI VADOVO VAIDMENS DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMUI Į ĮVAIZDŽIO FORMAVIMĄ ASPEKTAI.....	13
1.1 Organizacijos įvaizdžio samprata.....	13
1.2 Organizacijos įvaizdžio formavimas.....	16
1.2.1 Organizacijos įvaizdžio formavimo procesas.....	17
1.2.2 Organizacijos įvaizdžio formavimo principai.....	17
1.2.3 Organizacijos įvaizdžio formavimo veiksniai.....	20
1.3 Darbuotojų įtraukimo koncepto samprata.....	23
1.4 Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.....	26
1.4.1 Laissez-faire lyderystės įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.....	27
1.4.2 Transakcinės lyderystės įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.....	28
1.4.3 Transformacinės lyderystės įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.....	30
2. VADOVO VAIDMENS DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMUI Į MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMĄ TYRIMO METODAI IR ORGANIZAVIMAS.....	34
2.1 Tyrimo metodologija.....	34
2.2. Tyrimo imties pagrindimas	43
3. VADOVO VAIDMENS DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMUI Į MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMĄ TYRIMAS.....	47
3.1 Vadovo vaidmuo darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą: atsakymų dažnumo tendencijos.....	47
3.1.1 Darbuotojų įtraukimo ir vertinimo mokyklos įvaizdžio formavimo procese analizė.....	47
3.1.2 Informacijos prieinamumo apie mokyklos įvaizdžio formavimą analizė.....	50
3.1.3 Vadovų taikomų priemonių darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą ir darbuotojų nuomonės išreiškimo galimybių analizė.....	55
3.1.4 Mokyklos įvaizdžio formavimo veiksniai skatinantys darbuotojų įtraukimą.....	61
3.1.5 Laissez-faire vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.....	64

3.1.6 Transakcinio vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.....	68
3.1.7 Transformacinio vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.....	72
3.2 Vadovo vaidmens ir darbuotojų įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimą ryšio analizė.....	77
3.3 Vadovo vaidmens ir darbuotojų įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimą hipotezės tikrinimo analizė.....	80
3.4 Vadovo vaidmens įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.....	81
IŠVADOS.....	87
REKOMENDACIJOS.....	89
LITERATŪRA.....	92
PRIEDAI.....	98
1 priedas. Organizacijos įvaizdis.....	98
2 priedas. Tyrimo struktūra.....	100
3 priedas. Anketa. Vadovo vaidmuo darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.....	101
4 priedas. Tyrime dalyvavusių mokyklų ir jų darbuotojų skaičius.....	105
5 priedas. Tyrime dalyvavusių respondentų demografiniai duomenys.....	108
6 priedas. Skalių patikimumo vertinimas.....	110
7 priedas. Regioniniai skirtumai darbuotojo įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.....	117
8 priedas. Regioniniai skirtumai naudojant informacijos sklaidos priemones.....	118
9 priedas. Regioniniai skirtumai naudojant nuomonių teikimo priemones.....	123
10 priedas. Regioniniai skirtumai naudojant skatinimo priemones.....	126
11 priedas. Regioniniai skirtumai naudojant darbuotojų įtraukimo veiksnius.....	130
12 priedas. Regioniniai skirtumai naudojant Laissez-faire vadovavimo stilių.....	135
13 priedas. Regioniniai skirtumai naudojant transakcinį vadovavimo stilių	140
14 priedas. Regioniniai skirtumai naudojant transformacinį vadovavimo stilių.....	145
15 priedas. Koreliacija tarp vadovo vaidmens ir darbuotojų įtraukimo mokyklos įvaizdžio formavime.....	151
16 priedas. Statistinių hipotezių tikrinimas naudojant Anova testą.....	152
17 priedas. Skirstinių analizė.....	153
18 priedas. Tiesinė regresinė analizė tarp nepriklausomų kintamųjų (priemonių ir metodų, informacijos sklaidos, veiksnių bei vadovavimo stilių Laissez-faire, transakcinis ir transformacinis).....	155

IVADAS

Temos aktualumas.

Mokyklos ne tik siekia suteikti kokybišką švietimą, bet ir tampa reikšmingomis bendruomenės institucijomis, todėl jų įvaizdis daro didelę įtaką ne tik mokiniams ir tėvams, bet ir visuomenei. Vadovo vaidmuo čia esminis – jis organizuoja veiklą, formuoja mokyklos įvaizdį, įtraukia darbuotojus į procesus bei stiprina ryšius su visuomene.

Globalizacija ir atviros rinkos keičia švietimo sektorių, mokykloms konkuruojant ne tik vietiniu, bet ir tarptautiniu mastu. Vis daugiau šeimų renkasi mokyklas pagal jų tarptautinį pripažinimą, inovatyvumą ir gebėjimą parengti mokinius globaliai rinkai. Tokiomis sąlygomis mokyklos įvaizdis tampa pagrindiniu pranašumu, o vadovo gebėjimas suburti komandą, kuri aktyviai prisidėtų prie įvaizdžio kūrimo, išskiria mokyklą konkurencinėje aplinkoje.

Technologijų pažanga ir socialinės medijos taip pat kelia iššūkių mokyklos įvaizdžiui. Informacija skaitmeninėje erdvėje tampa plačiai prieinama, tad vadovai turi rūpintis, kaip mokykla pristatoma viešai. Įtraukus darbuotojus, galima kurti autentišką vaizdą, atspindintį mokyklos vertybes ir pasiekimus. Tai suteikia įvaizdžiui daugiau patikimumo.

Darbuotojų įtraukimas į mokyklos įvaizdžio kūrimą stiprina jų lojalumą ir motyvaciją. Kai mokytojai ir kiti darbuotojai jaučiasi svarbia mokyklos dalimi, jie labiau atsiduoda darbui, o tai daro tiesioginę įtaką švietimo kokybei ir mokinių pasiekimams. Vadovo vaidmuo čia svarbus – jis ne tik suteikia galimybes darbuotojams prisidėti, bet ir skatina kūrybiškumą bei idėjų mainus.

Organizacinė kultūra, kurią formuoja vadovai, daro tiesioginį poveikį mokyklos įvaizdžiui. Jei mokykla grindžiama bendradarbiavimu, skaidrumu ir inovatyvumu, tai atspindės ir jos viešajame įvaizdyje. Darbuotojų įtraukimas į šios kultūros kūrimą padeda stiprinti mokyklos reputaciją tiek vietiniu, tiek globaliu mastu.

Krizės metu vadovo gebėjimas įtraukti darbuotojus į mokyklos įvaizdžio valdymą tampa dar reikšmingesnis. Pavyzdžiui, pandemijos laikotarpiu vadovai, bendradarbiaudami su darbuotojais, palaikė teigiamą mokyklos įvaizdį ir užtikrino veiklos tęstinumą. Stipri komanda leidžia mokyklai sėkmingai reaguoti į krizes ir greičiau atkurti reputaciją.

Mokyklos įvaizdis taip pat veikia talentingų darbuotojų pritraukimą ir išlaikymą. Mokyklos, kurios vertina profesinį augimą ir siūlo palankią darbo aplinką, pritraukia daugiau specialistų. Įvertinti darbuotojai tampa lojalūs ir teigiamai prisideda prie mokyklos veiklos kokybės.

Galiausiai, vadovų vaidmuo įvaizdžio formavime atspindi platesnes šiuolaikinės visuomenės tendencijas, tokias kaip tvarumo ir socialinės atsakomybės svarba. Vadovai, įtraukiantys darbuotojus į šių principų integravimą, gali sukurti atsakingą ir patikimą mokyklos įvaizdį, stiprindami visuomenės pasitikėjimą.

Temos aktualumas didėja dėl nuolat kintančių vadybos ir švietimo iššūkių. Vadovų gebėjimas įtraukti darbuotojus į įvaizdžio formavimą yra esminis veiksnys, kuris padeda sukurti stiprų, nuoseklų ir ilgalaikį mokyklos įvaizdį, prisidedantį prie organizacijos sėkmės ir konkurencinio pranašumo.

Temos ištirtumas ir naujumas.

Tai, kad organizacijos įvaizdžio formavimas yra aktuali tema įrodo moksliniai straipsniai bei publikacijų gausa. Įvaizdis yra itin svarbi sąvoka, nagrinėjama įvairiuose moksliniuose kontekstuose, apimančiuose tiek organizacijas, tiek produktus ar paslaugas. Visose apibrėžtyse įvaizdis siejamas su subjektyviu požiūriu, jausmais ir nuomonėmis apie objektą, nesvarbu ar tai būtų prekė, paslauga, ar organizacija (Čereška, 2004, Krasauskaitė, 2004, Pranulis, ir kt. 2000, Sūdžius, 2001, Paulienė, 2005, Stankaitis, 2018, Lukianskaitė, ir kt., 2015, Urbanavičiūtė, 2018). Ši subjektyvi perspektyva leidžia suprasti, kad įvaizdis nėra statiškas reiškinys, o nuolat kintantis ir dinamiškas, priklausantis tiek nuo paties objekto, tiek nuo visuomenės grupių sąmonės pokyčių (Čeikauskienė, 1997, Krasauskaitė, 2004, Vitkienė, 2008). Keletas autorių pabrėžia, kad įvaizdis gali būti sąmoningai kuriamas, o ne tik stichiškai susiformuojantis, o tai reiškia, kad organizacijos gali tikslingai valdyti savo įvaizdį, siekdamos strateginių tikslų (Čeikauskienė, 1997, Vitkienė, 2008). Įvaizdis dažnai yra laikomas strategine priemone, padedančia organizacijai siekti ilgalaikių tikslų ir stiprinti savo pozicijas rinkoje (Drūteikienė, 2003, Paulienė, 2005).

Ne tik lietuvių, bet ir užsienio mokslininkai pabrėžia, kad įvaizdis apima subjektyvų požiūrį, įsitikinimų, idėjų, įspūdžių ir jausmų visumą, kuri yra susijusi su organizacija ar jos produktais (Kotler et al., 2007, Lin et al., 2010, Yen, 2019, Muhiban, 2020, Nakonechna et al., 2020). Be to, keletas autorių teigia, kad įvaizdis glaudžiai susijęs su emocijomis ir asmeniniu suvokimu, kuris kyla iš objekto patirties (Bozkurt, 2018, Yen, 2019, Nakonechna et al., 2020). Įvaizdis formuojamas iš įvairių šaltinių ir per ilgą laiką sukaupotos informacijos (Yen, 2019, Saran et al. 2023), o organizacijos įvaizdis yra tai, kaip ją apibūdina ir įsivaizduoja vartotojai bei kiti suinteresuotieji asmenys (Lievens, 2017, Saran et al. 2023). Özkan et al. (2020) ir Mahsyar et al. (2020) pabrėžia, jog įvaizdis tiesiogiai veikia ne tik naujų klientų pritraukimą, bet ir esamų klientų lojalumą. Atsižvelgiant į šiuos aspektus, galima teigti, kad įvaizdis yra neatsiejama organizacijos strategijos dalis, padedanti formuoti ir palaikyti jos ryšius su aplinka bei siekti ilgalaikio sėkmės užtikrinimo.

Darbuotojų įtraukimas yra esminis organizacijos sėkmės veiksnys, turintis didelę reikšmę ne tik įmonėse, bet ir švietimo įstaigose. Darbuotojų įtraukimo į organizacijos veiklą analizavo Saks et al. (2007), Judge (2010), Ravikumar (2013), Bulkapuram et al. (2015), Juschin (2019), Nethravathi et al. (2019). Įtraukimas apibrėžiamas kaip darbuotojų elgesio ir psichologinių reakcijų rinkinys, atspindintis jų ryšį su darbu, organizacija ir kolegomis (Saks et al., 2007). Tai reiškia, kad

darbuotojų dalyvavimas, iniciatyva ir atkaklumas, taip pat jų pasididžiavimas darbu, lojalumas organizacijai ir pasitikėjimas kolegomis yra būtini stipriai organizacijos kultūrai kurti. Judge (2010) įtraukimo sąvoką apibūdina kaip darbuotojų psichologinę būseną, pasižyminčią aukštu dėmesio, dalyvavimo ir pasišventimo darbui lygiu. Darbuotojai, kurie yra sukoncentravę į savo darbą, aktyviai dalyvauja ir yra pasišventę savo užduotims, dažnai yra labiau motyvuoti ir produktyvūs. Tai ypač svarbu švietimo sektoriuje, kur mokyklos darbuotojų įsipareigojimas ir motyvacija tiesiogiai veikia mokinių pasiekimus ir bendrą mokyklos sėkmę. Ravikumar (2013) pabrėžia intelektualinį ir psichologinį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, kuris kyla iš jų jausmo, kad jie yra integrali jos dalis. Tai stiprina darbuotojų norą siekti organizacijos tikslų ir prisideda prie bendros gerovės. Bulkapuram et al. (2015) pastebi, kad teigiamos emocijos darbe didina atsakomybės jausmą, produktyvumą ir našumą, o Juschin (2019) teigia, kad darbuotojų įtraukimas yra visiškas pasinėrimas į darbą, siekiant organizacijos tikslų. Galiausiai, Nethravathi et al. (2019) darbuotojų įtraukimą apibrėžia kaip jų įsipareigojimą ir aistrą siekti puikių organizacijos veiklos rezultatų. Įtraukti darbuotojai demonstruoja didesnę profesionalumą ir atsakomybę, kas ypač svarbu formuojant teigiamą mokyklos įvaizdį ir reputaciją. Visi šie apibrėžimai rodo, kad darbuotojų įtraukimas yra daugialypis procesas, apimantis tiek elgesio, tiek psichologinius aspektus. Vadovavimo stilius, ypač transformacinis vadovavimas, vaidina esminį vaidmenį skatinant darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą. Kaip transformacinis vadovavimo stilius veikia darbuotojų įtraukimą analizuoja Northouse (2007), Breevaart et al. (2014), Amanchukwu et al. (2015), Breevaart et al. (2018), Bakker et al. (2023), Czakert et al. (2024). Veiksmingi vadovai ne tik nurodo kryptį, bet ir sukuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami, motyvuoti ir įsitraukę į bendrus tikslus. Tai ne tik stiprina mokyklos kultūrą, bet ir prisideda prie ilgalaikės sėkmės bei geresnių mokinių pasiekimų.

Mažiau tyrinėta ir analizuota sritis yra darbuotojų įtraukimas į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą, todėl galima suformuluoti **probleminius klausimus**: koks yra vadovų vaidmuo įtraukiant darbuotojus į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą bei kokias priemones ir būdus jie naudoja? Kaip vadovavimo stilius ir taikomos priemonės sąlygoja darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą?

H₁ – Vadovavimo stilius turi įtakos darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.

Tyrimo objektas: vadovo vaidmuo darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.

Darbo tikslas: nustatyti, kaip skirtingi vadovavimo stiliai veikia darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą ir identifikuoti įtraukiančius metodus bei priemones, skatinančias darbuotojus aktyviai dalyvauti šiame procese.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti teorinę įvaizdžio ir darbuotojų įtraukimo analizę, identifikuojant jų taikymą švietimo įstaigų kontekste.
2. Palyginti skirtingų autorių požiūrius, išskirti bendruosius principus ir skirtumus, susijusius su vadovo vaidmeniu mokyklos įvaizdžio formavime.
3. Parengti vadovo vaidmens darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą tyrimo metodiką.
4. Atlikti kiekybinį tyrimą, siekiant nustatyti, kuris mokyklos vadovų vadovavimo stilius, įtraukia darbuotojus į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą bei išanalizuoti, kokios priemonės ir veiksniai skatina jų įtraukimą.

Tyrimo metodai: Magistro darbą sudaro tyrimo objekto *teorinis pagrindimas* ir *empirinis tyrimas*, kurių pagrindu numatoma parengti darbuotojų įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimą teorinį modelį, suformuluoti išvadas bei rekomendacijas.

Teorinis pagrindimas atliekamas taikant mokslinės literatūros analizę, palyginimą ir apibendrinimą. Pradiniam etape apžvelgti moksliniuose šaltiniuose pateikiami teoriniai įvaizdžio apibrėžimai, formavimo procesai, principai ir veiksniai. Toliau analizuojamas įtraukimo konstruktas ir identifikuojami tinkamiausi vadovavimo stiliai, kurie skatina darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą.

Empirinis tyrimas atliekamas taikant kiekybinio tyrimo strategiją. Remiantis parengtais darbo uždaviniais, atlikta mokslinės literatūros analizė, siekiant apibrėžti įvaizdžio ir darbuotojų įtraukimo sąvokas, bei empirinė darbuotojų apklausa, kuria siekta ištirti darbuotojų patirtis ir požiūrį jų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą. Kiekybinis tyrimas atliekamas laikantis tyrimo etikos reikalavimų.

1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į ĮVAIZDŽIO FORMAVIMĄ ASPEKTAI

1.1 Organizacijos įvaizdžio samprata

Norint suprasti, suvokti ir analizuoti organizacijos įvaizdžio formavimo aspektus pirmiausia reikia apibrėžti įvaizdžio konceptą ir jo kilmę. Taigi įvaizdis yra terminas, turintis daugybę aspektų ir reikšmių, todėl svarbu suprasti jo tiesioginę reikšmę, kaip ji apibrėžiama kasdieninėje kalboje. Žodynuose įvaizdis dažnai apibrėžiamas kaip „įsivaizduojamas, vaizdu įkūnytas dalykas“ (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2021). Tai gali reikšti vaizdą, kuris susiformuoja mūsų mintyse arba yra sukurtas per vizualinius arba kitus jutiminius signalus. Kasdienėje kalboje įvaizdis dažnai siejamas su asmeninio ar organizacinio tapatumo formavimu ir reprezentavimu. Pavyzdžiui, žmogus gali stengtis sukurti tam tikrą įvaizdį apie save, siekiant palikti teigiamą įspūdį kitiems arba įmonė gali kurti savo prekinio ženklo įvaizdį, siekiant pritraukti ir išlaikyti klientus. Žodžio „įvaždis“ (angl. „image“) tiesioginis vertimas iš anglų kalbos apima reikšmes „atvaizdas, paveikslas, vaizdas, įvaizdis“ (Anglų – lietuvių kalbos žodynas, 2015-2024). Moksliniu požiūriu žodžio „įvaždis“ kilmę tikslinga nagrinėti remiantis Rebel (1998) patektu aiškinimu, kuris yra plačiai paplitęs mokslinėje literatūroje. Pasak Rebel įvaždis samprata kyla iš lotynų kalbos žodžio „imago“ (liet. „paveikslėlis“), kuris apima dvi semantines reikšmes: „imitari“ (liet. „imituoti“) ir „aemulor“ (liet. „kažko siekti“)“ (Rebel, cituota Drūteikienės, 2007). Tačiau tai yra tik pirminiai šios sąvokos aiškinimai ir neatskleidžia dabartinės įvaždis sampratos bei jos įvairovės. Mokslinėje literatūroje galima rasti daugybę įvairių organizacijos įvaizdis apibrėžimų: kai kurie yra labai panašūs, o kiti – visiškai skirtingi. Taigi, organizacijos įvaizdis interpretuojamas įvairiais būdais (žr. 1.1.1 lentelę).

1.1.1 lentelė

Organizacijos įvaizdis apibrėžimai	
Autorius (–iai), metai	Apibrėžimas
Čeikauskienė, 1997	Įvaždis – tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje.
Pranulis ir kt., 2000	Įvaždis – tai nuomonių ir vaizdinių apie prekę arba įmonę visuma.
Sūdžius, 2001	Įvaždis – tai specifinis suvokiamo objekto atvaizdas, kai suvokimo aprėptis sąmoningai susiaurinama ir pabrėžiamos tik tam tikros objekto pusės.
Drūteikienė, 2003	Įvaždis yra strateginė priemonė, užtikrinanti ilgalaikių organizacijos tikslų įgyvendinimą.
Čereška, 2004	Įvaždis – emocinis prekės ar paslaugos suvokimas.
Krasauskaitė, 2004	Organizacijos įvaizdis yra bendras ir vientisas įvairių visuomenės grupių suvokimas ir supratimas apie organizaciją ir jos veiklą. Tai visuma žmonių sąmonėje kylančių įvairių nuomonių ir/arba požiūrių

	bei vaizdinių apie įmonę, kaip tam tikra objektą. Įvaizdis yra dinamiškas reiškiny, kintantis priklausomai nuo objekto arba visuomenės grupių sąmonės pokyčių.
Paulienė, 2005	Įvaizdis apibūdina organizaciją, ją įvertina ir apsprendžia kiekvieno žmogaus elgesį jos atžvilgiu.
Žvinklys ir kt., 2006	Organizacijos įvaizdis yra tas vaizdas, kurį apie įmonę susidaro partneriai, pirkėjai, klientai, darbuotojai, įvairūs visuomenės sluoksniai.
Kotler et al., 2007	Įvaizdis yra žmogaus įsitikinimų, idėjų ir įspūdžių, susijusių su objektu, visuma.
Vitkienė, 2008	Organizacijos įvaizdis yra tikslingai sukurtas arba stichiškai atsiradusi forma, kuri žmonių sąmonėje atspindi tam tikrą objektą.
Lin et al., 2010	Įvaizdis yra specifinis požiūris tam tikram dalykui, atsirandantis dėl tam tikrų sukeltų įspūdžių, esamų įsitikinimų, minčių ir jausmų.
Lukianskaitė ir kt., 2015	Įvaizdis – idėjos, jausmų, suvokimo ir įsivaizdavimo, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi nusistačiusi tam tikram reiškiniui ar daiktui, visuma.
Kavaliauskaitė, 2017	Organizacijos įvaizdis yra tiesiog įsivaizdavimas, nuomonė apie šią organizaciją.
Lievens, 2017	Organizacijos įvaizdis yra tai kaip vartotojai apibūdina ir įsivaizduoja organizaciją.
Stankaitis, 2018	Įvaizdis – tai susidariusi abstrakti visos visuomenės ar tam tikrų visuomenės grupių nuomonė apie įmonę.
Urbanavičiūtė, 2018	Įvaizdis – tai organizacijos ir jos siunčiamus vaizdus fiksuojančio informacijos priėmėjo sąveikos rezultatus.
Bozkurt, 2018	Organizacijos įvaizdžio samprata išreiškia emocijas, suvokimą ir mintis, kurios pirmiausia išskyla visų suinteresuotųjų šalių ir tikslinės auditorijos sąmonėje, išgirdus įmonės pavadinimą.
Yen, 2019	Įvaizdis kaip sąvoka yra sudėtinga ir labai įvairiapusiška, tačiau dažniausiai atspindi klientų įsitikinimus, įspūdžius, požiūrį bei asociacijas apie organizaciją.
Titenienė, 2019	Įvaizdis – tai emocionalus organizacijos atvaizdas aplinkinių sąmonėje, įtakojantis žmonių požiūrį į organizaciją. Tai organizacijos išvaizda, išorinis fasadas, socialinis atspindys, tai, apie ką pirmiausia pagalvoja žmogus paminėjęs organizaciją.
Özkan et al., 2020	Organizacijos įvaizdis yra tai kaip tiesiogiai veikianti ne tik naujų klientų atėjimą, bet ir esamų klientų lojalumą, o tai reiškia, kad kuo organizacija sėkmingiau formuoja savo įvaizdį, tuo esamo kliento lojalumas bus stipresnis.
Boafo et al., 2020	Įvaizdis yra tai, kaip suinteresuotosios šalys suvokia įmonę ar jos produktus / paslaugas.
Muhiban, 2020	Įvaizdis yra asmens įsitikinimų, idėjų ir įspūdžių rinkinys apie tam tikrą objektą, formuojantis suvokimą ir elgseną to objekto atžvilgiu.
Nakonechna et al., 2020	Įvaizdis – tai įspūdis, kurį įmonė ir jos darbuotojai suteikia žmonėms ir kuris jų galvose fiksuojamas tam tikrų emociškai nuspalvintų stereotipinių idėjų (nuomonių) pavidalą.
Mahsyar et al., 2020	Organizacijos įvaizdis – tai vartotojo jausmų, požiūrio, patirties su įmone rezultatas, susijęs su visais įmonės naudojamais produktais ar paslaugomis.
Saran et al., 2023	Organizacijos įvaizdis yra nuomonių ir požiūriu rinkinys, pagrįstas per ilgą laiką informacija iš kelių šaltinių.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal nurodytus autorius lentelėje

Visose apibrėžtyse įvaizdis siejamas su subjektyviu požiūriu, jausmais ir nuomonėmis apie objektą, nesvarbu ar tai būtų prekė, paslauga, ar organizacija (Čereška, 2004, Krasauskaitė, 2004, Pranulis ir kt., 2000, Sūdžius, 2001, Paulienė, 2005, Kotler et al., 2007, Lin et al., 2010,

Lukianskaitė ir kt., 2015, Stankaitis, 2018, Urbanavičiūtė, 2018, Yen, 2019, Muhiban, 2020, Nakonechna et al., 2020). Keletas autorių pabrėžia įvaizdžio kintamumą ir dinamiškumą, priklausomai nuo objekto ar visuomenės grupių sąmonės pokyčių (Čeikauskienė, 1997, Krasauskaitė, 2004, Vitkienė, 2008). Kai kurie tyrėjai išskiria, kad įvaizdis gali būti sąmoningai kuriamas, o ne tik natūraliai susiformuojantis (Čeikauskienė, 1997, Vitkienė, 2008). Be to, keli autoriai nurodo, jog įvaizdis yra strateginė priemonė, padedanti organizacijoms siekti ilgalaikių tikslų (Drūteikienė, 2003, Paulienė, 2005).

Kiti tyrėjai teigia, kad įvaizdis glaudžiai susijęs su emocijomis ir asmeniniu suvokimu, kuris formuojasi per tiesioginę objekto patirtį (Bozkurt, 2018, Yen, 2019, Nakonechna et al., 2020). Dar kiti autoriai pabrėžia, jog įvaizdis formuojamas iš daugybės šaltinių ir ilgainiui sukauptos informacijos (Yen, 2019, Saran et al., 2023). Lievens (2017) ir Saran et al. (2023) nurodo, kad organizacijos įvaizdis yra tai, kaip vartotojai ir kiti suinteresuotieji asmenys jį apibūdina ir įsivaizduoja. Özkan et al. (2020) ir Mahsyar et al. (2020) akcentuoja, jog įvaizdis tiesiogiai veikia ne tik naujų klientų pritraukimą, bet ir esamų klientų lojalumą.

Išanalizavus nurodytų autorių įvaizdžio apibrėžimų apibūdinimus galima padaryti šiuos apibendrinimus:

Subjektyvus ir kompleksinis reiškiny: Įvaizdis yra subjektyvus suvokimas, sudarytas iš įsitikinimų, idėjų, įspūdžių, jausmų ir minčių, susijusių su tam tikru objektu, organizacija, preke ar paslauga. Tai yra daugialypis ir sudėtingas reiškiny, kuris apima tiek emocinius, tiek racionalius komponentus.

Formavimas per asmeninę patirtį ir informacijos šaltinius: Įvaizdis formuojasi tiek per tiesioginę asmeninę patirtį, tiek per visuomenės nuomonę ir masinės informacijos priemonių žinutes. Ilgalais informacijos kaupimas iš įvairių šaltinių taip pat vaidina svarbų vaidmenį įvaizdžio formavime.

Vizualiniai ir emociniai aspektai: Įvaizdžiui svarbūs vizualiniai elementai, viešieji ryšiai, emocijos, mikroklimatas organizacijoje ir darbuotojų elgesys bei požiūris. Įvaizdis yra emocinio ir racionalaus suvokimo mišinys, kuris įtakoja asmenų ir grupių požiūrį į organizaciją.

Dinamika ir kintamumas: Įvaizdis yra dinamiškas ir nuolat kintantis reiškiny, kuris priklauso nuo objekto ir visuomenės sąmonės pokyčių. Organizacijos įvaizdis gali keistis priklausomai nuo naujų įvykių, veiksmų ir bendravimo su visuomene.

Svarba organizacijos sėkmei: Įvaizdis yra kritiškai svarbus organizacijos sėkmei. Gerai suformuotas įvaizdis gali padidinti klientų lojalumą, pritraukti naujus klientus ir padėti organizacijai pasiekti ilgalaikius tikslus. Įvaizdis formuoja klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių elgseną ir požiūrį į organizaciją.

Poveikis klientų elgsenai: Įvaizdis veikia vartotojų elgesį, jų požiūrį į organizaciją ir prekes ar paslaugas. Stiprus, teigiamas įvaizdis gali paskatinti klientų lojalumą ir jų pasitenkinimą, o neigiamas įvaizdis gali turėti priešingą efektą.

Atsižvelgiant į šiuos aspektus, galime teigti, kad įvaizdis yra esminis veiksnys, lemiantis organizacijos santykius su klientais ir visuomene, bei jos ilgalaikę sėkmę. Todėl organizacijos turėtų strategiškai valdyti ir nuolat gerinti savo įvaizdį, atsižvelgiant į vidinius ir išorinius veiksnius.

Apibendrinant mokslininkų apibrėžimus, galima teigti, kad įvaizdis yra daugialypis ir dinamiškas reiškinys, kuris apima įvairių visuomenės grupių subjektyvų požiūrį, jausmus, nuomones ir patirtis apie tam tikrą objektą, pavyzdžiui prekę, paslaugą ar organizaciją. Įvaizdis gali būti tiek sąmoningai kuriamas, tiek natūraliai atsirandantis. Jis veikia kaip strateginė priemonė, padedanti organizacijoms siekti ilgalaikių tikslų bei formuoti žmonių elgesį ir jų požiūrį į organizaciją. Įvaizdis yra dinamiškas ir kintantis, priklausomai nuo objekto ar visuomenės grupių sąmonės pokyčių. Bendrosios įvaizdžio charakteristikos apima emocinį suvokimą, nuomonių ir vaizdinių visumą bei sąmoningai išryškintas objekto savybes.

1.2 Organizacijos įvaizdžio formavimas

Kiekvienai organizacijai svarbu turėti suformuotą teigiamą įvaizdį visuomenėje, kad galėtų pasiekti savo užsibrėžtų tikslų. Ilgą laiką buvo manoma, kad palankus įvaizdis reikšmingas tik verslo įmonėms, kurios siekia pritraukti klientus ir padidinti pelną. Tačiau dabartinėje, nuolat besikeičiančioje, visuomenėje įvaizdžio formavimas tampa aktualus ne tik verslo, bet ir viešojo sektoriaus organizacijoms, o taip pat ir švietimo įstaigoms.

Ilgą laiką mokykloms įvaizdis nebuvo svarbi tema: mokymo programos, net ir pačios mokyklos, buvo vienodos, mokytojų trūko, mokinių buvo daug, didesniuose miestuose mokymas vykdavo dviem pamainomis. Todėl mokykloms nebuvo būtinybės kurti ir formuoti savo įvaizdį. Po nepriklausomybės atgavimo, prasidėjus švietimo reformoms, situacija labai pasikeitė. Mokykla iš statiškos ir uždaros turėjo tapti aktyvi visuomenės narė. Švietimo įstaigos pradėjo tarpusavyje konkuruoti, siekdamos išsilaikyti ir sustiprinti savo pozicijas rinkoje. Kaip ir kitoms organizacijoms, joms būtina reaguoti į išorės ir vidaus pokyčius. Anksčiau buvusios izoliuotos, mokyklos dabar dalyvauja nuolatiniam pokyčių procese, todėl svarbu, kad jos gebėtų prisitaikyti. Galima teigti, kad mokyklos, norinčios efektyviai veikti, turėtų formuoti teigiamą įvaizdį.

1.2.1 Organizacijos įvaizdžio formavimo procesas

Mokslinėje literatūroje įvairių autorių požiūriai į įvaizdžio formavimo procesą skiriasi. Siniajava (1998) teigia, kad įvaizdis formuojasi stichiškai ar savaime, be tikslingo formavimo. Tuo tarpu Čeikauskienė (1997), Vitkienė (2008), Diržytė ir kt. (2012) pabrėžia, jog įvaizdis gali atsirasti tiek savaime, tiek būti sąmoningai sukurtas. Drūteikienė (2007) laikosi pozicijos, kad teigiamas organizacijos įvaizdis nėra atsitiktinis – jis yra kryptingai kuriamas ir valdomas.

Mokykla, siekdama sąmoningai ir nuosekliai formuoti savo įvaizdį, turėtų parengti įvaizdžio formavimo ir valdymo strategiją – veiksmų planą, kuris įvertintų mokyklos padėtį aplinkos kontekste ir nustatytų pagrindinius tikslus, kryptis bei galimus būdus šiems tikslams pasiekti. Be to, strateginį įvaizdžio plėtros planą būtina kurti atsižvelgiant tiek į vidinę (mokyklos bendruomenės požiūris), tiek į išorinę (plačiosios visuomenės suvokimas) mokyklos aplinką (žr. 1 priedas).

Vitkienė (2008), Diržytė ir kt. (2012), Kavaliauskaitė (2017), Antonova (2017), Bakov (2021), Saran et al. (2023) darbuotojus priskiria prie vidinės įvaizdžio formavimo kategorijos. Žviklys ir kt. (2006), Bagdonas (2008) išskiria išorines tikslines grupes, kurios daro įtaką įmonės įvaizdžio formavimui, viena iš tokių tikslinių grupių yra darbuotojai. Bagdonas (2008) teigia, kad „gera organizacijos kultūra yra vienas iš svarbiausių veiksnių lemiančių darbuotojų emocinį pasitenkinimą“. Pasak Vitkienės (2008) „vidinis ir išorinis įvaizdis tarpusavyje koreliuoja, nes per darbuotojų potyrius formuojasi nuomonė apie organizacijos įvaizdį išorėje“. Palankus vidinis įvaizdis skatina darbuotojų motyvaciją, didina darbo našumą ir gerina darbo kokybę. Tuo tarpu teigiamas išorinis įvaizdis padeda išlaikyti esamus klientus, pritraukti naujus bei kvalifikuotus specialistus. Pavyzdžiui, kiekvienas mokytojas siekia dirbti ugdymo įstaigoje, kurioje būtų gerbiamas, turėtų tinkamas darbo sąlygas ir dirbtų su motyvuotais mokiniais. Taigi, vidinis ir išorinis įvaizdis papildo vienas kitą ir kartu sukuria bendrą organizacijos įvaizdį. Tačiau vidinis ir išorinis įvaizdžiai ne visada sutampa. Organizacijos išorinis įvaizdis gali būti teigiamas – visuomenė gali manyti, kad organizacija veikia sėkmingai, siūlo kokybiškas prekes ar paslaugas, tačiau darbuotojai gali žinoti kitą realybę, kurioje organizacija susiduria su rimtais sunkumais. Gali būti ir priešingai: darbuotojai gali idealizuoti savo organizaciją ir nematyti problemų, kurias išorinės auditorijos jau seniai pastebėjo.

1.2.2 Organizacijos įvaizdžio formavimo principai

Kiekviena mokykla turi aktyviai rūpintis savo įvaizdžio formavimu. Šis procesas yra ilgas ir apima identifikavimo, mokyklos misijos, vertybių ir ideologijos kūrimą, taip pat visos mokyklos komunikacijos sistemos valdymą. Mamedaitytės (2003), Matkevičienės (2005), Paulienės (2005),

Drūteikienės (2007) aprašytą organizacijos įvaizdžio piramidę, galime pritaikyti ir mokyklos įvaizdžio formavimui (žr. 1 priedas). Labai svarbu, kad įvaizdžio kūrimo procese dalyvautų ne tik pati mokykla, bet ir jos bendruomenės nariai – mokytojai, mokiniai, tėvai bei kiti suinteresuoti asmenys. Visos įvaizdžio sudedamosios dalys yra tarpusavyje susijusios ir turi didelę reikšmę. Todėl logiška seka, pradedant nuo pagrindinių mokyklos veiklą formuojančių veiksnių, tokių kaip mokyklos kultūra ir identitetas iki jos profilio išryškinimo, leidžia formuoti ir stiprinti mokyklos įvaizdį.

Organizacijos įvaizdžio kūrimas prasideda nuo pačios žemiausios piramidės dalies – pagrindo.

Pagrindas – tai kartinė organizacijos įvaizdžio formavimo pakopa, kurioje išreiškiamos esminės idėjos, įtvirtintos įstatymais ir kitais dokumentais, kurie reglamentuoja organizacijos veiklą. Šiame lygyje nustatoma organizacijos struktūra, jos gaminami produktai ar teikiamos paslaugos, plėtros modelis, darbuotojų pareigos ir atsakomybės. Nuo šio pagrindo pradedamas kurti organizacijos įvaizdis, kuris padeda išsiskirti iš kitų organizacijų ir spręsti vidinės integracijos bei išorinio prisitaikymo problemas. Pagrindas apibrėžia darbo santykius ir vadovavimo stilių (Paulienė, 2005, Matkevičienė, 2005, Drūteikienė, 2007). Mokykloje pagrindas – tai pirminė įstaigos įvaizdžio formavimo pakopa, kurioje išreiškiamos esminės idėjos, įtvirtintos įstatymais ir kitais dokumentais, reglamentuojančiais mokyklos veiklą. Šiame lygyje nustatoma mokyklos struktūra, teikiamos paslaugos (pvz., ugdymo procesas), plėtros modelis, darbuotojų pareigos ir atsakomybės. Pagrindas apibrėžia mokyklos veiklos ribas ir galimybes, tokiu būdu formuojant jos įvaizdį, kuris padeda išsiskirti iš kitų mokyklų. Tai apima vidinės integracijos ir išorinio prisitaikymo problemas, tokias kaip organizacinė kultūra, darbo santykiai ir vadovavimo stilius. Pagal Paulienę (2005), Matkevičienę (2005) ir Drūteikienę (2007) pagrindas yra būtinas, kad būtų užtikrinta aiški ir efektyvi organizacijos veikla bei plėtra, taip pat siekiama sukurti vieningą ir veiksmingą aplinką.

Organizacijos **kultūra** apibūdinama kaip sisteminė vertybių, įsitikinimų, normų, elgesio ir simbolių visuma, kuri organizuoja ir koordinuoja darbuotojų veiklą bei formuoja tam tikrą organizacijos klimatą (Matkevičienė, 2005). Ji priklauso nuo įvairių veiksnių, tokių kaip organizacijos dydis, struktūra, vadovavimo stilius, aplinkos sąlygos, technologijos ir darbo pasiskirstymas. Drūteikienė (2007) pabrėžia, kad organizacijos kultūra apima vertybes ir požiūrius, kurie atsispindi darbuotojų elgesyje ir prioritetų pasirinkimuose. Stipri kultūra turi tiek teigiamų, tiek neigiamų aspektų. Teigiama pusė – ji užtikrina stabilumą ir sumažina biurokratinę kontrolę. Neigiama pusė – stipri kultūra gali trukdyti organizacijos gebėjimui prisitaikyti prie pokyčių, nes pokyčiai gali reikšti kultūros transformaciją (Drūteikienė, 2007). Kultūrą formuoja įvairūs veiksniai, įskaitant valdymo stilių, organizacijos strategiją, aplinkos sąlygas ir komunikaciją

(Paulienė, 2005). Kultūra ne tik apibrėžia organizacijos identitetą, bet ir kontekstą, kuriame kuriamas jos įvaizdis.

Išnagrinėjus anksčiau minėtų autorių mintis, galima pritaikyti jų idėjas mokyklos kultūrai apibūdinti. Mokyklos kultūrą galima apibrėžti kaip vertybių, įsitikinimų, normų, elgesio modelių ir simbolių rinkinį, kuris organizuoja ir koordinuoja mokytojų bei kitų darbuotojų veiklą, formuodamas mokyklos klimatą. Ši kultūra priklauso nuo įvairių veiksnių, tokių kaip mokyklos dydis, struktūra, vadovavimo stilius, aplinkos sąlygos, technologijos ir užduočių paskirstymas. Stipri mokyklos kultūra gali užtikrinti stabilumą ir sumažinti biurokratinę kontrolę, leidžiant darbuotojams dirbti efektyviau. Tačiau stiprios kultūros neigiama pusė gali būti ta, kad ji gali riboti mokyklos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, kadangi pokyčiai gali reikalauti kultūros transformacijos.

Drūteikienė (2007) teigia, organizacijos **identitetas** yra strategiškai suplanuota ir operatyviai įgyvendinama organizacijos savęs pateikimo forma, kuri atspindi organizacijos individualumą ir išskirtinumą. Identitetas apima organizacijos elgesį, komunikaciją ir dizainą, kurie padeda organizacijai pristatyti save tiek vidinei auditorijai (darbuotojams), tiek išorinei (klientams, visuomenei). Svarbu, kad visuomenė matytų organizaciją kaip vieningą, unikalią ir turinčią aiškų identitetą, kuris atspindi ne tik jos teikiamose paslaugose ar produktuose, bet ir vertybėse, elgesyje bei komunikacijoje. Paulienė (2005) pabrėžia, kad organizacijos identitetas yra būdas, kuriuo organizacija perduoda informaciją apie save savo publikoms. Ji nurodo, kad organizacijos identitetas atspindi per tai, kas organizacija yra, ką ji daro ir kaip ji tai daro. Organizacijos komunikacija turi būti pritaikyta konkrečioms auditorijoms, kad atitiktų jų poreikius ir interesus. Matkevičienė (2005) organizacijos tapatybę apibrėžia kaip pasirinktą būdą parodyti save aplinkai. Ji pažymi, kad organizacijos tapatybė atspindi organizacijos filosofiją ir tuos bruožus, su kuriais organizacija nori būti siejama ir išsiskirti iš kitų. Tai ne tik vizualiniai elementai, bet ir organizacijos vertybės bei filosofija.

Pasak Drūteikienės (2007), Paulienės (2005) ir Matkevičienės (2005) organizacijos **profilis** yra organizacijos veiklos krypties ir visuomeninio statuso apibrėžimas, kuris padeda išryškinti esminius identiteto elementus ir palaikyti jų kryptingumą. Organizacijos profilis glaudžiai susijęs su misija, kuri yra pagrindinis profilio elementas. Misija aiškiai apibrėžia organizacijos tikslus, veiklos prasmę, klientus ir jų poreikius bei siūlomas paslaugas, todėl ji yra būtina kuriant organizacijos įvaizdį. Anot Paulienės (2005) ir Drūteikienės (2007) misija aiškiai perteikia, kas organizacija yra, ką ji veikia ir kur link juda. Gerai suformuluota misija suteikia veiklai prasmę ir motyvuoja darbuotojus, o taip pat formuoja strateginius organizacijos ketinimus. Paulienė (2005) teigia, kad misijoje turi aiškiai atsispindėti: organizacijos klientai, jų poreikiai bei organizacijos paslaugos.

Išanalizavus autorių teiginius, galima teigti, kad mokyklos profilis yra mokyklos veiklos krypties ir visuomeninio statuso apibrėžimas, kuris padeda išryškinti esminius švietimo įstaigos identiteto elementus ir palaikyti jų kryptingumą. Mokyklos profilis glaudžiai susijęs su jos misija, kuri yra pagrindinis profilio elementas. Misija turi aiškiai apibrėžti mokyklos tikslus, švietimo veiklos prasmę, mokinius kaip pagrindinius klientus ir jų ugdymo poreikius, bei siūlomas ugdymo paslaugas, todėl ji yra būtina kuriant mokyklos įvaizdį. Gerai suformuluota mokyklos misija suteikia švietimo veiklai prasmę ir motyvuoja mokytojus bei kitus darbuotojus, o taip pat formuoja strateginius mokyklos ketinimus, suteikia organizacijai prasmę, aiškumą ir įkvepia tiek vidinei, tiek išorinei auditorijai.

Taigi apibendrinant Mamedaitytės (2003), Matkevičienės (2005), Paulienės (2005), Drūteikienės (2007) aprašytą organizacijos įvaizdžio piramidę, galime teigti, kad vadovai į mokyklos įvaizdžio formavimą būtinai turi įtraukti ir mokyklos darbuotojus. Jie turi suteikti aiškią mokyklos viziją ir misiją. Gerai suformuluota ir suprasta misija motyvuoja darbuotojus bei padeda jiems suvokti savo vaidmenį įvaizdžio kūrimo procese. Darbuotojai turėtų būti įtraukti į sprendimų priėmimo procesus, susijusius su organizacijos įvaizdžiu. Tai gali apimti tiek vidinę komunikaciją, tiek iniciatyvas, skatinančias inovacijas ir kūrybingumą. Darbuotojų nuomonė turėtų būti vertinama, o jų idėjos – įgyvendinamos. Mokyklos vadovai turi užtikrinti nuolatinę komunikaciją, reguliariai komunikuoti su darbuotojais apie pokyčius ir naujoves, susijusias su įvaizdžio formavimu. Tai padės išlaikyti darbuotojus informuotus ir įtrauktus į procesą. Mokymai, skirti darbuotojams, gali padėti jiems geriau suprasti, kaip jų elgesys, komunikacija ir kasdienė veikla prisideda prie organizacijos įvaizdžio kūrimo. Tai taip pat padės formuoti vieningą organizacijos kultūrą. Mokyklos darbuotojai turėtų jausti, kad organizacijos vertybės sutampa su jų asmeninėmis vertybėmis. Tai padės jiems labiau įsitraukti į organizacijos gyvenimą ir jaustis atsakingais už jos įvaizdžio formavimą.

Mokyklos kontekste šie veiksmai galėtų apimti mokytojų, administracijos ir kitų darbuotojų aktyvų įtraukimą į ugdymo proceso tobulinimą, bendrų tikslų siekimą ir efektyvų vidinį bei išorinį bendravimą su moksleiviais, tėvais ir bendruomene. Toks darbuotojų įtraukimas į įvaizdžio formavimą padeda sukurti vieningą, nuoseklią organizacijos viziją ir stiprina jos pozicijas tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje.

1.2.3 Organizacijos įvaizdžio formavimo veiksniai

Norint suprasti, kaip mokykla turėtų formuoti savo įvaizdį, būtina išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia šį procesą. Dauguma mokslininkų pritaria, kad teigiamas įvaizdis neatsiranda pats savaime, jį reikia formuoti, pasiekti ir valdyti. Titenienė ir kt. (2019) išskiria du įvaizdžio formavimo būdus:

savaiminis – kuris paliekamas atsitiktinumui ir planingas formavimas, kuris planuojamas ir kontroliuojamas. Be abejo, kiekviena sėkmės siekianti organizacija turi kryptingai investuoti į planingą įvaizdžio formavimą, nes tai padeda sustiprinti jos konkurencines pozicijas rinkoje.

Mokslinėje literatūroje autoriai išskiria įvairius veiksnius, turinčius įtakos įmonės įvaizdžio formavimui. Tai priklauso nuo kriterijų, kuriais jie vadovaujasi, bei nuo skirtingų autorių požiūrių į tam tikrų faktorių svarbą. Lukianskaitė ir kt. (2015), Bofo et al. (2020) išskiria funkcinius ir emocinius veiksnius, kurie turi įtakos įmonės įvaizdžio formavimui. Funkciniai veiksniai susiję su apčiuopiamais aspektais, kuriuos lengva nustatyti ir išmatuoti, o emociniai veiksniai susiję su psichologiniais aspektais, kurie atsispindi individualioje vartotojo patirtyje ir požiūryje į įmonę. Todėl įmonės įvaizdis yra procesas, kurio metu visuomenė lygina ir vertina skirtingus įmonių atributus. Šių veiksmų sąveika lemia, kaip viena įmonė išsiskiria iš kitų.

Abromaitė ir kt. (2017) išskiria, kad įvaizdžio formavimo procesą sąlygoja vizualiniai ir emociniai veiksniai, ir teigia, kad „<...> vizualines priemones pastebi visos organizacijos atžvilgiu suinteresuotos grupės ir taip yra sukkeliamos tam tikros emocijos” (žr. 1 priedas).

Vizualiniai veiksniai daro įtaką emociniams veiksniams ir kartu su jais formuoja bendrą įmonės įvaizdį. Kai kurie veiksniai, priklausomai nuo jų pasireiškimo būdo, gali būti laikomi ir vizualiniais, ir emociniais. Pavyzdžiui, įmonės personalo išvaizda sukuria vizualinį įspūdį vartotojams, o jų elgesys su klientais formuoja emociniais ryšiais grįstus santykius.

Vitkienė (2011) išskiria kelias svarbias funkcijas. Pirmiausiai, įvaizdis formuoja visuomenės psichologinę vaizduotę ir lūkesčius. Autorė teigia, kad teigiamas įvaizdis skatina optimizmą, o neigiamas gali turėti neigiamų pasekmių. Neutralaus arba nežinomo įvaizdžio žala yra minimali, tačiau jis taip pat neskatina efektyvios veiklos. Antra, įvaizdis veikia kaip filtras, formuojantis žmonių savimonę. Trečia, įvaizdis atsispindi žmonių elgesyje ir gyvenimo stiliuje. Ketvirta, įvaizdis yra svarbus situacijos valdyme, prognozavime bei neigiamų pasekmių sušvelninime (Vitkienė, 2011). Organizacijos įvaizdžio formavimas pagal Vitkienę (2008) priklauso nuo įvairių veiksmų sąveikos, kurioje pagrindinį vaidmenį atlieka marketingo veiksmai (žr. 1 priedas). Kryptingų marketingo pastangų dėka nustatoma įmonės įvaizdžio kryptis, kurią siekiama įtvirtinti tikslinės auditorijos sąmonėje.

Bofo et al. (2020) teigia, kad įmonės įvaizdį labiausiai lemia jos identitetas ir įvaizdžio formavimo priemonės. Įmonės identitetas yra esminis veiksnys, formuojantis norimą įvaizdį. Kitaip tariant, įmonės identitetas nulemia, kaip ji pati save apibrėžia ir kaip siekia būti matoma tikslinės auditorijos akyse. Visa, ką įmonė daro, iš esmės atspindi jos identitetą, kuris tampa įvaizdžiu, kai per komunikaciją yra perteikiamas išorinėms auditorijoms.

Norint, kad mokykla sėkmingai formuotų savo įvaizdį, būtina suprasti, kokie veiksniai lemia šį procesą. Mokyklos įvaizdį veikia įvairūs veiksniai, kurių svarba priklauso nuo skirtingų autorių

požiūrių. Pavyzdžiui, Lukianskaitė ir kt. (2015) bei Boafó et al. (2020) išskiria funkcinius ir emocinius veiksnius. Funkciniai veiksniai galėtų būti susiję su konkrečiais ir lengvai išmatuojamais aspektais, tokiais kaip akademiniai pasiekimai, infrastruktūros būklė, mokytojų kvalifikacija, mokyklos siūlomos papildomos veiklos ir mokymo metodų kokybė. Pavyzdžiui, mokykla gali būti vertinama pagal egzaminų rezultatus, mokyklos pastatų ir klasės aplinkos kokybę, technologijų prieinamumą ir panašius rodiklius. Emociniai veiksniai mokyklos kontekste gali būti siejami su mokinių, tėvų ir darbuotojų jausmais bei požiūriu į mokyklą. Tai apima bendrą atmosferą mokykloje, mokinių savijautą, tėvų pasitikėjimą mokyklos darbu ir mokytojų bendravimą su mokiniais bei tėvais. Pavyzdžiui, teigiama mokyklos kultūra, dėmesys individualiems mokinių poreikiams, palaikantys santykiai tarp mokytojų ir mokinių prisideda prie palankaus emocinio įvaizdžio kūrimo.

Abromaitė ir kt. (2017) pabrėžia vizualinių ir emocinių veiksnių svarbą formuojant organizacijos įvaizdį. Vizualiniai aspektai, tokie kaip mokyklos personalo išvaizda, sukuria pirmąjį įspūdį, o jų elgesys ir bendravimas su mokiniais bei tėvais formuoja emocinius ryšius.

Vitkienė (2011) išskiria kelias svarbias įvaizdžio funkcijas. Įvaizdis formuoja visuomenės lūkesčius, veikia kaip psichologinis filtras, atspindi žmonių elgesį ir gyvenimo stilių. Jis taip pat svarbus mokyklos veiklos situacijos valdyme ir neigiamų pasekmių sušvelninime. Šie veiksniai kartu lemia, kaip mokykla matoma visuomenės akyse ir kaip ji gali pritraukti naujus mokinius bei palaikyti teigiamą bendruomenės nuomonę.

Norint pritaikyti Boafó et al. (2020) įžvalgas mokyklai, mokyklos įvaizdžio formavimas taip pat turėtų prasidėti nuo aiškaus identiteto apibrėžimo. Mokyklos identitetas apima jos misiją, vertybes, ugdymo filosofiją, stipriąsias puses ir tai, kaip mokykla nori būti suvokiama tiek vidinėje bendruomenėje (mokinių, tėvų, mokytojų), tiek išorinėje visuomenėje. Pavyzdžiui, jei mokykla siekia būti žinoma kaip lyderė inovatyviame mokyme ir individualizuoto ugdymo srityje, ji turėtų aiškiai apibrėžti ir akcentuoti šiuos aspektus savo komunikacijoje. Tai gali būti perteikiama per mokyklos internetinę svetainę, socialinių tinklų puslapius, viešus renginius ir kitus komunikacijos kanalus. Mokyklos identitetas tampa įvaizdžiu, kai jis nuosekliai ir kryptingai perteikiamas visuomenei. Tai reiškia, kad visos mokyklos veiklos – nuo ugdymo metodų pasirinkimo iki komunikacijos su tėvais ir visuomene – turi atitikti tą identitetą, kurį mokykla siekia suformuoti. Pavyzdžiui, jei mokykla pabrėžia draugišką ir palaikančią atmosferą, ji turi užtikrinti, kad tai atsispindėtų mokytojų elgesyje, bendravime su mokiniais ir tėvais, taip pat mokyklos renginiuose bei kasdienėje veikloje. Tokiu būdu mokyklos identitetas tampa stipriu ir aiškiu įvaizdžiu, kurį gali atpažinti ir vertinti tikslinė auditorija.

Taigi, siekiant sėkmingai formuoti mokyklos įvaizdį, svarbu suprasti įvairius veiksnius, kurie lemia šį procesą. Mokslininkai išskiria funkcinius (akademiniai pasiekimai, infrastruktūra) ir

emocinius (mokinių savijauta, tėvų pasitikėjimas) veiksnius, kurie yra tarpusavyje susiję ir padeda formuoti mokyklos įvaizdį. Vizualiniai aspektai, kaip mokyklos personalo išvaizda ir emociniai veiksniai, tokie kaip bendravimas su mokiniais, taip pat yra svarbūs. Be to, mokyklos įvaizdžio formavimas turi būti grindžiamas aiškiu identitetu, kuris atspindi mokyklos misiją ir vertybes bei yra nuosekliai perteikiamas tiek vidinėje, tiek išorinėje bendruomenėje.

1.3 Darbuotojų įtraukimo koncepto samprata

Analizuojant darbuotojų įtraukimo konceptą svarbu įsigilinti į šio žodžio leksikologinę reikšmę ir įgytą prasmę. Mokslinėje literatūroje analizuojant darbuotojų įtraukimą sutinkame giminingų sąvokų tokių kaip: įsitraukimas, dalyvavimas. Paanalizavus įvairiuose žodynuose, tokiuose kaip: Dabartinis lietuvių kalbos žodynas (toliau – DLKŽ), Lietuvių kalbos žodynas (toliau – LKŽ), Aiškinamasis ryšių su visuomene terminų žodynas (toliau – ARSVTŽ), nurodytas sąvokų apibrėžtis, nustatyta, kad ne visuose žodynuose yra paaiškinamos visų trijų žodžių reikšmės (žr. 1.3.1 lentelė).

1.3.1 lentelė

Sąvokų reikšmė žodynuose			
Žodynas	Įtraukimas	Įsitraukimas	Dalyvavimas
Sąvoka			
DLKŽ	Padaryti dalyviu, nariu.	Nenurodoma	Būti kur ar veikti kartu su kitais.
LKŽ	Ką nors padaryti kokios nors veiklos ar proceso dalyviu ar nariu.	Nenurodoma	Būti drauge dirbant kokį darbą, atliekant veiksmą.
ARSVTŽ	Komunikacijos pranešimo, priemonių ir kanalų parinkimas, siekiant asmens ar auditorijos susidomėjimo, tam tikrų jų veiksmų ar reakcijos.	Organizacijos vidinis vadybos procesas, padedantis užtikrinti, kad darbuotojai žinotų ir suprastų organizacijos veiklos tikslus, vertybes bei prisidėtų prie jų įgyvendinimo, atlikdami savo užduotis. Komunikacijos veiklos paskatintas tam tikras asmens ar auditorijos veiksmas, ar reakcija į komunikacijos pranešimą	Nenurodoma

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Dabartinį lietuvių kalbos žodyną, Lietuvių kalbos žodyną, Aiškinamąjį ryšių su visuomene terminų žodyną.

Išanalizavus visus tris konceptus galima teigti, kad tiek darbuotojų įtraukimui, tiek darbuotojų įsitraukimui reikalingas žmogaus dalyvavimas veikloje. Pagal leksikologinę žodžių junginių reikšmę darbuotojų įtraukimui į organizacijos veiklą reikalingas kito asmens dalyvavimas. Nagrinėjant mokyklos aspektu darbuotojų įtraukimą į įvaizdžio formavimo procesą didžiausią įtaką darbuotojų įtraukimui daro mokyklos vadovo elgesys ir komunikacija. Darbuotojų įsitraukimui į įstaigos veiklą reikalingos palankios sąlygos, kurios įtakotų savanorišką darbuotojų įsitraukimą. Taigi, nors ir atrodytų šie du konceptai, darbuotojų įtraukimas ir darbuotojų įsitraukimas, giminiškai panašūs ir sukeliantys panašias asociacijas, tačiau turintys skirtingą sąvokų suvokimo reikšmę.

Paanalizavus žodynuose nurodytų terminų sąvokų reikšmę pastebėta, kad lietuvių kalboje susiduriama su vadybinių terminų trūkumu. Žodžio įtraukimas (ang. involvement) tiesioginis vertimas iš anglų kalbos termino reiškia į(si)traukimas, dalyvavimas, įsipainiojimas, domėjimasis. Žodžių junginio darbuotojų įtraukimas anglų kalboje vartojamos šios sąvokos employee engagement, employee involvement, involving employees (Anglų – lietuvių kalbos žodynas, 2015-2024).



1.3.1 pav. Darbuotojo įtraukimo samprata

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Saks et al. (2007), Judge (2010), Ravikumar (2013), Bulkapuram et al. (2015), ARSVTŽ

Mokslinėje literatūroje naudojamas darbuotojų įtraukimo konceptas yra daugiaprasmis, nes mokslininkai šią sąvoką vertina iš skirtingų pozicijų bei išryškina skirtingus aspektus. Saks et al. (2007) įtraukimą apibrėžia kaip „darbuotojų elgesio ir psichologinių reakcijų rinkinį, atspindintį jų ryšį su darbu, organizacija ir kolegomis“. Analizuojant elgesio aspektą tiriamas darbuotojų dalyvavimas darbe, iniciatyva, atkaklumas, pagalba kolegoms. Psichologinis aspektas analizuoja darbuotojo pasididžiavimą darbu, lojalumą organizacijai, pasitikėjimą kolegomis, pasitenkinimą socialiniais ryšiais darbe. Judge (2010) teigia, kad „įtraukimas yra darbuotojų psichologinė būseną, kuriai būdingas aukštas dėmesio, dalyvavimo ir pasišventimo darbui lygis“. Autorius išskiria tris pagrindinius komponentus: dėmesys (įtraukti darbuotojai yra sukoncentravę į savo darbą ir stengiasi pasiekti geriausių rezultatų), dalyvavimas (įtraukti darbuotojai aktyviai dalyvauja savo darbe ir prisiima atsakomybę už savo rezultatus), pasišventimas (įtraukti darbuotojai yra pasišventę savo darbui ir stengiasi padaryti viską, kas geriausia) (Judge, 2010). Ravikumar (2013) pabrėžia, kad „darbuotojų įtraukimas yra būseną, kai darbuotojai intelektualiai ir psichologiškai įsipareigoja organizacijai, nes jie jaučiasi esą integrali jos dalis, kuri įgalina siekti organizacijos tikslų“. Bulkapuram et al. (2015) mano, kad „į darbą įtrauktų darbuotojų teigiamos emocijos didina

atsakomybės jausmą, produktyvumą ir našumą. Darbo vietoje jie demonstruoja iniciatyvą, profesionalumą ir įsipareigojimą vykdyti pareigas“. Juschin (2019) paaiškina, kad “darbuotojų įtraukimas – tai visiškas darbuotojo pasinėrimas į darbą, siekiant organizacijos tikslų ir uždavinių, kurio metu pasireiškia motyvacija, aktyvumas, dalyvavimas ir įsitraukimas į visus veiklos procesus, kurie turi teigiamą poveikį darbo našumo augimui”. Darbuotojo pasitenkinimas darbu lemia jo lojalumą darbdaviui, kuris savo ruožtu padeda pagerinti darbo kokybę. Nethravathi et al. (2019) darbuotojų įtraukimą apibrėžia kaip “darbuotojų įsipareigojimą ir aistrą siekti puikių įmonės veiklos rezultatų”.

Išanalizavus ir palyginus autorių darbuotojų įtraukimo konceptus galima išskirti šio koncepto bendrumus ir skirtumus (žr. 1.3.2 lentelė).

1.3.2 lentelė

Darbuotojo įtraukimo koncepto bendrumai ir skirtumai

Bendrumai	
Aspektai	Pastabos
Psichologinis	Visi autoriai sutaria, kad darbuotojų įtraukimas yra susijęs su psichologiniais aspektais, tokiais kaip pasididžiavimas darbu, lojalumas, pasitikėjimas ir psichologinis įsipareigojimas.
Elgesio	Dauguma autorių pabrėžia elgesio komponentus, tokius kaip aktyvus dalyvavimas darbe, iniciatyva ir atsakomybės prisiėmimas.
Įsipareigojimas organizacijai	Visi apibrėžimai rodo, kad įtraukti darbuotojai yra stipriai įsipareigoję organizacijai ir siekia jos tikslų.
Skirtumai	
Fokusuojamos savybės	Saks et al. (2007) pabrėžia tiek elgesio, tiek psichologinius aspektus, susijusius su darbuotojų įsitraukimu. Judge (2010) daugiausia dėmesio skiria psichologinei būsenai, susidedančiai iš dėmesio, dalyvavimo ir pasišventimo. Ravikumar (2013) akcentuoja intelektualinį ir psichologinį įsipareigojimą. Bulkapuram et al. (2015) daugiau dėmesio skiria teigiamoms emocijoms, kurios skatina atsakomybę, produktyvumą ir našumą. Juschin (2019) pabrėžia visišką pasinėrimą į darbą ir visų veiklos procesų įsitraukimą. Nethravathi et al. (2019) akcentuoja įsipareigojimą ir aistrą siekti įmonės rezultatų.
Įtraukimo efektai	Saks et al. (2007) ir Judge (2010) daugiau dėmesio skiria psichologiniam pasitenkinimui ir pasididžiavimui darbu. Bulkapuram et al. (2015) ir Juschin (2019) pabrėžia tiesioginį teigiamą poveikį darbo našumui ir atsakomybei. Nethravathi et al. (2019) akcentuoja rezultatus, susijusius su įmonės veiklos rodikliais.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Saks et al. (2007), Judge (2010), Ravikumar (2013) Bulkapuram et al. (2015), Juschin (2019), Nethravathi et al. (2019)

Visuose apibrėžimuose nurodoma, kad darbuotojų įtraukimas yra tiek elgesio, tiek psichologinis procesas, kuris lemia stipresnį ryšį su darbu, organizacija ir kolegomis. Skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus aspektus, tačiau visi jie sutaria dėl transformacinio vadovavimo svarbos skatinant

darbuotojų įtraukimą, o tai savo ruožtu turi teigiamą poveikį tiek organizacijos veiklos rezultatams, tiek įvaizdžio formavimui.

Taigi apibendrinant pateiktus apibrėžimus galima teigti, kad darbuotojų įtraukimas yra sudėtingas ir daugiadimensinis konceptas, kuris apima tiek elgesio, tiek psichologinius aspektus. Įtraukti darbuotojai yra labiau motyvuoti, produktyvesni ir labiau linkę likti savo darbo vietose, o įtraukimas yra ne tik jausmas, bet ir aktyvus įsipareigojimas organizacijai. Tokiose organizacijose darbuotojai jaučiasi esą komandos dalimi ir yra pasirengę dėti visas pastangas, kad organizacija pasiektų savo tikslus. Mokyklų vadovų formuojamos strategijos darbuotojų įtraukimui didinti turėtų apimti: reguliarią komunikaciją su darbuotojais, darbuotojų įgalinimą kuriant mokyklos įvaizdį, galimybių tobulėti ir mokytis suteikimą, pozityvios ir palaikančios atmosferos kūrimą.

1.4 Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą

Vadovavimas atlieka didelį vaidmenį skatinant darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą. Veiksmingi vadovai turi galimybę daryti įtaką darbuotojų motyvacijai, įsipareigojimui. Jie nurodo kryptį ir sukuria darbo aplinką, kuri skatina darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą. Vadovas, aktyviai įtraukiantis darbuotojus į mokyklos įvaizdžio formavimą, padeda sukurti stiprią ir vieningą mokyklos kultūrą, kuri yra patraukli tiek viduje, tiek išorėje. Tai ne tik pagerina mokyklos reputaciją, bet ir stiprina darbuotojų pasitenkinimą ir motyvaciją, kas ilgainiui lemia geresnius mokinių pasiekimus ir bendrą mokyklos sėkmę. Mokyklos vadovo pasirinktas vadovavimo stilius priklauso nuo to, kaip aktyviai darbuotojai yra įtraukiami į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą.

Amanchukwu et al. (2015) savo straipsnyje apžvelgia skirtingas vadovavimo stiliaus teorijas remdamiesi įvairių mokslininkų idėjomis. Tačiau ne visi vadovavimo stiliai gali tikti įtraukiant darbuotojus į mokyklos įvaizdžio formavimą. Pavyzdžiui darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą mažiau tinkamas autokratinis vadovavimo stilius. Autokratiniai vadovai priima sprendimus vieni, be darbuotojų nuomonės ar įsitraukimo. Šis stilius gali sumažinti darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą, nes jie nejaučia, kad jų nuomonė yra svarbi ar kad jie gali prisidėti prie sprendimų priėmimo proceso. Autoritariniai vadovai griežtai kontroliuoja darbuotojus ir jų veiklą, mažai įsiklauso į jų nuomones ir idėjas. Tai gali sukelti darbuotojų nusivylimą ir nepasitenkinimą, ypač kai kalbama apie kūrybinį ir bendradarbiavimą reikalaujantį procesą, kaip mokyklos įvaizdžio formavimas. Demokratinis vadovavimo stilius dažnai laikomas tinkamu darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą, tačiau, kaip ir su bet kuriuo stiliumi, turi tam tikrų iššūkių. Demokratinis vadovavimas gali užtrukti daugiau laiko, nes

sprendimų priėmimas dažnai reikalauja plačios diskusijos. Tai gali būti problema, jei reikia greitai reaguoti į pokyčius arba priimti skubius sprendimus. Demokratiname stiliuje gali kilti daugiau konfliktų dėl skirtingų nuomonių ir požiūrių. Vadovai turi būti pasirengę efektyviai valdyti šiuos konfliktus ir rasti būdus, kaip suderinti įvairias nuomones. Kai kurie darbuotojai gali nejaušti komforto ar motyvacijos dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Vadovai turi dirbti su tokiais darbuotojais, kad įtrauktų juos ir užtikrintų, kad visi jaustųsi vertinami.

Darbe nenagrinėjami visi vadovavimo stiliai, nurodyti mokslinėje literatūroje, kurie galėtų būti taikomi darbuotojų įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą. Atsižvelgiama tik į tam tikrus stilius, tokius kaip Laissez-faire (laisvasis), transaksinis ir transformacinis, kurie, pagal mokslininkų nuomonę, geriausiai atitinka darbuotojų įtraukimo į šį procesą poreikius (plačiau poskyriuose 1.4.1, 1.4.2, 1.4.3).

1.4.1 Laissez-faire lyderystės įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą

Laissez-faire vadovavimo stilius, kaip teigia Goodnight (2011), gali būti arba geriausias, arba blogiausias pasirinkimas, priklausomai nuo situacijos (Goodnight, (2011) cituoja Amanchukwu et al., 2015). Laissez-faire lyderiai atsisako tiesioginės atsakomybės už sprendimų priėmimą, suteikdami komandoms visišką laisvę dirbti pagal savo tempą ir patiems nustatyti užduočių terminus (Chaudhry ir Javed, 2012 cituoja Amanchukwu et al., 2015). Tokie vadovai nesikiša į kasdienę veiklą ir nepriima tiesioginių sprendimų, vietoje to leidžia darbuotojams dirbti savo tempu ir patiems nustatyti užduočių terminus. Jie įsitraukia tik tada, kai darbuotojams reikia pagalbos ar išteklių.

Mokyklos kontekste Laissez-faire vadovavimas gali skatinti kūrybiškumą ir inovatyvių mokymo metodų diegimą, nes pedagogams suteikiama laisvė priimti sprendimus dėl savo darbo metodų ir veiklos organizavimo. Šis požiūris gali būti ypač naudingas įtraukiant mokyklos darbuotojus į įvaizdžio formavimo procesą, nes leidžia jiems aktyviai dalyvauti ir prisidėti prie mokyklos kultūros kūrimo, naudojant savo unikalius įgūdžius ir idėjas. Šis stilius gali būti sėkmingas tik tuo atveju, jei mokyklos vadovas nuolat stebi darbuotojų darbo rezultatus ir teikia grįžtamąjį ryšį. Tai padeda užtikrinti, kad laisvė, suteikta darbuotojams, skatintų atsakomybę ir veiklos kokybę. Laissez-faire vadovavimas gali padidinti darbuotojų pasitenkinimą ir produktyvumą, nes jie jaučiasi įgalinti ir vertinami už savo indėlį.

Vis dėlto šis vadovavimo stilius gali būti neefektyvus, jei mokyklos darbuotojai neturi pakankamai laiko valdymo įgūdžių, patirties ar motyvacijos. Taip pat kyla rizika, kad mokyklos vadovas gali per mažai kontroliuoti darbuotojų darbą, o tai gali sukelti organizacinį chaosą ar sumažinti mokymo kokybę. Todėl, įgyvendinant Laissez-faire vadovavimą mokyklose, svarbu užtikrinti, kad

darbuotojai turėtų tinkamą pasirengimą ir išteklius, taip pat užtikrinti nuolatinę komunikaciją bei atsiliepimus iš vadovo pusės, siekiant palaikyti aukštą mokymo standartą ir efektyvumą.

Naudojant Laissez-faire vadovavimo stilių, kuris pabrėžia darbuotojų autonomiją ir savarankiškumą, gali būti efektyviai formuojamas mokyklos įvaizdis. Rekašiūtė Balsienė ir kt. (2015) teigia, kad darbuotojų įtraukimas didėja, kai jiems suteikiama daugiau laisvės planuoti ir vykdyti užduotis. Tokiu būdu autonomijos skatinimas tampa svarbia priemone, leidžiančia darbuotojams dirbti nepriklausomai, o vadovams – pasitikėti jų gebėjimais ir atsitraukti nuo kasdienės kontrolės. Mokytojai ir kitas personalas, turintys daugiau laisvės ir atsakomybės už mokyklos įvaizdžio formavimą, jausis labiau įtraukti ir motyvuoti. Laissez-faire vadovavimo stiliui tinkamos komunikacijos priemonės informuoti darbuotojus apie įvaizdžio kūrimo iniciatyvas yra elektroninis paštas, vidinės komunikacijos platformos ir naujienlaiškiai. Pasak Župerkienės ir kt. (2020), šie kanalai yra pagrindiniai informavimo įrankiai, nes leidžia perduoti informaciją darbuotojams, nesikišant į jų kasdienės veiklas. Tokios priemonės yra tinkamos mokyklos įvaizdžio kūrimui, nes suteikia darbuotojams galimybę dalyvauti idėjų generavimo ir diskusijų procesuose, net jei šie procesai nevyksta tiesiogiai su vadovais. Anoniminės apklausos ir idėjų dėžutės taip pat gali būti naudojamos, kad darbuotojai galėtų anonimiškai prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo, pateikdami savo idėjas ir pasiūlymus. Šios priemonės skatina savarankiškumą ir leidžia darbuotojams įsitraukti į svarbius sprendimus, susijusius su įvaizdžio kūrimu, be tiesioginio vadovų įsikišimo. Be to, kaip pažymi Rekašiūtė Balsienė ir kt. (2015), apdovanojimai ir pripažinimai už dalyvavimą gali būti naudojami kaip simbolinis įvertinimas darbuotojams, skatinant jų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą, ypač kai vadovai mažai įsitraukia į kasdienę veiklą. Tokiu būdu darbuotojai jausis vertinami ir motyvuoti prisidėti prie šio proceso.

Taigi siekiant sėkmingai įgyvendinti Laissez-faire vadovavimą mokyklose, būtina užtikrinti, kad darbuotojai turėtų tinkamus išteklius ir mokymus. Nuolatinė komunikacija ir vadovo grįžtamasis ryšys yra esminiai elementai, užtikrinantys aukštą mokymo standartą ir efektyvumą, taip pat prisidedantys prie sėkmingo mokyklos įvaizdžio formavimo.

1.4.2 Transakcinės lyderystės įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą

Transakcinė vadovavimo teorija, dar vadinama vadybos teorija, pabrėžia priežiūros vaidmenį ir veiklos rezultatus, taip pat akcentuoja mainus tarp vadovų ir darbuotojų. Ši teorija remiasi apdovanojimų ir bausmių sistema (Charry, 2012 cituoja Amanchukwu et al., 2015). Vadovavimo esmė – sukurti aiškias struktūras, kuriose darbuotojai žinotų, ko iš jų tikimasi, ir kokie atlygio ar

bausmės mechanizmai bus taikomi, jei jie atitiks arba nepasieks nustatytų lūkesčių (Lamb, 2013 cituoja Amanchukwu et al., 2015).

Įtraukiant mokyklos darbuotojus į įvaizdžio formavimą, transakcinis vadovavimas gali būti efektyvus, nes suteikia aiškumą apie tikslus ir lūkesčius. Darbuotojai prisidedami prie teigiamo mokyklos įvaizdžio formavimo ir aktyviai dalyvaudami iniciatyvose, gali būti apdovanojami pripažinimu, premijomis ar kitais paskatinimais. Jei darbuotojai nesiekia numatytų tikslų, gali būti taikomos atitinkamos pasekmės, tokios kaip papildomi mokymai arba konsultacijos dėl darbo kokybės gerinimo. Šis vadovavimo stilius gali būti naudingas mokyklose, siekiant skatinti darbuotojus aktyviai dalyvauti mokyklos įvaizdžio kūrimo, užtikrinant aiškias gaires ir struktūras, kurios padeda pasiekti bendrų organizacinių tikslų.

Breevaart et al. (2014) nagrinėjo transformacinio ir transakcinės lyderystės indėlį į pasekėjų įtraukimą į darbą. Jie nustatė, kad nors transakcinio vadovavimo elementai gali būti veiksmingi, tačiau transformacinis vadovavimas yra žymiai efektyvesnis darbuotojų įtraukimui. Transformacinis vadovavimas, priešingai nei transakcinis, labiau skatina darbuotojų įtraukimą ir motyvaciją, nes jis orientuotas į ilgalaikį darbuotojų augimą ir potencialo išnaudojimą.

Transakciniam vadovavimo stiliui būdingas struktūruotas darbuotojų veiklos valdymas ir kontrolė per aiškius tikslus ir užduotis. Liukinevičienė ir kt. (2016) pabrėžia, kad aiškus atsakomybių apibrėžimas ir kompetentinga informacija yra būtini darbuotojų įtraukimui. Šiame kontekste, siekiant formuoti mokyklos įvaizdį, gali būti naudojamos tokios priemonės kaip elektroninis paštas, vidinės komunikacijos platformos ir naujienlaiškiai. Pasak Župerkienės ir kt. (2020), šios priemonės užtikrina aiškų informacijos perdavimą ir padeda darbuotojams geriau suprasti organizacinius tikslus bei jų vaidmenį juos įgyvendinant. Smith (2016) teigia, kad apdovanojimai ir pripažinimai už dalyvavimą skatina darbuotojų įtraukimą, nes transakciniame stiliuje darbuotojai motyvuojami per atlygį ir paskatas už pasiektus tikslus. Liukinevičienė ir kt. (2016) nurodo, kad struktūruotos grįžtamojo ryšio sesijos padeda darbuotojams siekti tikslų ir laikytis reikalavimų, kas yra būtina transakciniame vadovavimo stiliuje.

Taigi transakcinis vadovavimo stilius mokykloje pabrėžia aiškių tikslų ir užduočių nustatymą, taip pat apdovanojimų ir paskatų sistemą, kad darbuotojai būtų motyvuoti siekti užsibrėžtų rezultatų. Formuojant mokyklos įvaizdį, šis stilius remiasi komunikacijos priemonėmis, tokiomis kaip elektroninis paštas, vidinės komunikacijos platformos ir naujienlaiškiai, kurie leidžia aiškiai perteikti informaciją apie mokyklos įvaizdžio kūrimo iniciatyvas. Naudodamiesi šiomis priemonėmis, vadovai gali užtikrinti, kad visi darbuotojai žinotų savo vaidmenį ir atsakomybes, taip pat gautų reikiamą informaciją apie tikslus, kurių turi siekti. Be to, darbuotojai, dalyvaujantys įvaizdžio formavimo procese, gali būti skatinami per apdovanojimus ir pripažinimus už jų įnašą, kas padeda didinti jų įsipareigojimą ir įtraukimą į bendrą mokyklos vizijos kūrimą.

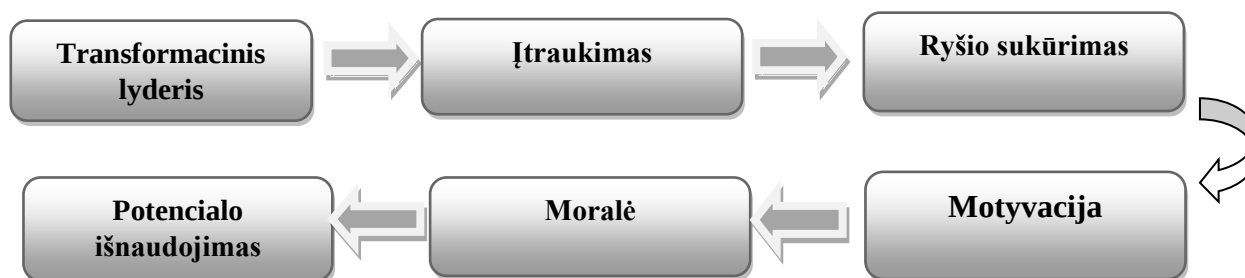
1.4.3 Transformacinės lyderystės įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą

Transformacinė lyderystė yra vadovavimo stilius, kuris skatina pokyčius ir įkvėpimą organizacijoje, didindamas darbuotojų motyvaciją, įsipareigojimą ir įtraukimą. Ši lyderystė gali žymiai prisidėti prie darbuotojų įtraukimo į organizacijos įvaizdžio formavimo procesą. Įvaizdžio formavimas apima ne tik išorinę komunikaciją, bet ir vidinę organizacijos kultūrą bei vertybes, kurios atsispindi darbuotojų elgesyje ir darbo praktikoje.

Daugėja tyrimų, kurie atskleidžia, kad darbuotojų įtraukimas į darbą priklauso nuo organizacijų vadovų. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad transformacijos teorija dar vadinama santykių teorija, pabrėžia ryšių tarp lyderių ir sekėjų svarbą. Lyginant skirtingų autorių Northouse (2007), Breevaart et al., (2014), Amanchukwu et al., (2015), Breevaart et al., (2018), Bakker et al., (2023), Czakert et al., (2024) teiginius apie transformacinio vadovavimo įtaką darbuotojų įtraukimui į darbą, išryškėja keletas svarbių aspektų. Kiekvienas autorius nagrinėja įvairius transformacinio vadovavimo poveikio aspektus, tačiau visi jie sutinka, kad transformacinis vadovavimas yra ypač veiksmingas darbuotojų įtraukimui skatinti.

Northouse (2007) ir Amanchukwu et al. (2015) pateikia panašius transformacinio vadovavimo apibrėžimus, pabrėždami vadovo ir sekėjų ryšį bei motyvacijos lygio pakėlimą. Northouse (2007) teigia, kad transformacinis vadovavimas – “tai procesas, kurio metu asmuo įsitraukia ir sukuria ryšį bei pakelia tiek vadovo, tiek ir kitų asmenų motyvacijos lygį. Šio tipo lyderis yra atidus sekėjų poreikiams, motyvams ir stengiasi padėti sekėjams išnaudoti visą savo potencialą”. Amanchukwu et al. (2015) nurodo, kad šiose teorijose “lyderystė yra procesas, kurio metu asmuo bendrauja su kitais ir sugeba “sukurti ryšį”, dėl kurio didėja tiek sekėjų, tiek lyderių motyvacija ir moralė. Santykių arba transformacinis lyderis motyvuoja ir įkvepia žmones, padėdamas grupės nariams suvokti užduoties svarbą ir aukštesnius tikslus”. Transformacinės teorijos, akcentuoja stiprių ryšių kūrimą tarp lyderių ir sekėjų, kurie skatina tiek sekėjų, tiek lyderių motyvaciją ir moralę. Įtraukiant mokyklos darbuotojus į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą, transformacinė lyderystė gali būti ypač veiksminga. Vadovai, kurie geba įkvėpti ir įtraukti savo komandą, skatina darbuotojus aktyviau prisidėti prie mokyklos kultūros ir įvaizdžio kūrimo. Tokie lyderiai skatina darbuotojus siūlyti naujas idėjas, bendradarbiauti ir jausti atsakomybę už mokyklos sėkmę. Transformacinė lyderystė padeda ugdyti stiprų bendruomenės jausmą, didina darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Vadovai, kurie puoselėja atvirus ir palaikančius santykius su savo komandomis, gali lengviau užtikrinti, kad visi mokyklos darbuotojai būtų vienodai įsipareigoję siekti bendrų tikslų ir kurti teigiamą mokyklos įvaizdį. Sėkmingam transformaciniam vadovavimui

svarbu, kad lyderiai rodytų pavyzdį ir įgytų savo sekėjų pasitikėjimą bei įsipareigojimą. Skatinant dialogą ir nuolatinį grįžtamąjį ryšį, mokyklos gali sukurti aplinką, kurioje visi darbuotojai jaustųsi vertinami ir įgalinti prisidėti prie mokyklos vizijos įgyvendinimo.



1.4.3.1 pav. Transformacinės lyderystės įtaka darbuotojo įtraukimui

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Northouse (2007) ir Amanchukwu et al. (2015)

Northouse (2007) ir Amanchukwu et al. (2015) transformacinio vadovavimo apibrėžimus galima susieti su darbuotojų įtraukimu, atsižvelgiant į šio vadovavimo stiliaus poveikį darbuotojų motyvacijai, moralei ir įsipareigojimui (žr. 1.4.3.1 pav.).

Ryšio kūrimas ir įtraukimas:

Northouse (2007) pabrėžia, kad transformacinis vadovas įtraukia ir sukuria ryšį su sekėjais, atsižvelgdamas į jų poreikius ir motyvus. Šis artimas ryšys skatina darbuotojų įtraukimą, nes jie jaučiasi vertinami ir suprasti. Amanchukwu et al. (2015) taip pat nurodo, kad transformacinis vadovas sugeba sukurti ryšį, kuris padidina sekėjų motyvaciją ir moralę. Kai darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir morališkai stiprūs, jų įsitraukimas į darbą natūraliai didėja. Taigi stiprus ryšys tarp vadovo ir darbuotojų leidžia jiems jaustis labiau susijusiems su organizacijos misija ir vertybėmis. Šis ryšys skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti įvaizdžio formavime, nes jie jaučia, kad jų indėlis yra svarbus ir vertinamas.

Motyvacijos ir moralės pakėlimas:

Northouse (2007) teigia, kad transformacinis vadovavimas pakelia tiek vadovo, tiek sekėjų motyvacijos lygį. Kai darbuotojai yra motyvuoti, jie labiau įsitraukia į darbą ir aktyviau dalyvauja organizacijos veikloje. Amanchukwu et al. (2015) pažymi, kad transformacinis lyderis motyvuoja ir įkvepia žmones, kas padeda jiems suvokti užduoties svarbą ir aukštesnius tikslus. Tai stiprina darbuotojų įsipareigojimą ir skatina juos įsitraukti į savo darbo veiklą. Taigi kai darbuotojai yra motyvuoti ir jaučia moralinį pakilimą, jie yra labiau įsitraukę į organizacijos veiklą, įskaitant ir įvaizdžio formavimą. Motyvuoti darbuotojai noriai prisideda prie organizacijos įvaizdžio kūrimo ir tobulinimo, nes jie mato prasmę savo darbe ir jo poveikį organizacijai.

Potencialo išnaudojimas:

Northouse (2007) akcentuoja, kad transformacinis lyderis siekia padėti sekėjams išnaudoti visą savo potencialą. Kai darbuotojai jaučia, kad jų potencialas yra vertinamas ir palaikomas, jie labiau įsitraukia į savo darbą ir organizaciją. Amanchukwu et al. (2015) pabrėžia, kad transformacinis

lyderis padeda grupės nariams suvokti užduoties svarbą ir aukštesnius tikslus, skatinant juos aktyviai dalyvauti ir įsitraukti į darbo procesą.

Transformaciniai lyderiai, kaip apibrėžė Northouse (2007) ir Amanchukwu et al. (2015), gali reikšmingai prisidėti prie darbuotojų įtraukimo į įvaizdžio formavimo proceso. Jie kuria stiprius ryšius su darbuotojais, didina jų motyvaciją ir moralę, atidžiai atsižvelgia į jų poreikius ir padeda išnaudoti visą potencialą, taip pat aiškiai komunikuoja viziją ir tikslus. Visa tai skatina darbuotojų aktyvų dalyvavimą ir įsipareigojimą organizacijos įvaizdžio formavimui ir tobulinimui.

Breevaart (2018) siūlo transformuojantį vadovavimo elgesį, kuris skatina darbuotojų įtraukimą, naudoti tomis dienomis kai darbuotojai susiduria su sunkumais, kliūtimis, iššūkiais ar konfliktais. Lyderio elgesys, orientuotas į pagalbą ir motyvaciją, padeda darbuotojams įveikti šias problemas ir išlaikyti aukštą įsitraukimo lygį. Bakker et al. (2023) teigia, kad „įtraukti į darbą darbuotojai yra atsidavę organizacijai, jiems būdingas didelis energijos lygis ir susitapatinimas su savo darbu“. Savo tyrime autoriai nagrinėjo perdegimo ir įtraukimo į darbą svyravimus, trumpalaikius piko ir nuosmukio pokyčius. Autoriai pabrėžia, kad darbuotojų įsitraukimą lemia darbo poreikių ir išteklių balansas. Dideli darbo poreikiai ir dideli darbo ištekliai skatina darbuotojų įsitraukimą, tuo tarpu dideli poreikiai ir maži ištekliai gali sukelti perdegimą. Įtraukti į darbą darbuotojai yra atsidavę, energingi ir susitapatina su savo darbu, o tai yra svarbu organizacijos įvaizdžiui ir kultūrai. Czakert et al. (2024) dėmesį skyrė transformuojantiems vadovavimo ir įtraukimo į darbą santykiams. Jie teigia, kad transformacinis vadovavimas suteikia darbuotojams energijos įsitraukti į darbą, tačiau energija yra ribotas išteklis, kurį reikia kasdien atkurti, kad būtų už tikrinta darbuotojų gerovė. Transformaciniai lyderiai turėtų nuolat palaikyti darbuotojus, kad išlaikytų jų energijos ir įsitraukimo lygį, ypač svarbu užtikrinti, kad būtų atstatomi energijos ištekliai.

Transformacinis vadovavimo stilius akcentuoja aktyvų darbuotojų įtraukimą, skatindamas jų kūrybiškumą ir profesinį augimą. Pasak Župerkienės ir kt. (2020), šis stilius reikalauja nuolatinės komunikacijos ir reguliarių susirinkimų organizavimo. Rekašiūtė Balsienė ir kt. (2015) pažymi, kad susitikimai, pasitarimai ir atviros diskusijų sesijos padeda vadovams įtraukti darbuotojus į organizacijos vizijos formavimą, užtikrinant, kad kiekvienas darbuotojas galėtų prisidėti prie bendrų tikslų kūrimo. Smith (2016) teigia, kad kūrybinės dirbtuvės ir „minčių lietaus“ sesijos skatina darbuotojų kūrybiškumą ir jų įtraukimą į problemų sprendimą, suteikdamos galimybę dalytis idėjomis ir aktyviai prisidėti prie sprendimų paieškos. Rekašiūtė Balsienė ir kt. (2015) nurodo, kad apdovanojimai ir pripažinimai už dalyvavimą turi teigiamą poveikį darbuotojų įtraukimui. Todėl transformaciniame stiliuje ši priemonė turi būti naudojama ne tik individualiems pasiekimams skatinti, bet ir komandinio darbo bei bendro indėlio į vertybes puoselėjimui.

Taigi transformacinė lyderystė yra vadovavimo stilius, skatinantis pokyčius ir įkvėpimą organizacijoje, didinantis darbuotojų motyvaciją, įsipareigojimą ir įtraukimą. Šis stilius itin

prisideda prie darbuotojų įtraukimo į organizacijos įvaizdžio formavimą, kuris apima tiek išorinę komunikaciją, tiek vidinę organizacijos kultūrą ir vertybes. Tyrimai rodo, kad darbuotojų įtraukimas į darbą labai priklauso nuo vadovų elgesio. Transformacinis vadovavimas, kuriame kuriami stiprūs ryšiai tarp vadovo ir sekėjų, yra ypač veiksmingas motyvuojant darbuotojus ir skatinant jų įsipareigojimą. Be to, šis stilius suteikia darbuotojams energijos, kuri būtina kasdieniam darbui ir gerovei. Transformacinė lyderystė taip pat skatina darbuotojų kūrybiškumą ir aktyvų dalyvavimą organizacijos tikslų kūrime. Vadovas, atidžiai įsiklausydamas į darbuotojų poreikius ir motyvus, padeda jiems pasiekti aukštesnius tikslus ir išnaudoti savo potencialą, kas natūraliai skatina jų dalyvavimą organizacijos įvaizdžio formavime. Nuolatinė komunikacija, susirinkimai ir kūrybinių dirbtuvių sesijos, „minčių lietaus“, leidžia darbuotojams dalytis idėjomis ir prisidėti prie sprendimų priėmimo. Apdovanojimai ir pripažinimai už dalyvavimą motyvuoja darbuotojus ir stiprina jų įsipareigojimą organizacijos vizijai ir vertybėms.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad siekiant sėkmingai įgyvendinti įvairius vadovavimo stilius mokyklose ir formuoti teigiamą mokyklos įvaizdį, būtina užtikrinti, kad darbuotojai turėtų tinkamus išteklius, mokymus ir nuolatinį grįžtamąjį ryšį. Laissez-faire vadovavimas pabrėžia pasitikėjimą darbuotojų savarankiškumą. Svarbu, kad būtų užtikrinta veiksminga komunikacija ir tinkami resursai, tačiau dažna komunikacija nėra tokia intensyvi. Todėl naudojant skaitmenines priemones, pavyzdžiui, el. paštą ir vidines komunikacijos platformas, galima užtikrinti nuolatinį grįžtamąjį ryšį ir informaciją apie organizacijos tikslus. Transakcinis vadovavimas orientuojasi į aiškius tikslus, užduotis ir apdovanojimus, skatindamas darbuotojus siekti užsibrėžtų rezultatų. Todėl priemonės, kaip naujienlaiškiai, vidinės platformos ar reguliarūs susirinkimai, padeda darbuotojams sekti savo pažangą ir gauti apdovanojimus už pasiektus rezultatus. Tai padeda stiprinti darbuotojų motyvaciją ir įsipareigojimą mokyklos vizijai. Transformacinė lyderystė, savo ruožtu, skatina motyvaciją, kūrybiškumą ir darbuotojų įtraukimą į organizacijos tikslų ir įvaizdžio formavimą. Todėl naudojamos priemonės, tokios kaip susirinkimai, kūrybinės dirbtuvės ir „minčių lietaus“ sesijos, suteikia darbuotojams galimybę dalytis idėjomis, išreikšti savo kūrybiškumą ir aktyviai prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo. Be to, apdovanojimai ir pripažinimai, kaip priemonė motyvuoti darbuotojus, padeda stiprinti jų įsipareigojimą ir įtraukimą į organizacijos tikslų kūrimą. Įvairios komunikacijos ir motyvavimo priemonės – nuo skaitmeninių platformų iki kūrybinių sesijų – yra būtinos norint užtikrinti veiksmingą vadovavimo stilių įgyvendinimą, kuris ne tik padeda pasiekti organizacijos tikslus, bet ir prisideda prie teigiamo mokyklos įvaizdžio formavimo, stiprinant jį tiek viduje, tiek išorėje.

2. VADOVO VAIDMENS DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMUI Į MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMĄ TYRIMO METODAI IR ORGANIZAVIMAS

2.1 Tyrimo metodologija

Šiame darbe tiriama kaip vadovo vaidmuo įtakoja darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą. Šiuo tyrimu siekiama nustatyti, kaip skirtingi vadovavimo stiliai veikia darbuotojų įtraukimą mokyklos įvaizdžio formavime ir identifikuoti priemones bei metodus, skatinančius darbuotojus aktyviai dalyvauti šiame procese. Atlikto tyrimo struktūra pateikiama 2 priede.

Tyrimui įgyvendinti pasirinktas kiekybinis tyrimas ir naudotas **apklausos raštu metodas**. Kaip nurodo Stonytė ir kt. (2020), anketinės apklausos raštu privalumas yra tas, kad duomenims surinkti reikia sąlyginai nedaug laiko, tokia apklausa yra aktyvesnė ir pigesnė palyginti su kokybiniais tyrimais (interviu). Siekiant palengvinti empirinių duomenų surinkimo procesą, tikslinga atlikti tyrimą, apklausiant respondentus, kurie naudojami internetu pateikiant jiems elektroninę anketą, išplatinant ją virtualioje erdvėje (Titenienė ir kt., 2019). Pasirinktas empirinis kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa mokyklos darbuotojams, kuri patalpinta <https://apklausa.lt/> puslapyje. Tyrimo instrumentas – **anketa** (žr. 3 priedas), kurios dalys paruoštos remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize. Apklausiai atlikti parengtas klausimynas, sudarytas iš 5 analizuojamų grupių, iš kurių buvo sudarytos skalės. Atsakymų įvertinimui pasirinktas 3 ir 4 pakopų formatas, veiksniams bei vadovavimo stilių vertinimui naudojama Likerto skalė, kurią sudaro 5 pakopų formatas.

Tyrimo atlikimo laikotarpis – nuo 2024 metų spalio 1 d. iki spalio 25 d.

Tyrimo imtis. Kiekybinio tyrimo imties sudarymo esmė anot Rupšienės (2007) yra tinkamas generalinės aibės dalies parinkimas, kuris leidžia daryti pagrįstas išvadas apie visą generalinę aibę (Rupšienė, 2007). Imties dydį galima sudaryti naudojant specialias lenteles, kurių duomenys remiasi skaičiavimais pagal specialias matematines formules (Rupšienė, 2007, Kardelis, 2005). Anot Kardelio (2005) anketinio tyrimo imtis turi būti sudaryta taip, kad jos atspindėtų generalinės visumos savybes, tai yra ji turi būti reprezentatyvi. Socialiniams tyrimams rekomenduojama imties dydį nustatyti, atsižvelgiant į 5 proc. paklaidą (Kardelis, 2005).

Imties dydžio nustatymas (5 proc. paklaida) pagal Paniotto

Generalinės visumos dydis	500	1000	2000	3000	4000	5000	10000	1000000
Imties dydis	222	286	333	350	360	370	385	398

Šaltinis: Kardelis, 2005

Siekiant pateikti statistiškai reikšmingas išvadas, reikia išsiaiškinti minimalų respondentų skaičių, t. y. identifikuoti reikiamą tyrimui atlikti imtį (Titenienė ir kt., 2019). Apklausos imčiai apskaičiuoti buvo naudojama praktikoje plačiai paplitusi Paniotto formulė (Kardelis, 2005), pasitelkiant 5 proc. paklaidą.

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

kur:

n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

 Δ – paklaidos dydis;

N – generalinės visumos dydis.

Pagal Valstybės duomenų centro duomenis 2023–2024 mokslo metais šalies bendrojo ugdymo mokyklose dirbo 27,3 tūkst. mokytojų ir mokyklų vadovų – jų skaičius per metus sumažėjo 10.

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{27300}}$$

$$n = \frac{1}{0,0025 + \frac{1}{27300}}$$

$$n = 394$$

Taigi atsižvelgiant į tai, kad generalinė visuma yra 27300 darbuotojų, tai tyrime reikia apklausti **394** mokyklos darbuotojų, vadovaujantis Kardelio (2005) pateiktos lentelės duomenimis imtis būtų tarp 385 ir 398.

Tyrimo etika. Apklausos metu buvo laikomasi socialinių tyrimų etikos principų: privatumo, anonimiškumo ir konfidencialumo. Siekiant apsaugoti tyrimo dalyvių duomenis bei užtikrinti jų saugumą ir geranoriškumą, buvo pasirūpinta, kad nebūtų įmanoma tiesioginė respondentų ir jų pateiktų atsakymų sąsaja, kadangi anketoje nebuvo prašoma pateikti asmenį identifikuojančios informacijos. Respondento dalyvavimas tyrime buvo laikomas sutikimu dalyvauti apklausoje, užpildžius anketą (Kardelis, 2002, Rupšienė, 2007, Stonytė ir kt., 2020).

Tyrimo rezultatų interpretacija. Surinkus reikiamus empirinius duomenis naudojant anketinę apklausą, jie buvo statistiškai apdoroti. Empirinio tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant Microsoft Office 2016 programos EXCEL įrankį ir SPSS programą.

Tyrimo metu surinkti duomenys buvo apdorojami naudojant aprašomosios statistikos metodus, siekiant apibendrinti, vizualizuoti ir įvertinti pagrindines duomenų savybes. Buvo skaičiuojami procentiniai dažniai, sudaromos suvestinės dažnių lentelės, pateikiamos įvairios grafiškos duomenų reprezentacijos. Šiame tyrime buvo taikytas porinių dažnių testas (Chi-kvadratas), siekiant įvertinti ryšius tarp vietovės tipų (didmiestis, mažesni miestai ir miesteliai), mokyklos tipų (gimnazija, progimnazija), apskričių (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio ir kitų mažesnių apskričių) bei atsakymų į klausimus apie vadovo vaidmenį darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą. Analizuojant statistinį reikšmingumą ir ryšius, nustatyta, kad daugiausiai statistiškai reikšmingų ryšių su silpnais ar vidutinio stiprumo ryšiais buvo tarp vietovės tipo ir pirmojo anketos bloko klausimų, susijusių su darbuotojų įtraukimu. Taigi, gyvenamoji vieta gali turėti įtakos tam, kiek darbuotojai jaučiasi įtraukti į organizacinius procesus, nes didesnės gyvenamosios vietovės suteikia didesnes galimybes ir išteklius. Mokyklų tipų analizė parodė, kad nėra reikšmingų skirtumų tarp gimnazijų ir progimnazijų atsakymų į klausimus, labiau išsiskyrė informacijos prieinamumas, nors daugelis teiginių turėjo statistiškai reikšmingus ryšius, tačiau šie skirtumai yra silpni. Apskričių analizė atskleidė, kad daugiausiai statistiškai reikšmingų ryšių, su silpnais ar vidutinio stiprumo, buvo nustatyta tarp apskričių ir atsakymų į klausimus, o tai rodo regioninius skirtumus, kurie gali būti susiję su vietos organizacinėmis, kultūrinėmis ar socialinėmis savybėmis.

Ryšiams tarp tiriamų kintamųjų įvertinti buvo naudojamas koreliacijos koeficientas, kuris leidžia nustatyti ar tarp požymių egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys ir kokia jo kryptis bei stiprumas. Hipotezės tikrinimui, kai buvo analizuojami daugiau nei trys kintamieji, buvo taikytas ANOVA testas, leidžiantis nustatyti ar tarp grupių vidurkių egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai.

Keleto kintamųjų įtakai vienam kintamajam įvertinti buvo taikytas tiesinės regresijos analizės metodas, kuris leidžia modeliuoti ir analizuoti, kaip vienas ar keli nepriklausomi kintamieji veikia priklausomą kintamąjį ir nustatyti jų santykį. Tyrime buvo naudojamas paprastas tiesinis regresijos modelis, kuriame nepriklausomi kintamieji buvo: priemonės ir metodai, informacijos sklaida, įvaizdžio formavimo veiksniai bei trys vadovavimo stiliai (Laissez-faire, transakcinis,

transformacinis). Priklausomas kintamasis buvo darbuotojų įtraukimo lygis, matuojamas pagal jų dalyvavimą ir motyvaciją formuoti mokyklos įvaizdį. Atliekant regresinę analizę, buvo siekiama nustatyti, kurie iš nepriklausomų kintamųjų turi statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įtraukimui ir kokių mastu šie kintamieji paaiškina darbuotojų įtraukimo variaciją.

Ryšio tarp kintamųjų analizės interpretavimui naudojama Kramerio V ir Chi kvadrato reikšmių koeficientai (žr. 2.1.2 lentelė)

2.1.2 lentelė

Φ ir Kramerio V koeficientų interpretavimas pagal Hair, Celsi, Oritinau, Bush (2013)

Ryšys tarp požymių / kintamųjų			
df*	Silpnas	Vidutinio stiprumo	Stiprus
1	0,10	0,30	0,50
2	0,07	0,21	0,35
3	0,06	0,17	0,29
4	0,05	0,15	0,25
5	0,04	0,13	0,22

df – laisvės laipsnių skaičius, df yra mažiausią stulpelių ar eilučių skaičiaus reikšmė minus 1

Pagal anketos klausimyno penkias analizuojamas grupes buvo sudarytos skalės:

“Darbuotojų įtraukimas į įvaizdžio formavimą“ (toliau – „Darbuotojų įtraukimas“) skalė apima kelis svarbius aspektus, susijusius su darbuotojų aktyvumu ir įtraukimu į šį procesą. Pirmiausia vertinama ar darbuotojai jaučiasi, kad jų nuomonė yra svarbi formuojant mokyklos įvaizdį ir, ar jie turi pakankamai galimybių išreikšti savo idėjas. Taip pat įvertinama ar dažnai darbuotojų nuomonės prašoma sprendžiant mokyklos įvaizdžio tobulinimo klausimus, ar dažnai jie dalyvauja susitikimuose ir diskusijose šiais klausimais. Be to, svarbus aspektas – ar darbuotojų pasiūlymai ir idėjos dėl mokyklos įvaizdžio yra įgyvendinami, ar jų indėlis į šį procesą yra pripažįstamas. Skalių kintamieji apima ir tai, kaip vadovas skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti šioje veikloje, bei tai, ar jo pastangos ir darbuotojų įnašas į vertinimą yra pripažįstami. Galiausiai, ši skalė apima aspektą, kiek darbuotojo darbas tiesiogiai prisideda prie teigiamo mokyklos įvaizdžio kūrimo ir kaip jų indėlis yra įvertinamas bei skatintinas vadovo. Apskaičiavus Cronbach’s alpha, gautas rezultatas 0,849 reiškia, kad teiginių suderinamumas labai geras (žr. 6 priedas ir 2.1.3, 2.1.4 lentelės). Skirstinio analizė parodė, kad vidurkis yra 2,60,

tai rodo, kad dauguma atsakymų vertė yra šiek tiek aukščiau nei vidutinė. Standartinis nuokrypis (0,43) parodo, kad darbuotojų įtraukimas svyruoja gana siaurame intervale. Neigiama asimetrija (-1,03) rodo, kad paskirstymas yra pasviręs į mažesnes reikšmes. Teigiama Kurtosis eksceso koeficiento reikšmė rodo, kad duomenys yra daugiau koncentruoti aplink vidurkį nei normaliai pasiskirstę duomenys (žr. 17 priedas). Taigi galima teigti, kad šis skirstinys yra artimas normaliajam.

„Informacijos apie mokyklos įvaizdžio formavimą“ (toliau – „Informacijos sklaida“) skalė vertina darbuotojų įtraukimą ir informuotumą apie mokyklos įvaizdžio kūrimo procesus, tikslus ir strategijas. Skalėje nagrinėjami įvairūs aspektai, susiję su komunikacijos skaidrumu ir informacijos prieinamumu. Pirmiausia, vertinama ar darbuotojai mano, kad mokyklos vadovybė teikia pakankamai informacijos apie įvaizdžio formavimo prioritetus, tikslus ir procesus, ar jie yra informuoti apie mokyklos įvaizdžio formavimo strategijas ir viziją, kuri leidžia jiems jaustis šio proceso dalimi. Skalėje atsižvelgiama į tai ar darbuotojai žino, kur gauti reikalingą informaciją apie mokyklos įvaizdžio formavimo iniciatyvas ir strategijas, bei, ar ši informacija yra lengvai pasiekama ir suprantama. Be to, svarbus aspektas – kaip aiškiai ir suprantamai pateikiama informacija apie mokyklos įvaizdžio formavimą, kad darbuotojai žinotų savo vaidmenį ir atsakomybes šiuo klausimu, bei kaip jų indėlis prisideda prie bendro įvaizdžio kūrimo. Apskaičiavus Cronbach's alpha, gautas rezultatas 0,918, o tai reiškia, kad teiginių suderinamumas labai geras (žr. 6 priedas ir 2.1.3, 2.1.4 lentelės). Skirstinio analizė parodė vidurkį 2,75, kuris rodo, kad informacijos sklaida yra žemesnė nei skalės vidurkis. Standartinis nuokrypis (0,44) rodo, kad darbuotojų įtraukimas svyruoja gana siaurame intervale. Neigiama asimetrija (-2,00) rodo, kad nors dauguma respondentų vertina informacijos sklaidą teigiamai, yra keletas, kurie ją vertina labai neigiamai. Kurtosis eksceso koeficiento reikšmė (4,05) rodo, kad dauguma vertinimų yra teigiami arba vidutiniai, tačiau yra keletas kraštutinių, labai žemų įvertinimų, kurie šiek tiek paveikia paskirstymo formą (žr. 17 priedas). Kadangi tyrimo imtis yra gana didelė, todėl Kurtosis eksceso koeficiento reikšmę galima interpretuoti pagal Hair et al. (2010) interpretaciją, kur Kurtosis eksceso koeficientas galimas iki 7. Taigi galima teigti, kad šis skirstinys yra pakankamai artimas normaliam paskirstymui, kad būtų naudojami parametriniai metodai, tokie kaip Pearson koreliacija ar regresija.

„Priemonės ir metodai darbuotojų įtraukimui“ (toliau – „Priemonės ir metodai“) skalė vertina, kaip dažnai ir kokiais būdais mokyklos vadovai naudoja įvairias komunikacijos priemones ir

metodus siekdami įtraukti darbuotojus į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą. Pirmasis aspektas nagrinėja, kaip dažnai vadovai informuoja darbuotojus apie mokyklos įvaizdžio formavimo procesą naudodami įvairias priemones, tokias kaip elektroninis paštas, vidinės komunikacijos platformos, susitikimai ir pasitarimai, naujienlaiškiai ar vidiniai pranešimai bei informacinės skelbimų lentos. Antrasis aspektas orientuojasi į priemones, kurios leidžia darbuotojams išreikšti savo nuomonę apie mokyklos įvaizdį, įtraukiant anoniminės apklausas, tiesioginius pokalbius su vadovais, atviras diskusijų sesijas, idėjų dėžutes arba pasiūlymų teikimo sistemas, komunikacijos platformas bei kūrybines dirbtuves ar „minčių lietaus“ sesijas. Trečiasis aspektas analizuoja, kaip dažnai vadovai naudoja priemones, siekdami skatinti darbuotojų įtraukimą įvaizdžio formavimo procesą, įskaitant apdovanojimus ir pripažinimus už aktyvų dalyvavimą, įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus, skatinimą per mokymus ar seminarus, komandos formavimo veiklas, dalyvavimą išoriniuose renginiuose ir konferencijose bei grįžtamojo ryšio sesijas, skirtas aptarti darbuotojų indėlį į šį procesą. Ši skalė siekia įvertinti, kaip įvairios priemonės prisideda prie darbuotojų įtraukimo ir jų aktyvumo skatinimo formuojant mokyklos įvaizdį. Apskaičiavus Cronbach's alpha, gautas rezultatas 0,89, tai reiškia, kad teiginių suderinamumas labai geras (žr. 6 priedas ir 2.1.3, 2.1.4 lentelės). Skirstinio vidurkis (2,55) rodo, kad darbuotojai vidutiniškai vertina priemonių ir būdų efektyvumą. Nedidelė asimetrija (0,03) rodo, kad reikšmės yra beveik simetriškos. Nedidelis teigiamas Kurtosis eksceso koeficiento reikšmė (0,21) rodo, kad reikšmės yra kiek labiau susitelkusios apie vidurkį, palyginus su normaliu pasiskirstymu (žr. 17 priedas). Taigi galima teigti, kad šis skirstinys yra artimas normaliajam.

Skalė „Kurie mokyklos įvaizdžio formavimo veiksniai prisideda prie darbuotojų įtraukimo į šį procesą“ (toliau – „Veiksniai“) vertina įvairius aspektus, kurie skatina darbuotojų dalyvavimą ir įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą. Pirmiausia, tai vadovų lyderystė ir pavyzdžio rodymas, kurie padeda darbuotojams jaustis motyvuotiems ir prisidėti prie šio proceso. Antra, atvira ir skaidri komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų, užtikrinanti, kad darbuotojai būtų informuoti ir įtraukti į sprendimų priėmimą, o grįžtamasis ryšys, kurį vadovai teikia darbuotojams, padeda jiems geriau suprasti, kaip jie gali prisidėti prie šio proceso. Trečia, galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir mokymuose, kurie gerina supratimą apie mokyklos įvaizdžio kūrimą. Ketvirta svarbu, kad organizacijos kultūra vertintų kiekvieno darbuotojo indėlį į mokyklos įvaizdį. Paskatų ir apdovanojimų sistema, skatinanti darbuotojus

aktyviai dalyvauti prisideda prie jų motyvacijos. Galiausiai, vidinės komunikacijos platformos, tokios kaip el. paštas ar susitikimai, leidžia palaikyti tiesioginį ryšį tarp darbuotojų ir vadovų, užtikrinant, kad darbuotojai būtų įtraukti į visus procesus ir jaustųsi mokyklos įvaizdžio kūrimo dalimi. Apskaičiavus Cronbach's alpha, gautas rezultatas 0,912 tai reiškia, kad teiginių suderinamumas labai geras (žr. 6 priedas ir 2.1.3, 2.1.4 lentelės). Skirstinio vidurkis (4,12) rodo, kad veiksmų įtakos vertinimas yra gana aukštas. Beveik nulinė asimetrija (-0,83) rodo, kad paskirstymas turi neigiamą asimetriją, tačiau šiuo atveju šis nukrypimas nėra stiprus. Šiek tiek didesnė nei normalioji Kurtosis eksceso koeficiento reikšmė (1,15), rodanti, kad duomenys turi plokštesnį paskirstymą, nei normalus paskirstymas. Tai reiškia, kad duomenys nėra pernelyg sutelkti aplink labai dideles ar labai mažas reikšmes, tačiau vis tiek yra santykinai koncentruoti aplink vidurkį (žr. 17 priedas). Taigi galima teigti, kad šis skirstinys yra artimas normaliajam.

Skalė „Laissez-faire vadovavimo stilius ir jo poveikis darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą“ (toliau – „Laissez-faire“) apima kintamuosius, vertinančius, kaip minimalus vadovų įsikišimas ir didesnė darbuotojų autonomija veikia jų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio kūrimą. Kintamieji apima vadovų suteiktą laisvę darbuotojams savarankiškai priimti sprendimus dėl mokyklos įvaizdžio formavimo be tiesioginės vadovų priežiūros, pasitikėjimą darbuotojų kompetencija ir jų suteiktą autonomiją. Vertinami faktoriai, kaip minimalus vadovų įsikišimas į procesą, suteikiantis darbuotojams laisvę išreikšti savo iniciatyvas, kūrybiškumą ir įgyvendinti naujas idėjas skatina jų aktyvų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą. Skalėje taip pat analizuojama, kaip Laissez-faire vadovavimo stilius daro teigiamą įtaką komandinio darbo efektyvumui kai darbuotojams suteikiama laisvė pasirinkti darbo metodus bei priemones, kurios naudojamos formuojant mokyklos įvaizdį. Kintamieji apima ir tai, kaip vadovų pasyvumas gali paveikti darbuotojų įtraukimą mokyklos įvaizdžio kūrimo veiklose, bei tai, kaip vadovų deleguota atsakomybė už įvaizdžio formavimą gali būti veiksminga, kai darbuotojai yra tiesiogiai įtraukiami į šį procesą. Ši skalė siekia įvertinti, kaip mažas vadovų įsikišimas ir suteikta laisvė darbuotojams gali skatinti jų aktyvumą, kūrybiškumą ir komandinį darbą mokyklos įvaizdžio formavime. Apskaičiavus Cronbach's alpha, gautas rezultatas 0,878 tai reiškia, kad teiginių suderinamumas labai geras (žr. 6 priedas ir 2.1.3, 2.1.4 lentelės). Skirstinio vidurkis (3,62) rodo, kad Laissez – faire vadovavimo stilius vertinamas gana aukštai. Nedidelė teigiama asimetrija (0,05), panaši į kitų kintamųjų, o Kurtosis eksceso koeficiento vertė (0,57)

rodo duomenų koncentraciją aplink vidurkį. Taigi galima teigti, kad šis skirstinys yra artimas normaliajam.

Skalė „Transakcinio vadovavimo stiliaus poveikis darbuotojų įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimą“ (toliau – „Transakcinis“) apima klausimus, kurie vertina, kaip aiškūs tikslai, grįžtamasis ryšys, paskatos ir bausmės veikia darbuotojų motyvaciją ir jų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio kūrimo procesą. Šioje skalėje analizuojama, kaip aiškių tikslų nustatymas, kurių vadovai tikisi iš darbuotojų, skatina jų aktyvų dalyvavimą mokyklos įvaizdžio formavime. Analizuojama, konstruktyvaus grįžtamojo ryšio, atlygių ir paskatų sistemos bei bausmių už neatliktas užduotis poveikį darbuotojų įtraukimui į šį procesą. Nustatyti aiškūs standartai ir reikalavimai, griežta vadovų kontrolė bei terminų laikymosi priežiūra turi įtakos darbuotojų įtraukimui ir jų darbo kokybei. Visi šie faktoriai, įvertinant transakcinį vadovavimo stilių, rodo, kaip struktūrizuota ir motyvuojanti darbo aplinka gali padidinti darbuotojų aktyvumą ir atsakomybę kuriant mokyklos įvaizdį. Cronbach's alpha gautas, rezultatas 0,844 tai reiškia, kad teiginių suderinamumas labai geras (žr. 6 priedas ir 2.1.3, 2.1.4 lentelės). Skirstinio vidurkis (3,77) rodo, kad transakcinis vadovavimo stilius vertinamas gana teigiamai. Nedidelė neigiama asimetrija (-0,43) rodo, kad reikšmių daugiau yra aukštesnėje skalės dalyje. Kurtosis eksceso koeficiento reikšmė (0,36) rodo duomenų koncentraciją apie vidurkį. Taigi galima teigti, kad šis skirstinys yra artimas normaliajam.

Skalė „Transformacinis vadovavimas ir darbuotojų įtraukimas į mokyklos įvaizdžio formavimą“ (toliau – „Transformacinis“) apima kintamuosius, kurie vertina vadovų gebėjimą įkvėpti, motyvuoti ir įgalinti darbuotojus, siekiant jų aktyvaus įtraukimo į mokyklos įvaizdžio kūrimą. Šioje skalėje nagrinėjama, kaip vadovų gebėjimas sukurti aiškią ir patrauklią viziją, skatinti kūrybiškumą bei užtikrinti darbuotojų asmeninį augimą, veikia jų motyvaciją ir pasitikėjimą. Be to, svarbu, kaip vadovai pripažįsta darbuotojų indėlį ir atsižvelgia į jų individualius poreikius, formuojant mokyklos įvaizdį. Transformacinis vadovavimas apima pasitikėjimo bei atvirumo kūrimą, kuris leidžia darbuotojams jaustis vertinamiems ir įtrauktiems į ilgalaikius tikslus ir vizijas. Tai padeda ne tik gerinti mokyklos įvaizdį, bet ir kurti motyvuojančią ir kūrybiškumą skatinančią darbo aplinką. Cronbach's alpha gautas rezultatas 0,945 tai reiškia, kad teiginių suderinamumas labai geras (žr. 6 priedas ir 2.1.3, 2.1.4 lentelės). Skirstinio aukštas vidurkis (4,30) rodo, kad transformacinis vadovavimo stilius vertinamas labai teigiamai. Stipri neigiama asimetrija (-1,3) rodo, kad dauguma reikšmių yra didesnės nei vidurkis. Aukšta Kurtosis eksceso

koeficiento reikšmė (3,58) rodo, kad dauguma respondentų vertina šio vadovavimo stiliaus lyderį kaip labai pozityvų ir įkvepiantį, tačiau yra keletas kraštutinių atvejų, kai žmonės arba vertina lyderį labai neigiamai, arba išskiria jį kaip išskirtinį pavyzdį (žr. 17 priedas). Kadangi tyrimo imtis yra gana didelė, todėl Kurtosis eksceso koeficiento reikšmę galima interpretuoti pagal Hair et al. (2010) interpretaciją, kur Kurtosis eksceso koeficientas galimas iki 7. Taigi galima teigti, kad šis skirstinys yra pakankamai artimas normaliam paskirstymui, kad būtų naudojami parametriniai metodai, tokie kaip Pearson koreliacija ar regresija. Skalių patikimumas patikrintas naudojant Cronbach's alfa koeficientą, interpretacija pateikta 2.1.3 lentelėje, o patikimumo rodikliai 2.1.4 lentelėje.

2.1.3 lentelė

Cronbach's alfa interpretavimas pagal Hair, Celsi, Oritinau, Bush (2013)

>0,5	nepriimtinas
0,5 - 0,6	suderinamumas pakankamas / abejotinas
0,6 - 0,7	suderinamumas patenkinamas
0,7 - 0,8	suderinamumas geras
0,8 ir daugiau	labai geras

2.1.4 lentelė

Skalių patikimumo rodikliai

Skalė	Koreliacija			Cronbach alfa
	Vidurkis	Min.	Max.	
Darbuotojų įtraukimas	0,39	0,093	0,738	0,849
Informacijos sklaida	0,56	0,439	0,753	0,918
Priemonės ir metodai	0,32	-0,004	0,757	0,89
Veiksniai	0,55	0,073	0,855	0,912
Laissez-faire	0,45	-0,093	0,784	0,878
Transakcinis	0,39	-0,259	0,841	0,844
Transformacinis	0,64	0,321	0,872	0,945

Skirstinio normalumui nustatyti buvo skaičiuojami Kurtosis (eksceso koeficientas) ir Skewness (asimetrijos koeficientas). Šie rodikliai padeda įvertinti duomenų simetriją ir paskirstymo formą, kas yra esminis žingsnis, norint atlikti tolesnę statistinę analizę. Kurtosis reikšmė rodo kiek

skirstinys yra „suplotas“ ar „ištęstas“, Skewness – kiek simetriškas. Kuo koeficientas yra arčiau 0, tuo panašesnis į normalųjį.

Koreliacijos koeficiento analizei, kuri parodo tiesinio ryšio stiprumą tarp požymių ir kurių reikšmės gali svyruoti nuo -1 iki 1, buvo skaičiuojamas Pearson koreliacijos koeficientas, nes galima teigti, kad visi skirstiniai artimi normaliesiems. Šio koeficiento reikšmės interpretacija pateikta 2.1.4 lentelėje.

2.1.5 lentelė

Pearson koreliacijos koeficiento r interpretacija pagal Cohen (1988)

 r (r absoliučiuoju didinimu)	Interpretacija
Nuo 0 iki 0,1	Ryšio iš esmės nėra
Nuo 0,1 iki 0,3	Ryšis silpnas
Nuo 0,3 iki 0,5	Ryšis vidutinio stiprumo
Nuo 0,5 iki 1	Ryšys stiprus

Visi statistiniai skaičiavimai buvo atlikti naudojant SPSS programą. Visų atliktų testų reikšmingumo lygis buvo nustatytas $p < 0,05$, laikant rezultata statistiškai reikšmingu.

2.2 Tyrimo imties pagrindimas

Tyrimo imtis buvo sudaryta naudojant netikimybinę, patogiają - proginės atrankos strategiją, apklausiant mokyklų darbuotojus. Prieš pradedant tyrimą buvo susitarta su mokyklų vadovais dėl galimybės platinti anketas jų darbuotojams. Tyrimas buvo vykdomas trimis etapais:

1. 2024-10-01 – 2024-10-10 laikotarpiu su 21 mokyklos vadovu telefonu suderintas prašymas pasidalyti anketos nuoroda su darbuotojais. Anketa užpildė 98 respondentai.
2. 2024-10-10 – 2024-10-20 laikotarpiu 131 mokyklos vadovams didžiuosiuose miestuose (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje) e. paštu išsiųstas prašymas pasidalyti anketos nuoroda su darbuotojais. Šiuo laikotarpiu anketa užpildė 196 respondentai.
3. 2024-10-20 – 2024-10-25 laikotarpiu e. paštu buvo kreiptasi į 55 mokyklų vadovus mažesniuose miestuose su prašymu pasidalyti anketos nuoroda. Per šį laikotarpį anketa užpildė dar 100 respondentų.

Iš viso tyrime dalyvavo 395 respondentai iš 63 Lietuvos didmiesčių, miestų ir miestelių bendrojo ugdymo mokyklų. Pagal Valstybės duomenų centro informaciją, Lietuvoje 2023 m. buvo 909

bendrojo ugdymo įstaigos, iš jų 814 – valstybinės. Daugiausiai į apklausos anketas atsakė Šiaulių regiono bendrojo ugdymo įstaigų darbuotojai, kurie sudarė 14 proc. visų bendrojo ugdymo įstaigų Šiaulių apskrityje. Kauno apskrities darbuotojai, atsakę į anketos klausimus, sudarė 8,98 proc. visų bendrojo ugdymo įstaigų, Panevėžio – 7,94 proc., o Telšių – 7,32 proc. (žr. 4 priedą). Tyrimo duomenys laikomi reprezentatyviais, nes apklausta reikiama imtis, todėl galima teigti, kad šių respondentų nuomonė atspindi imties ir visos populiacijos požiūrį į vadovo vaidmenį darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.

2.2.1 lentelė

Tyrimo dalyvavusių mokyklų ir respondentų skaičius (proc.) pasiskirstymas pagal apskritis

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Lietuvos apskritis</i>	<i>Dalyvavusių mokyklų skaičius</i>	<i>Atsakiusiųjų sk.</i>	<i>Procentinė dalis nuo atsakiusiųjų sk.</i>
1	Alytaus	2	12	3,04
2	Kauno	15	63	15,95
3	Klaipėdos	10	34	8,61
4	Marijampolės	2	6	1,52
5	Panevėžio	5	22	5,57
6	Šiaulių	13	163	41,27
7	Tauragės	1	1	0,25
8	Telšių	3	9	2,28
9	Utenos	1	3	0,76
10	Vilniaus	11	82	20,76
<i>Iš viso</i>		63	395	100,00

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Šiaulių apskritis išsiskiria didžiausiu respondentų skaičiumi. Tyrimo dalyvavo 13 šio regiono mokyklų ir 163 respondentai, t. y. 41,27 proc. visų tyrimo dalyvių. Tai leidžia daryti prielaidą, kad Šiaulių apskrityje tyrimas buvo vykdomas ypač aktyviai, todėl šios apskrities duomenys reikšmingai prisideda prie bendrų rezultatų (žr. 2.1.2 lentelė). Labiausiai išsiskyrė Šiaulių miesto mokyklų darbuotojai. Pagal mokyklos tipą aktyviausiai tyrimo dalyvavo gimnazijų darbuotojai – jie sudarė net 65 proc. Šiaulių apskrities respondentų (žr. 5 priedas). Atsižvelgiant į atsakiusių mokyklų darbuotojų skaičių, ypač išsiskyrė Šiaulių m. „Saulėtekio“ gimnazija: į anketos klausimus atsakė 57,83 proc. šios mokyklos darbuotojai, sudarydami 12,15 proc. visų tyrimo dalyvių (žr. 4 priedas).

Vilniaus apskritis pagal respondentų skaičių užėmė antrąją vietą. Tyrimo dalyvavo 11 šios apskrities mokyklų, iš kurių atsakymus pateikė 82 darbuotojai, sudarydami 20,76 proc. visų

tyrimo dalyvių. Labiausiai įsitraukę į tyrimą pagal darbuotojų skaičių buvo Vilniaus suaugusiųjų mokymo centras (42,86 proc. visų dirbančiųjų) ir Vilniaus „Gijos“ jaunimo mokykla (29,31 proc. dirbančiųjų). Tyrime aktyviausiai dalyvavo gimnazijų darbuotojai, sudarantys net 89 proc. šios apskrities respondentų. Vilniaus apskrities mokyklos darbuotojų dalyvavimas reikšmingai prisideda prie bendrų tyrimo rezultatų (žr. 4 ir 5 priedai).

Kauno apskrityje atsakymus pateikė 63 respondentai iš 15 mokyklų, sudarydami 15,95 proc. visų tyrimo dalyvių. Kaip ir kitose apskrityse, aktyviausiai tyrime dalyvavo gimnazijų darbuotojai, kurie sudarė net 81 proc. visų apskrities respondentų. Pagal darbuotojų dalyvavimo procentą išsiskyrė Kauno Žaliakalnio progimnazija, kurioje į apklausą atsakė 12,50 proc. dirbančiųjų, sudarydami 2,28 proc. visų tyrimo dalyvių (žr. 4 ir 5 priedai).

Klaipėdos apskrityje atsakymus pateikė 34 respondentai iš 10 mokyklų, sudarydami 8,61 proc. visų tyrimo dalyvių. Tyrime dalyvavo 9,52 proc. Klaipėdos „Ažuolyno“ gimnazijos darbuotojų, sudarydami 2,03 proc. visų respondentų. Šioje apskrityje aktyvesni buvo progimnazijų darbuotojai, sudarę 61,8 proc. visų Klaipėdos apskrities dalyvių. Klaipėdos apskritis, užėmusi ketvirtąją vietą pagal atsakiusių skaičių, atspindi Vakarų Lietuvos regiono aktyvumą (žr. 4 ir 5 priedai).

Panevėžio apskrityje atsakymus pateikė 22 respondentai (5,57 proc.). Tyrime dalyvavo 9,09 proc. Panevėžio Alfonso Lipniūno progimnazijos darbuotojų, kurie sudaro 1,52 proc. visų respondentų. Panevėžio apskrityje, kaip ir Klaipėdos, aktyviai dalyvavo progimnazijos darbuotojai sudarydami 72,7 proc. šios apskrities dalyvių. Ši apskritis prisideda prie bendro tyrimo rezultato, nors mokyklų darbuotojų dalyvavimas nebuvo labai aktyvus (žr. 4 ir 5 priedai).

Alytaus, Telšių, Marijampolės, Utenos, Tauragės apskrityse dalyvavo 10 mokyklų darbuotojai, kurie pateikė 7,8 proc. atsakymų nuo visų tyrime dalyvavusių respondentų. Aktyvesni (64,5 proc.) buvo gimnazijų darbuotojai. Nors šių apskričių dalyvių skaičius ir nebuvo didelis, tačiau jų atsakymai prisidėjo prie tyrimo bendro rezultato (žr. 4 ir 5 priedai).

2.2.2 lentelė

Respondentų imties pristatymas

Požymis	Kategorija	Dažnis	Procentai
Vietovės tipas	Didmiestis	288	72,9
	Miestas ar miestelis	107	27,1
Lytis	Vyras	72	18,2
	Moteris	323	81,8

Amžius	Nuo 20 iki 30	7	1,8
	Nuo 31 iki 40	30	7,6
	Nuo 41 iki 50	120	30,4
	Nuo 51 iki 60	193	48,9
	Virs 61	45	11,4
Pareigos	Mokytojas	323	81,8
	Administracijos darbuotojas	52	13,2
	Pagalbinis personalas	7	1,8
	Kita (logopedas, spec. pedagogas, psichologas)	13	3,3
Stažas	Mažiau nei 1 metai	11	2,8
	Nuo 1 iki 3 metų	42	10,6
	Nuo 4 iki 7 metų	29	7,3
	Virš 7 metų	313	79,2

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal vietovės tipą nustatyta, kad didžioji dauguma tyrime dalyvavusių respondentų dalis yra didmiesčių darbuotojai (72,9 proc.). Pagal švietimo valdymo informacinės sistemos duomenis 2023/2024 mokslo metais bendrojo ugdymo įstaigose dirbo 27,13 tūkst. moterų, kas sudaro 88,41 proc. visų darbuotojų. Tai reiškia, kad likusią dalį, tai yra 11,59 proc. (arba apie 3,56 tūkst.) sudaro vyrai. Todėl atliekant analizę pagal lytį išryškėjo tendencija, kad tyrime dalyvavo gerokai daugiau moterų (82 proc.) nei vyrų (18 proc.), o tai atspindi bendrą moterų dominavimą švietimo sektoriuje. Aktyviausi tyrime buvo didmiesčių mokyklų darbuotojai vyrai, sudarę 87,5 proc. šios grupės respondentų. Didžioji dalis respondentų priklausė 51–60 metų amžiaus grupei, sudarydami beveik pusę (49 proc.) tyrime dalyvavusių darbuotojų. Tačiau vyrų grupėje ypač aktyvūs buvo 41–50 metų amžiaus respondentai, kurie sudarė 45,8 proc. visų šios grupės dalyvių (žr. 5 priedas). Tai rodo, kad didelė dalis respondentų yra vyresnio amžiaus asmenys turintys darbinės patirties darbuotojai. Aiškiai matyti, kad tyrime dominuoja mokytojai, sudarydami daugiau nei 82 proc. respondentų, o administracijos ir pagalbinių personalo atstovai sudaro mažesnę tyrimo dalį. Didžioji dauguma respondentų (79 proc.) turi ilgametę darbo patirtį, viršijančią 7 metus. Tai rodo, kad dauguma tyrimo dalyvių yra ilgametę patirtį turintys darbuotojai, o naujokų, dirbančių mažiau nei metus, yra labai maža dalis (3 proc.) (žr. 2.2.2 lentelė).

Taigi apibendrinami respondentų charakteristiką, galima teigti, kad tyrimas, apimantis 395 respondentus iš 63 Lietuvos mokyklų, atskleidė, kad didžioji dalis dalyvių priklauso didmiesčių gyventojams, o moterų dalyvavimas (82 proc.) rodo moterų dominavimą švietimo sektoriuje.

Aktyviausiai dalyvavo Šiaulių apskrities, Vilniaus ir Kauno regionų mokyklų darbuotojai, ypač gimnazijų atstovai. Didžioji dalis respondentų priklauso 51–60 metų amžiaus grupei ir turi ilgametę darbo patirtį. Tai rodo, kad tyrime dalyvavo patyrę švietimo sektoriaus specialistai, kurių nuomonė gali reikšmingai prisidėti prie mokyklų įvaizdžio formavimo.

3. VADOVO VAIDMENS DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMUI Į MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMĄ TYRIMAS

3.1 Vadovo vaidmuo darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą: atsakymų dažnumo tendencijos

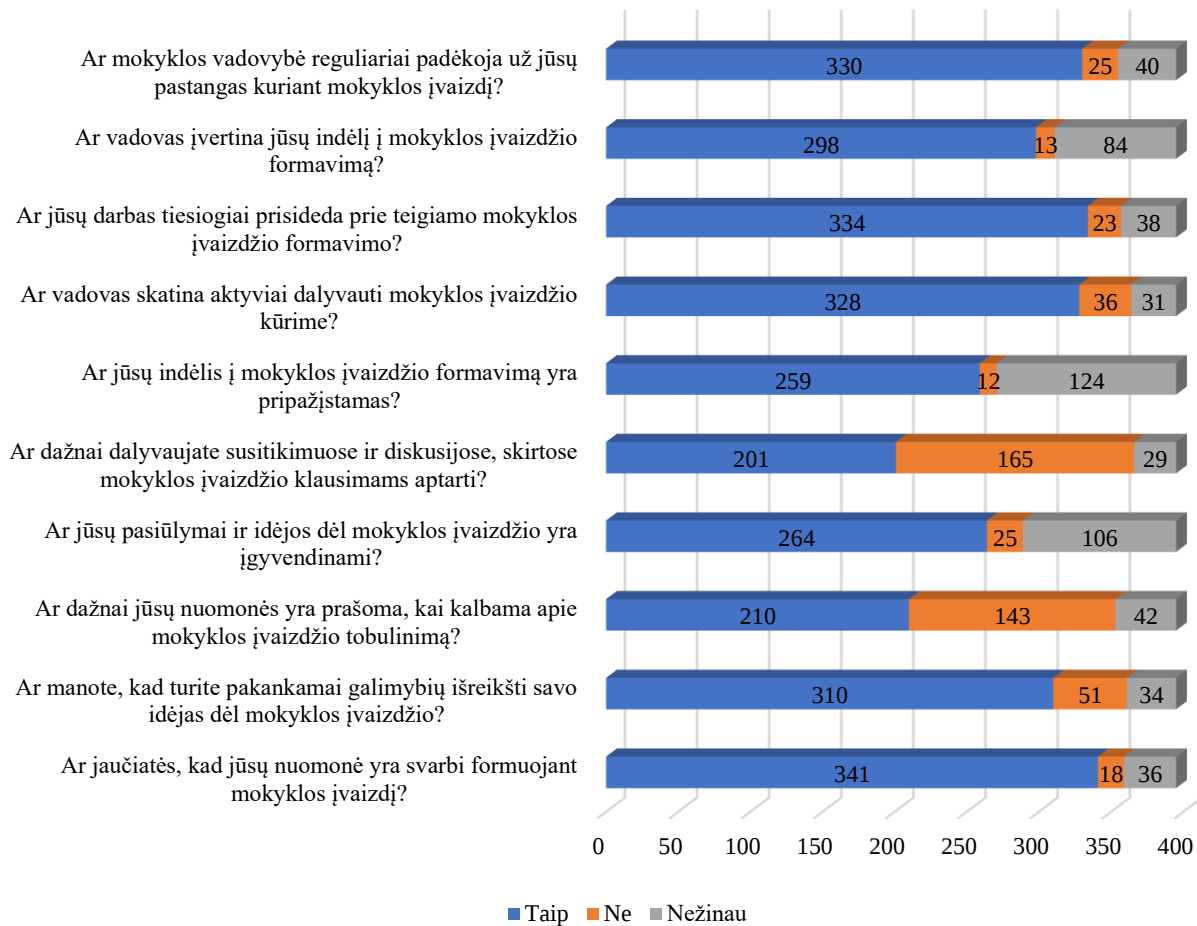
Atliekant tyrimą buvo siekiama nustatyti, kaip skirtingų mokyklų darbuotojų patirtys ir nuostatos yra tarpusavyje susijusios, kokie dažniausi ryšiai egzistuoja tarp skirtingų aspektų, susijusių su mokyklos įvaizdžio formavimu. Analizuojant porinius dažnius, siekta nustatyti, kaip vienu klausimų atsakymai susiję su kitais ar išryškėja specifiniai elgesio ir požiūrių modeliai, rodantys, kurie veiksniai įtakoja darbuotojų įtraukimą.

Porinių dažnių analizė leidžia geriau suprasti, kaip glaudžiai yra susijusios skirtingos tyrimo dimensijos, pvz. ar didmiesčiuose dirbantys mokyklos darbuotojai turi daugiau galimybių išreikšti savo idėjas ir jaustis vertinami, lyginant su kolegomis mažesniuose miestuose. Šiame skyriuje pateikiama porinių dažnių analizė padeda ne tik atskleisti tarpusavio ryšius, bet ir įvertinti, kokiais atvejais tam tikri darbuotojų elgesio ar nuostatų modeliai yra dažniausi. Toks analizės būdas praturtina tyrimo rezultatus ir leidžia suformuluoti rekomendacijas, kaip galima būtų dar labiau paskatinti darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio kūrimo procesus.

3.1.1 Darbuotojų įtraukimo ir vertinimo mokyklos įvaizdžio formavimo procesė analizė

Pirmojo anketos klausimų bloko tikslas buvo įvertinti ar darbuotojai jaučiasi įtraukti ir vertinami mokyklos įvaizdžio formavimo procese. Šio tyrimo analizė atskleidė, kaip respondentai vertina įvairius vadovų veiklos aspektus. Daugiau nei 80 proc. respondentų teigiamai įvertino šiuos aspektus: darbuotojų nuomonės svarba (86,33 proc.), bendravimas su darbuotojais (84,56 proc.),

pripažinimas už pasiekimus (83,54 proc.) ir aukšti standartai (83,04 proc.). Šie rezultatai rodo, kad dauguma respondentų mano, jog vadovai dažniausiai užtikrina šiuos aspektus savo darbe, taip prisidedami prie teigiamo mokyklos įvaizdžio formavimo (žr. 3.1.1.1 pav.).



3.1.1.1 pav. Darbuotojų įtraukimas ir vertinamas mokyklos įvaizdžio formavime

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Daugiau nei trečdalis respondentų neigiamai įvertino šiuos aspektus: darbuotojų dalyvavimas diskusijose įvaizdžio aptarimui (41,77 proc.) ir atsakomybės delegavimas (36,20 proc.). Tai gali reikšti, kad šiuose veiklos aspektuose respondentai pastebi tam tikrų trūkumų, kurie gali trukdyti jų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.

Apskritai, vadovų darbo aspektai, susiję su bendravimu ir aukštais standartais, vertinami teigiamai. Tačiau tam tikrose srityse, kaip atsakomybės delegavimas ir inovacijų skatinimas, matomi tobulintini aspektai. Tai rodo, kad vadovai gali efektyviau skatinti inovacijas bei daugiau dėmesio skirti darbuotojų paskatinimui ir atsakomybės pasidalijimui.

Vietovės tipo skirtumų analizė darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą

Ar jaučiatės įtrauktas ir vertinamas p mokyklos įvaizdžio formavime	reikšmė	Požymių priklausomybė	V reikšmė	Ryšys tarp kintamųjų
Ar jaučiatės, kad jūsų nuomonė yra svarbi formuojant mokyklos įvaizdį?	0,018	statistiškai reikšmingas	0,142	silpnas
Ar manote, kad turite pakankamai galimybių išreikšti savo idėjas dėl mokyklos įvaizdžio?	<0,001	statistiškai reikšmingas	0,248	vidutinio stiprumo
Ar dažnai jūsų nuomonės yra prašoma, kai kalbama apie mokyklos įvaizdžio tobulinimą?	0,008	statistiškai reikšmingas	0,157	silpnas
Ar jūsų pasiūlymai ir idėjos dėl mokyklos įvaizdžio yra įgyvendinami?	0,154	statistiškai nereikšmingas	0,097	silpnas
Ar dažnai dalyvaujate susitikimuose ir diskusijose, skirtose mokyklos įvaizdžio klausimams aptarti?	<0,001	statistiškai reikšmingas	0,218	vidutinio stiprumo
Ar jūsų indėlis į mokyklos įvaizdžio formavimą yra pripažįstamas?	0,118	statistiškai nereikšmingas	0,104	silpnas
Ar vadovas skatina aktyviai dalyvauti mokyklos įvaizdžio kūrime?	0,322	statistiškai nereikšmingas	0,076	silpnas
Ar jūsų darbas tiesiogiai prisideda prie teigiamo mokyklos įvaizdžio formavimo?	0,433	statistiškai nereikšmingas	0,065	nėra ryšio
Ar vadovas įvertina jūsų indėlį į mokyklos įvaizdžio formavimą?	<0,001	statistiškai reikšmingas	0,243	vidutinio stiprumo
Ar mokyklos vadovybė reguliariai padėkoja už jūsų pastangas kuriant mokyklos įvaizdį?	0,692	statistiškai nereikšmingas	0,043	nėra ryšio

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Stipriausi ir statistiškai reikšmingi ryšiai buvo nustatyti tarp vietovės tipo, galimybių išreikšti idėjas įvaizdžio formavimo klausimais ir vadovo įvertinimo. Atlikta analizė parodė, kad ($p < 0,001$, $V = 0,248$) vidutinio stiprumo ryšys rodo, jog galimybės išreikšti idėjas yra reikšmingai susijusios su mokyklos vietovės tipu. Tai gali reikšti, kad darbuotojai didmiesčiuose turi daugiau galimybių išreikšti savo idėjas arba jaučiasi labiau vertinami už šį aspektą, palyginti su mažesniuose miestuose dirbančiais darbuotojais. Vidutinio stiprumo ryšys tarp vadovo įvertinimo ir vietovės tipo ($p < 0,001$, $V = 0,243$) rodo, kad didmiesčiuose darbuotojai dažniau

jaučia, jog jų indėlis yra vertinamas. Tai gali reikšti didesnę vadovų dėmesį šiam aspektui didesnėse mokyklose, esančiose didmiesčiuose.

Silpni, tačiau statistiškai reikšmingi ryšiai buvo nustatyti tarp vietovės tipo ir darbuotojų jausmo, kad jų nuomonė yra svarbi formuojant mokyklos įvaizdį, taip pat tarp vietovės tipo ir to, kaip dažnai jie yra įtraukiami į diskusijas apie šio įvaizdžio tobulinimą. Silpnas ryšys rodo, kad darbuotojai skirtingose vietovėse šiek tiek skirtingai vertina savo nuomonės svarbą ($p = 0,018$, $V = 0,142$). Šis skirtumas nėra itin ryškus, tačiau jis statistiškai reikšmingas. Taip pat silpnas, bet statistiškai reikšmingas ryšys, rodantis, kad mokyklos vietovė gali turėti įtakos darbuotojų jausmui, kiek dažnai jų nuomonės yra prašoma ($p = 0,008$, $V = 0,157$). Tai gali būti susiję su organizaciniais skirtumais tarp didesnių ir mažesnių miestų mokyklų (žr. 3.1.1.1 lentelė).

Kiti aspektai, kaip nuolatinė padėka ar tiesioginis indėlis į įvaizdį, nėra reikšmingai susiję su vietovės tipu. Porinių dažnių analizė (Crosstabs) ryšių ir priklausomybių atžvilgiu parodė, kad Lietuvos regionų skirtumai neturi reikšmingos įtakos darbuotojų įtraukimui ir vertinimui mokyklos įvaizdžio formavimo procese. Dauguma kriterijų statistiškai nereikšmingi, nors kai kurie iš jų rodo silpną ryšį (žr. 7 priedas), todėl išsamesnė jų analizė šiame darbe nepateikiama.

3.1.2 Informacijos prieinamumo apie mokyklos įvaizdžio formavimą analizė

Antrojo anketos klausimų bloko tikslas buvo įvertinti mokyklos darbuotojų požiūrį į informaciją apie mokyklos įvaizdžio formavimo procesus, prioritetus ir tikslus, bei išsiaiškinti, kaip ji pasiekia darbuotojus.

Visuose klausimuose teigiamas atsakymų dažnis sudaro didžiausią procentą, tai yra, dauguma respondentų sutinka, kad gauna pakankamai informacijos apie mokyklos įvaizdžio formavimą (žr. 3.1.2.1 pav.). Pavyzdžiui, klausime informacijos apie įvaizdžio formavimo prioritetus ir tikslus pateikta 82,03 proc. teigiamų respondentų atsakymų. Tai rodo, kad dauguma darbuotojų jaučia, jog mokyklų administracija teikia reikiamą informaciją apie šiuos procesus. Neigiamų atsakymų dalis visoje imtyje yra nedidelė, tačiau ji vis tiek pastebima. Pavyzdžiui, klausime apie informavimą apie įvaizdžio formavimo procesus ir strategijas 5,32 proc. darbuotojų atsakė neigiamai. Tai rodo, kad nors dauguma darbuotojų yra informuoti, kai kuriems vis dar trūksta aiškumo arba jie neturi pakankamai žinių apie šiuos procesus. Pastebima, kad nors darbuotojai dažnai žino apie pagrindinius įvaizdžio formavimo aspektus, tam tikri klausimai, pvz., apie tai,

kur rasti informaciją apie mokyklos įvaizdžio formavimo strategijas ir tikslus, sulaukia reikšmingos nežinojimo atsakymų dalies. Tai rodo, kad galbūt reikia tobulinti informacijos prieinamumą ir pristatymą tam, kad darbuotojai geriau orientuotųsi, kur gali rasti šią informaciją. Taigi galima teigti, kad didžioji dalis darbuotojų (daugiau nei 80 proc. kiekviename klausime) yra patenkinti informacijos prieinamumu, kas rodo stiprią komunikaciją šia tema. Vis dėlto, kad būtų užtikrintas dar didesnis darbuotojų informuotumas ir darbuotojų įtraukimas, mokyklos vadovybė galėtų skirti daugiau dėmesio tam tikrų informacijos šaltinių prieinamumui ir skaidrumui. Taip būtų išvengta neaiškumų ir pagerintas bendras darbuotojų įtraukimas į mokyklos įvaizdžio kūrimą.



3.1.2.1 pav. Informacijos prieinamumas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Šio poskyriaus analizė remiasi pateiktais duomenimis, išskiriant bendras tendencijas, pasikartojančias atsakymų struktūras ir skirtumus tarp darbuotojų grupių, atsižvelgiant į jų priklausomybę mokyklos tipui ir geografiniams regionams (apskritims).

Mokyklos tipų skirtumų analizė informacijos prieinamumui apie mokyklos įvaizdžio formavimą

Kaip suvokiate informacijos prieinamumą apie mokyklos įvaizdžio formavimą	p reikšmė	Požymių priklausomybė	V reikšmė	Ryšys tarp kintamųjų
Ar manote, kad mokyklos vadovybė teikia pakankamai informacijos apie įvaizdžio formavimo prioritetus ir tikslus?	0,496	statistiškai nereikšmingas	0,06	nėra ryšio
Ar esate informuotas (-a) apie mokyklos įvaizdžio formavimo procesus ir strategijas?	0,022	statistiškai reikšmingas	0,139	silpnas
Ar jaučiate, kad mokykloje yra aiškiai apibrėžta įvaizdžio formavimo vizija ir misija, kurioje jūs galite prisidėti?	0,017	statistiškai reikšmingas	0,144	silpnas
Ar mokyklos administracija reguliariai dalijasi informacija apie vykstančias įvaizdžio formavimo iniciatyvas?	0,019	statistiškai reikšmingas	0,142	silpnas
Ar jums lengva gauti reikiamą informaciją apie mokyklos įvaizdžio formavimo procesus?	0,155	statistiškai nereikšmingas	0,097	silpnas
Ar jums yra aišku, kur rasti informaciją apie mokyklos įvaizdžio formavimo strategijas ir tikslus?	0,046	statistiškai reikšmingas	0,125	silpnas
Ar mokyklos vadovybė suteikia pakankamai informacijos apie jūsų vaidmenį ir atsakomybes mokyklos įvaizdžio kūrime?	0,025	statistiškai reikšmingas	0,137	silpnas
Ar jums yra suteikiama informacija apie tai, kaip jūsų indėlis gali prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo?	0,056	statistiškai nereikšmingas	0,121	silpnas
Ar informacija apie mokyklos įvaizdžio formavimą yra aiškiai ir suprantamai pateikiama?	0,005	statistiškai reikšmingas	0,164	silpnas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Beveik visuose teiginiuose, išskyrus tris teiginius, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys, tačiau jis yra silpnas (Kramerio V reikšmės varijuoja tarp 0,125 ir 0,164). Šie rezultatai rodo, kad

gimnazijų ir progimnazijų darbuotojai šiek tiek skiriasi savo vertinimu apie informacijos prieinamumą šiais klausimais, tačiau, šie skirtumai nėra ryškūs. Kramerio V reikšmės rodo silpnus ryšius, kurie reiškia, kad mokyklos tipas turi tam tikrą, tačiau ne lemiamą įtaką darbuotojų nuomonei apie informacijos prieinamumą mokyklos įvaizdžio formavimo klausimais. Taigi galima teigti, kad nors kai kurie klausimai rodo statistiškai reikšmingus skirtumus tarp gimnazijų ir progimnazijų, šie skirtumai yra nedideli (silpnas ryšys). Tai gali reikšti, kad abiejų mokyklų tipų darbuotojai panašiai suvokia informacijos prieinamumą apie įvaizdžio formavimą. Visgi, galima manyti, kad gimnazijose darbuotojai kiek labiau informuoti apie tam tikrus įvaizdžio formavimo aspektus, tačiau skirtumai nėra pakankamai dideli, kad būtų galima daryti tvirtas išvadas dėl didelio poveikio.

Tyrimas taip pat apima analizuojamų darbuotojų grupių pagal apskritis analizę. Ši analizė yra svarbi siekiant nustatyti ar yra reikšmingų skirtumų tarp skirtingų regionų darbuotojų požiūrio į informacijos prieinamumą ir kokybę.

3.1.2.2 lentelė

Regioninių skirtumų analizė informacijos prieinamumui apie mokyklos įvaizdžio formavimą

Kaip suvokiate informacijos prieinamumą apie mokyklos įvaizdžio formavimą	p reikšmė	Požymių priklausomybė	V reikšmė	Ryšys tarp kintamųjų
Ar manote, kad mokyklos vadovybė teikia pakankamai informacijos apie įvaizdžio formavimo prioritetus ir tikslus?	0,003	statistiškai reikšmingas	0,172	vidutinio stiprumo
Ar esate informuotas (-a) apie mokyklos įvaizdžio formavimo procesus ir strategijas?	0,030	statistiškai reikšmingas	0,147	vidutinio stiprumo
Ar jaučiate, kad mokykloje yra aiškiai apibrėžta įvaizdžio formavimo vizija ir misija, kurioje jūs galite prisidėti?	0,001	statistiškai reikšmingas	0,180	vidutinio stiprumo
Ar mokyklos administracija reguliariai dalijasi informacija apie vykstančias įvaizdžio formavimo iniciatyvas?	0,127	statistiškai nereikšmingas	0,126	silpnas
Ar jums lengva gauti reikiamą informaciją apie mokyklos įvaizdžio formavimo procesus?	0,227	statistiškai nereikšmingas	0,116	silpnas
Ar jums yra aišku, kur rasti informaciją apie	0,008	statistiškai	0,162	vidutinio

mokyklos įvaizdžio formavimo strategijas ir tikslus?		reikšmingas		stiprumo
Ar mokyklos vadovybė suteikia pakankamai informacijos apie jūsų vaidmenį ir atsakomybes mokyklos įvaizdžio kūrimo?	0,028	statistiškai reikšmingas	0,148	vidutinio stiprumo
Ar jums yra suteikiama informacija apie tai, kaip jūsų indėlis gali prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo?	0,009	statistiškai reikšmingas	0,161	vidutinio stiprumo
Ar informacija apie mokyklos įvaizdžio formavimą yra aiškiai ir suprantamai pateikiama?	<0,001	statistiškai reikšmingas	0,188	vidutinio stiprumo

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Dauguma teiginių turi statistiškai reikšmingą priklausomybę (p reikšmė mažesnė nei 0,05), kas rodo, kad yra tam tikras ryšys tarp vertinamų veiksnių ir asmenų suvokimo apie informacijos prieinamumą mokyklos įvaizdžio formavimo klausimais (žr. 3.1.2.2 lentelė). Keli teiginiai, pavyzdžiui, apie administracijos informacijos dalinimąsi ($p=0,127$) ir informacijos gavimo lengvumą ($p=0,227$), turi statistiškai nereikšmingą priklausomybę ir silpną ryšį (V reikšmė apie 0,116-0,126).

Remiantis tyrimo duomenimis, apžvelgsime bendras tendencijas ir galimus skirtumus tarp apskričių, siekiant geriau suprasti, kokie veiksniai gali įtakoti informacijos prieinamumą ir darbuotojų požiūrį.

Nagrinėjant anketinius duomenis pastebėtas pakankamai didelis teigiamų atsakymų pasirinkimų dažnis (nuo 61,8 proc. iki 92,5 proc.), rodantis, kad mokyklų darbuotojai yra pakankamai informuoti apie įvaizdžio formavimo procesus ir prioritetus. Tai yra teigiamas ženklas, nes rodo, kad mokyklų administracija visose apskrityse stengiasi efektyviai perduoti svarbią informaciją darbuotojams. Nepaisant bendro teigiamo požiūrio, kai kurie darbuotojai nurodė, kad jie susiduria su sunkumais ieškodami informacijos arba nesupranta, kaip jų vaidmuo prisideda prie įvaizdžio formavimo. Tai rodo, kad nors informacija yra prieinama, jos aiškumas ir suprantamumas galėtų būti patobulinti, kad darbuotojai jaustųsi tikrai įtraukti į šiuos procesus.

Skirtinguose regionuose pastebėti tam tikri skirtumai, susiję su darbuotojų požiūriu į informacijos prieinamumą ir aiškumą. Nors daugelyje apskričių darbuotojų atsakymai yra teigiami, galima pastebėti, kad kai kurios apskritys, pavyzdžiui, Klaipėdos apskrityje, yra didesnė nežinojimo ir neigiamų atsakymų dalis. Tai gali rodyti tam tikras regionines problemas

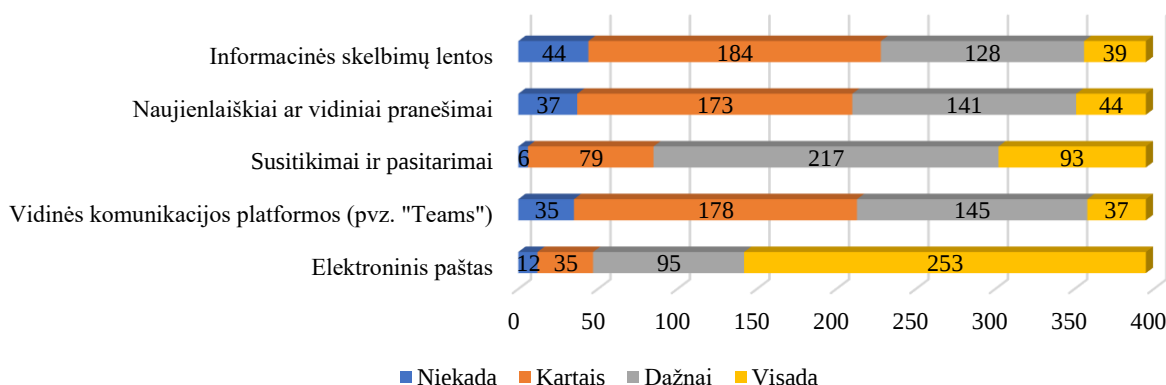
tokias kaip pavyzdžiui, silpnesnis informacijos sklaidos efektyvumas, ribotos galimybės dalyvauti mokymuose ir susirinkimuose, prastesnis informacijos prieinamumas mažesniuose miestuose, nepakankamas darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus, neaiškios komunikacijos praktikos. Klaipėdos apskrities darbuotojų atsakymai išsiskiria didesniu neigiamų atsakymų pasirinkimo dažniu, lyginant su kitomis apskritimis. Pavyzdžiui, klausime apie informavimą apie įvaizdžio formavimo strategijas ir tikslus, Klaipėdos regiono darbuotojai nurodė didesnę neigiamų atsakymų dalį (daugiau nei 10 proc.). Tai gali rodyti, kad šioje teritorijoje mokyklų administracijos praktikos informacijos sklaidoje yra mažiau efektyvios arba darbuotojai jaučia, kad gauna mažiau informacijos apie svarbius įvaizdžio formavimo procesus. Taip pat pastebėta didesnė „Nežinau“ atsakymų dalis, palyginti su kitomis apskritimis, kur darbuotojai dažniau nurodė aiškesnį supratimą apie strategijas ir tikslus. Tai gali reikšti, kad šioje apskrityje darbuotojai galbūt nesijaučia pakankamai įtraukti į sprendimų priėmimo procesus arba tiesiog neturi pakankamai žinių apie tai, kur rasti šią informaciją. Tikėtina, kad Klaipėdos apskrities darbuotojų neigiamų atsakymų dažnį galėjo įtakoti ir tai, kad dauguma respondentų buvo mažesnių miestų mokyklų darbuotojai, o ne iš Klaipėdos miesto, kur informacijos prieinamumas ir komunikacija galėjo būti efektyvesnė. Tuo tarpu mažesniuose miestuose gali trūkti tokių galimybių, kaip organizuoti susirinkimus bei mokymus, dėl ko darbuotojai gali jaustis mažiau informuoti arba nesugebėti aiškiai suprasti savo vaidmens įvaizdžio formavime. Šį faktą galima vertinti kaip potencialią priežastį, dėl kurios atsakymai skiriasi nuo kitų apskričių, kur didesni miestai dominuoja apklausos duomenyse.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad dauguma apklaustųjų mano, kad yra informuoti apie mokyklos įvaizdžio formavimo procesus. Tačiau regioniniai skirtumai rodo, kad informacijos sklaida nėra visur vienoda ir tam tikrose apskrityse, ypač Klaipėdoje, pastebima didesnė neaiškumo dalis. Didesnis dėmesys informacijos aiškumui ir sklaidai gali padėti padidinti pasitenkinimą ir bendruomenių įtraukimą.

3.1.3 Vadovų taikomų priemonių darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą ir darbuotojų nuomonės išreiškimo galimybių analizė

Trečiojo anketos klausimų bloko tikslas buvo įvertinti, kokias priemones naudoja vadovai darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą bei kokiomis priemonėmis darbuotojai

gali išreikšti savo nuomonę įvaizdžio klausimais. Ši analizė atskleidė, kokias priemones dažniausiai vadovai naudoja informacijos sklaidai. 64,05 proc. vadovų visada naudoja elektroninį paštą darbuotojų informavimui apie mokyklos įvaizdžio formavimą, kas rodo, kad tai yra pagrindinė komunikacijos priemonė (žr. 3.1.3.1 pav.). Kadangi ši priemonė yra populiari, vadovai turėtų užtikrinti, kad komunikacija būtų aiški, glausta ir reguliariai atnaujinama.



3.1.3.1 pav. Informavimo priemonės

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Daugiau nei pusė vadovų (54,94 proc.) organizuoja susitikimus ir pasitarimus. Tai rodo, kad asmeninė komunikacija yra vertinama. Taigi vadovai daugiau dėmesio turėtų skirti šių susitikimų struktūrai, kad jie būtų produktyvūs ir informatyvūs. Nors 45,06 proc. respondentų nurodė, kad vadovai „kartais“ naudojami vidinės komunikacijos platformomis, tik 9,37 proc. teigė, kad jie tai daro „visada“. Tai rodo, kad ši priemonė vis dar nėra plačiai naudojama.

Todėl viena iš rekomendacijų vadovams būtų skatinti šių platformų naudojimą, kad darbuotojai galėtų greičiau gauti informaciją ir dalyvauti diskusijose. Iš šių duomenų matyti, kad elektroninis paštas yra pagrindinė informavimo priemonė, tuo tarpu kitos priemonės, kaip vidinės platformos gali būti stiprinamos. Siekiant pagerinti komunikaciją mokykloje, verta investuoti į skirtingų priemonių integravimą ir darbuotojų mokymą, kad būtų užtikrintas efektyvus informacijos sklaidos procesas.

3.1.3.1 lentelė

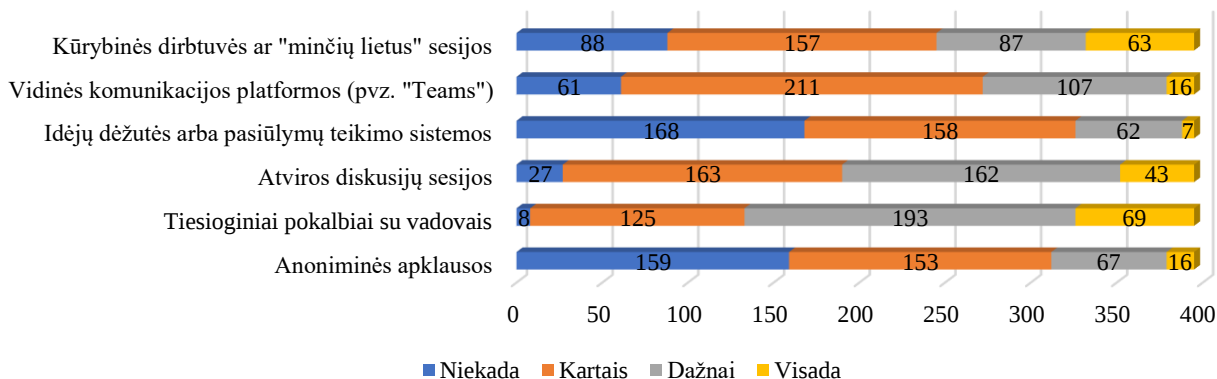
Regioninių skirtumų analizė naudojant priemones informacijos sklaidai

Kaip dažnai vadovai naudoja šias priemones, kad jus informuotų apie mokyklos įvaizdžio formavimo procesą	p reikšmė	Požymių priklausomybė	V reikšmė	Ryšys tarp kintamųjų
Elektroninis paštas	0,148	statistiškai nereikšmingas	0,116	silpnas

Vidinės komunikacijos platformos (pvz. "Teams")	0,041	statistiškai reikšmingas	0,144	silpnas
Susitikimai ir pasitarimai	0,303	statistiškai nereikšmingas	0,096	silpnas
Naujienlaiškiai ar vidiniai pranešimai	0,497	statistiškai nereikšmingas	0,078	silpnas
Informacinės skelbimų lentos	0,119	statistiškai nereikšmingas	0,122	silpnas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Regioninių skirtumų analizė, vertinant vadovų naudojamas priemones informacijos sklaidai, neparodė reikšmingų rezultatų. Ryšiai tarp kintamųjų labai silpni arba statistiškai nereikšmingi. Išskirtinį atvejį sudarė vidinės komunikacijos platformos, kurių naudojimo tendencijos parodė silpną, tačiau statistiškai reikšmingą ryšį (p reikšmė $< 0,05$) (žr. 3.1.3.1 lentelė). Išanalizavus duomenis, nustatyta, kad vadovai dažniausiai taiko priemones, kurios gali būti vienodai naudojamos visų apskričių mokyklose nepriklausomai ar tai didmiesčio, ar mažesnio miesto mokykla, todėl nėra didelių skirtumų ir tarp skirtingų regionų.



3.1.3.2 pav. Nuomonės teikimo priemonės

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tiesioginiai pokalbiai su vadovais dažnai naudojama kaip nuomonės teikimo priemonė: 48,86 proc. respondentų nurodo, kad dažnai naudojasi tiesioginiais pokalbiais, o dar 17,47 proc. – visada. Populiariausia nuomonės teikimo priemonė, kuri rodo stiprų tiesioginio bendravimo vaidmenį mokyklos įvaizdžio formavime.

Dažniausiai naudojamos priemonės yra tiesioginiai pokalbiai su vadovais (66,33 proc.) ir atvirų diskusijų sesijos (51,90 proc.). Rečiausiai naudojamos yra idėjų dėžutės (17,46 proc.), anoniminės apklaustos (21,01 proc.) ir vidinės komunikacijos platformos (31,13 proc.). Nors šios priemonės nėra dažnai naudojamos kaip tiesioginiai pokalbiai, jos vis dar suteikia reikšmingą kanalą nuomonei išreikšti (žr. 3.1.3.2 pav.).

Kauno (52,40 proc.) ir Vilniaus (48,80 proc.) apskrityse mokyklų darbuotojai demonstruoja didelį „niekada“ atsakymų procentą dėl anoniminių apklausų, kas rodo šių priemonių naudojimo retumą. Beveik visos apskritys, išskyrus Šiaulių, labai retai naudoja idėjų dėžutes arba pasiūlymų teikimo sistemas („niekada“ atsakymai varijuoja nuo 50 proc. iki 60,3 proc.) Šiaulių ir Klaipėdos apskričių darbuotojams apklausos ir atviros diskusijos yra labiau priimtinos, rodančios didesnę pasitikėjimą ir aktyvumą. Tiesioginiai pokalbiai su vadovais yra vertinami skirtingai priklausomai nuo apskrities, pvz. 51,2 proc. Vilniaus apskrities darbuotojai nurodo, jog ši priemonė naudojama tik kartais (žr. 9 priedas).

3.1.3.2 lentelė

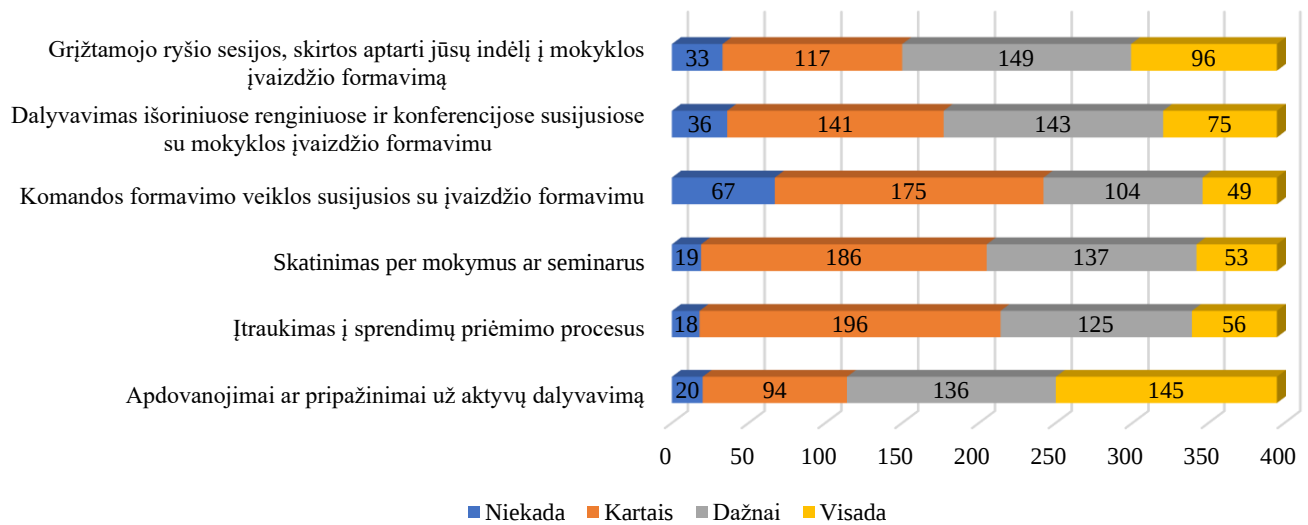
Regioninių skirtumų analizė naudojant nuomonės teikimo priemones

Kokios yra dažniausiai naudojamos priemonės, per kurias galite išreikšti savo nuomonę apie mokyklos įvaizdžio formavimą	p reikšmė	Požymių priklausomybė	V reikšmė	Ryšys tarp kintamųjų
Anoniminės apklausos	0,024	statistiškai reikšmingas	0,14	silpnas
Tiesioginiai pokalbiai su vadovais	0,009	statistiškai reikšmingas	0,015	silpnas
Atviros diskusijų sesijos	<0,001	statistiškai reikšmingas	0,202	vidutinio stiprumo
Idėjų dėžutės arba pasiūlymų teikimo sistemos	<0,001	statistiškai reikšmingas	0,194	vidutinio stiprumo
Vidinės komunikacijos platformos (pvz. "Teams")	0,076	statistiškai nereikšmingas	0,128	silpnas
Kūrybinės dirbtuvės ar "minčių lietus" sesijos	<0,001	statistiškai reikšmingas	0,191	Vidutinio stiprumo

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Atviros diskusijų sesijos, idėjų dėžutės, kūrybinės dirbtuvės pasižymi vidutinio stiprumo ryšiais ir statistiškai reikšmingomis reikšmėmis, o tai rodo, kad jos yra efektyvios priemonės nuomonės išraiškai. Anoniminės apklausos ir tiesioginiai pokalbiai su vadovais rodo silpnus ryšius, nors jie ir yra statistiškai reikšmingi. Vidinės komunikacijos platformos turi statistiškai nereikšmingą ryšį, todėl gali būti mažiau efektyvios renkant nuomones (žr. 3.1.3.2 lentelė).

Apdovanojimai ir pripažinimai už aktyvų dalyvavimą yra dažniausiai naudojama skatinimo priemonė, didelė dalis respondentų nurodo (71,13 proc.), kad vadovai taiko dažnai arba visada (žr. 3.1.3.3 pav.). Grįžtamojo ryšio sesijos (62,02 proc.), dalyvavimas renginiuose (55,18 proc.), skatinimas per mokymus (48,10 proc.) ir įtraukimas į sprendimų priėmimą (45,82 proc.) dažnai ar visada naudojamos priemonės.



3.1.3.3 pav. Skatinimo priemonės

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės ir Utenos apskrityse didžiausias procentas respondentų (54,7 proc.) teigia, kad visada gauna apdovanojimus. Kauno apskrityje pastebimas didesnis procentas tų, kurie juos gauna kartais, o ne visada, kas gali rodyti apdovanojimų sistemos neefektyvumą (žr. 10 priedas).

Kauno apskrityje didelis procentas (50,8 proc.) respondentų nurodo, kad niekada nėra įtraukiami į sprendimų priėmimą, kas rodo rimtą problemą šioje srityje. Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės ir Utenos apskrityse stebimas didesnis įtraukimo jausmas, o 54,8 proc. respondentų nurodo, kad dažnai arba visada jaučiasi įtraukti.

Kauno apskrityje didžiausias (42,9 proc.) procentas darbuotojų, dalyvaujančių mokymuose ir seminaruose dažnai. Klaipėdos ir Vilniaus apskrityse didelė respondentų dalis (22 proc. ir 23,5 proc.), kurie niekada nedalyvauja mokymuose ar seminaruose, kas rodo, kad šiose vietovėse būtina tobulinti mokymų organizavimą.

Šiaulių apskrityje pastebimas geresnis komandos formavimo dalyvavimo lygis, kas gali rodyti efektyvesnį bendradarbiavimą ir įtraukimą. Klaipėdos apskrityje didelė procentinė dalis darbuotojų (20,6 proc.), kurie niekada nedalyvauja šiose veiklose, o tai rodo didelį potencialą didinti jų dalyvavimą.

Regioninių skirtumų analizė naudojant skatinimo priemones

Kaip dažnai vadovai naudoja šias priemones, kad skatintų darbuotojų dalyvavimą įvaizdžio formavimo procese	p reikšmė	Požymių priklausomybė	V reikšmė	Ryšys tarp kintamųjų
Apdovanojimai ar pripažinimai už aktyvų dalyvavimą	0,002	statistiškai reikšmingas	0,162	silpnas
Įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus	0,032	statistiškai reikšmingas	0,138	silpnas
Skatinimas per mokymus ar seminarus	0,203	statistiškai nereikšmingas	0,115	silpnas
Komandos formavimo veiklos susijusios su įvaizdžio formavimu	0,01	statistiškai reikšmingas	0,149	silpnas
Dalyvavimas išoriniuose renginiuose ir konferencijose susijusiose su mokyklos įvaizdžio formavimu	0,055	ribinė reikšmė	0,132	silpnas
Grįžtamojo ryšio sesijos, skirtos aptarti jūsų indėlį į mokyklos įvaizdžio formavimą	0,005	statistiškai reikšmingas	0,155	silpnas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

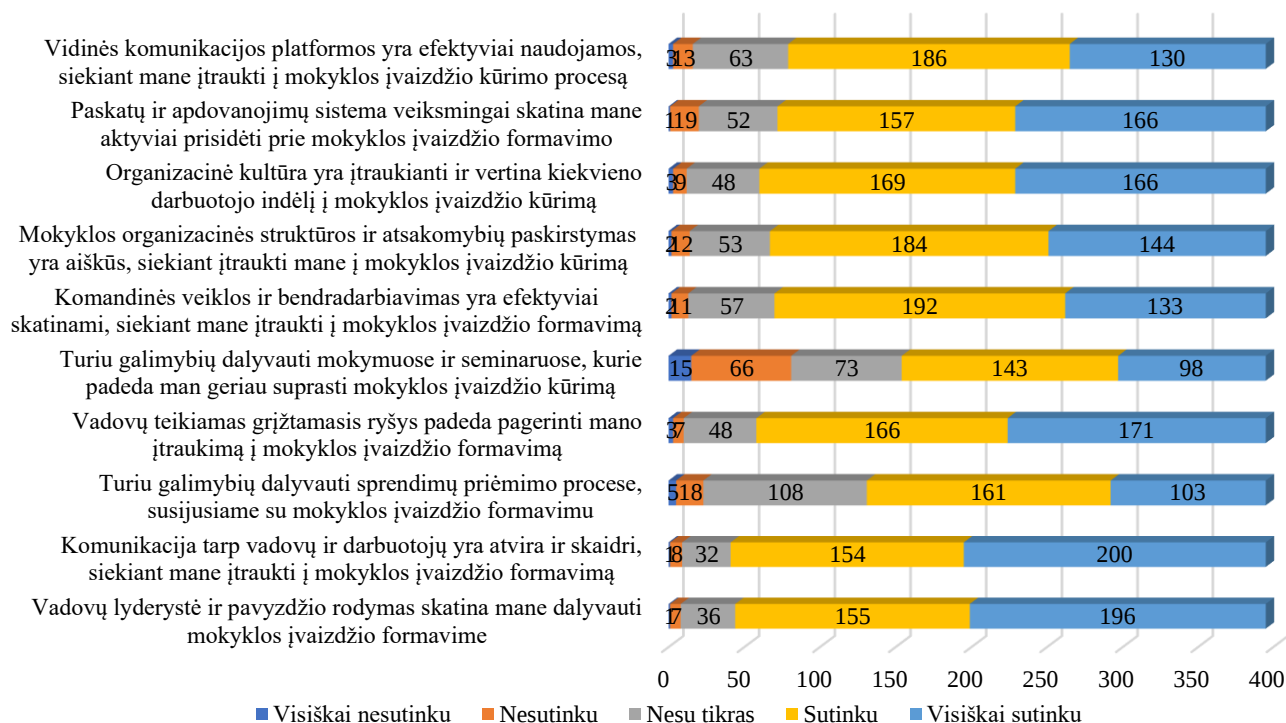
Dauguma skatinimo priemonių (išskyrus mokymus) rodo statistiškai reikšmingą ryšį atliekant analizę regioniniu mastu. Tai rodo, kad vadovai gali efektyviau skatinti darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą taikydami šias priemones. Priemonės, tokios kaip apdovanojimai, įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus ir grįžtamojo ryšio sesijos, turi didesnę potencialą skatinti darbuotojų įtraukimą, o tai gali turėti teigiamą poveikį mokyklos įvaizdžio formavimui (žr. 3.1.3.3 lentelė). Taigi, vadovai turėtų atkreipti dėmesį į veiksmingų priemonių pasirinkimą ir taikymą, kad padidintų darbuotojų įtraukimą ir aktyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad apdovanojimai ir pripažinimai už aktyvų dalyvavimą yra plačiai taikoma skatinimo priemonė, kurios naudojimas rodo bendrai pripažintą svarbą darbuotojų motyvacijai ir įtraukimui. Tuo tarpu darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą, grįžtamojo ryšio sesijų ir mokymų taikymas taip pat pasitvirtina kaip veiksmingos praktikos priemonės, tačiau jų taikymo dažnis ir populiarumas skiriasi pagal regionus. Kauno ir Klaipėdos apskrities vadovams, reikėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą, mokymų ir komandos formavimo veiklų organizavimui bei didesniai jų dalyvavimui. Tai rodo,

kad šiose srityse yra didelis tobulinimo potencialas, kuris gali prisidėti prie efektyvesnio komunikacijos ir bendradarbiavimo skatinimo organizacijose.

3.1.4 Mokyklos įvaizdžio formavimo veiksniai skatinantys darbuotojų įtraukimą

Ketvirtojo anketos klausimų bloko tikslas įvertinti kaip vadovų lyderystė, komunikacija, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, mokymosi galimybės, komandinė veikla, organizacinė struktūra, kultūra, paskatos bei vidinės komunikacijos platformos skatina darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą. (žr. 3.1.4.1 pav.).



3.1.4.1 pav. Veiksniai įtakojantys darbuotojų įtraukimą

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai teigiamai vertina mokyklos įvaizdžio formavimo veiksnius, tokius kaip bendradarbiavimas, lyderystė, atvira komunikacija. Tai gali būti naudinga kuriant strategijas, skatinančias didesnę darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimo procesus. Tik 24,81 proc. apklaustųjų visiškai sutinka su galimybe dalyvauti mokymuose ir seminaruose, susijusiuose su įvaizdžio kūrimu. Tai rodo, kad darbuotojai galbūt nejaučia, jog

šios galimybės yra prieinamos arba veiksmingos jų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio kūrimą. Atlikta analizė rodo, kad darbuotojai vertina vadovų lyderystę ir atvirą komunikaciją, tuo tarpu mokymai, seminarai ir sprendimų priėmimo procesai darbuotojų įtraukimui yra mažiau reikšmingi.

3.1.4.1 lentelė

Regioninių skirtumų analizė naudojant mokyklos įvaizdžio formavimo veiksnus

Kurie mokyklos įvaizdžio formavimo veiksniai labiausiai prisideda prie darbuotojų įtraukimo į šį procesą	p reikšmė	Požymių priklausomybė	V reikšmė	Ryšys tarp kintamųjų
Vadovų lyderystė ir pavyzdžio rodymas skatina mane dalyvauti mokyklos įvaizdžio formavime	<0,001	statistiškai reikšmingas	0,174	vidutinio stiprumo
Komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų yra atvira ir skaidri, siekiant mane įtraukti į mokyklos įvaizdžio formavimą	<0,001	statistiškai reikšmingas	0,166	vidutinio stiprumo
Turiu galimybių dalyvauti sprendimų priėmimo procese, susijusiame su mokyklos įvaizdžio formavimu	<0,001	statistiškai reikšmingas	0,175	vidutinio stiprumo
Vadovų teikiamas grįžtamasis ryšys padeda pagerinti mano įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą	0,147	statistiškai nereikšmingas	0,118	silpnas
Turiu galimybių dalyvauti mokymuose ir seminaruose, kurie padeda man geriau suprasti mokyklos įvaizdžio kūrimą	<0,001	statistiškai reikšmingas	0,171	vidutinio stiprumo
Komandinės veiklos ir bendradarbiavimas yra efektyviai skatinami, siekiant mane įtraukti į mokyklos įvaizdžio formavimą	0,051	ribinė reikšmė	0,129	silpnas
Mokyklos organizacinės struktūros ir atsakomybių paskirstymas yra aiškūs, siekiant įtraukti mane į mokyklos įvaizdžio kūrimą	<0,001	statistiškai reikšmingas	0,176	vidutinio stiprumo
Organizacinė kultūra yra įtraukianti ir vertina kiekvieno darbuotojo indėlį į mokyklos įvaizdžio kūrimą	0,001	statistiškai reikšmingas	0,157	vidutinio stiprumo
Paskatų ir apdovanojimų sistema veiksmingai	<0,001	statistiškai	0,183	vidutinio

skatina mane aktyviai prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo		reikšmingas		stiprumo
Vidinės komunikacijos platformos yra efektyviai naudojamos, siekiant mane įtraukti į mokyklos įvaizdžio kūrimo procesą	<0,001	statistiškai	0,171	vidutinio stiprumo

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Dauguma analizuotų veiksmų, kurie prisideda prie darbuotojų įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimą, yra statistiškai reikšmingi ir turi vidutinio stiprumo ryšį. Išsiskiria grįžtamasis ryšys, kuris nėra statistiškai reikšmingas, tačiau turi silpną ryšį. Tai gali reikšti, kad grįžtamasis ryšys nesukelia tiek darbuotojų įtraukimo, kiek kiti veiksniai. Didindami darbuotojų įtraukimą skirtingų regionų mokyklų vadovai turėtų sutelkti dėmesį į lyderystę, atvirą komunikaciją ir darbuotojų galimybes dalyvauti sprendimų priėmimo. Taip pat turėtų pagerinti grįžtamojo ryšio sistemas ir bendradarbiavimo galimybes, kad darbuotojai jaustųsi labiau įtraukti į sprendimų priėmimą ir įvaizdžio formavimą. Tokiu būdu, šie veiksniai turėtų būti integruoti į strategijas, skatinančias darbuotojų motyvaciją ir aktyvumą, siekiant geresnių mokyklos įvaizdžio formavimo rezultatų (žr. 3.1.4.1 lentelė).

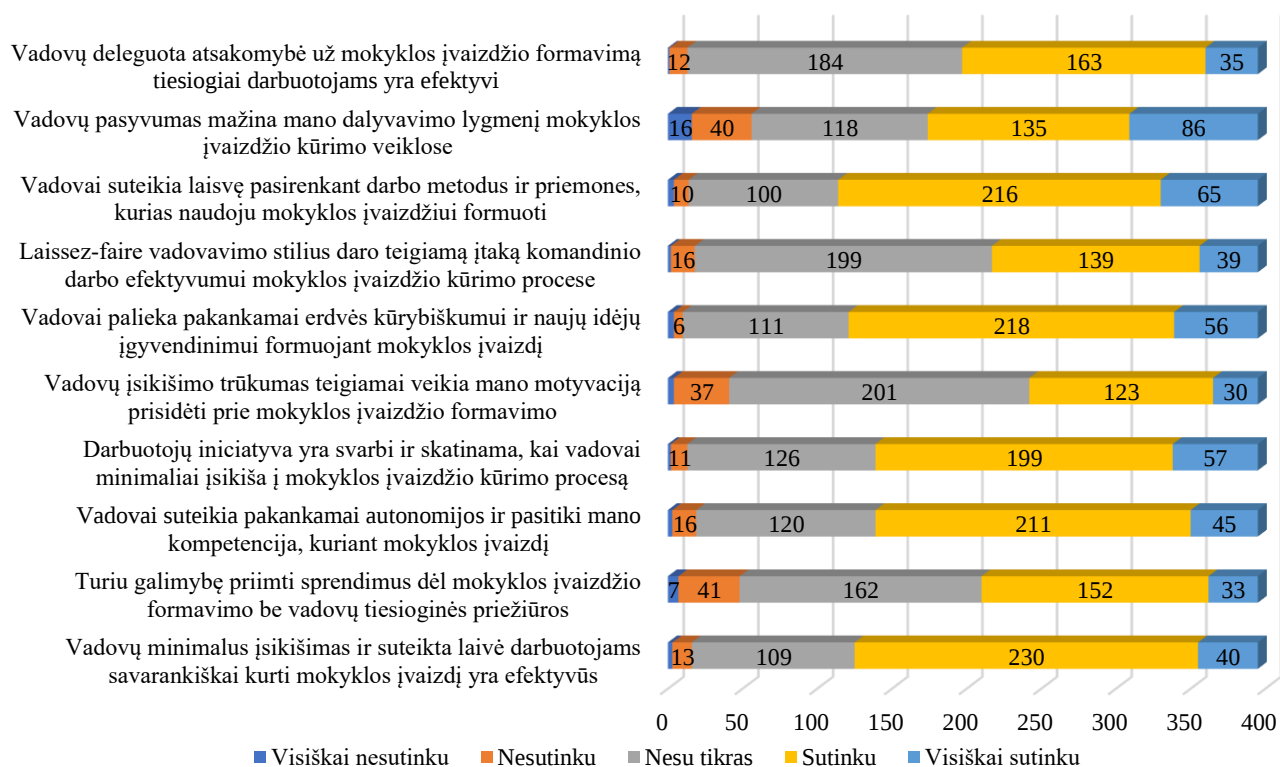
Tyrimo analizės tendencijos rodo, kad Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės ir Utenos apskrityse darbuotojai labiausiai pasitiki vadovais ir vertina jų lyderystę (žr. 11 priedas). Klaipėdos apskrityje respondentų atsakymai išsiskiria neapsisprendimu dėl atviros komunikacijos (23,5 proc.) ir komandinių veiklų (23,5 proc.), kas gali rodyti poreikį gerinti bendravimo kultūrą. Šiaulių apskrityje darbuotojai labiau linkę dalyvauti sprendimų priėmimo (visiškai sutinka 31,3 proc.), o tai gali rodyti didesnę įtraukimą ir geresnę darbo atmosferą nei kitose apskrityse. Kauno apskrityje darbuotojai labiausiai vertina galimybes dalyvauti mokymuose ir seminaruose (58,7 proc.), taip pat jie labai palaiko komandinės veiklos skatinimą (63,5 proc.). Vis dėlto, Kauno apskrityje pastebimas didesnis darbuotojų abejonių lygis dėl vidinių komunikacijos platformų efektyvumo.

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma darbuotojų vertina teigiamai įvairius organizacijos veiksmus, susijusius su jų įtraukimu į mokyklos įvaizdžio kūrimą. Šie veiksniai, tokie kaip lyderystė, komunikacija ir dalyvavimas sprendimų priėmimo, turi statistiškai reikšmingą ir vidutinio stiprumo ryšį su darbuotojų įtraukimu. Išskirtinis dėmesys reikalingas grįžtamojo ryšio mechanizmams, kurie, nors ir svarbūs, neturi statistiškai reikšmingo poveikio įtraukimui. Tai rodo, kad esamą grįžtamojo ryšio sistemą galbūt reikia tobulinti. Bendrai, visose apskrityse yra

galimybių tobulėti didinant darbuotojų įtraukimą per aiškesnį grįžtamąjį ryšį, skaidresnę komunikaciją ir vadovų mokymus. Tai gali padėti užtikrinti, kad mokyklos įvaizdžio kūrimo procesas būtų efektyvus ir motyvuotų darbuotojus aktyviai dalyvauti.

3.1.5 Laissez-faire vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą

Penktojo anketos klausimų bloko tikslas išsiaiškinti koks vadovavimo stilius galėtų įtraukti darbuotojus į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą.



3.1.5.1 pav. Laissez-faire vadovavimo stilius

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Didžioji dalis darbuotojų teigiamai vertina Laissez-faire vadovavimo stilių, kuris suteikia jiems autonomiją ir pasitikėjimą (žr. 3.1.5.1 pav.). Daugiau nei pusė darbuotojų teigiamai vertina laisvę pasirinkti metodus ir priemones (76,98 proc.), kūrybiškumo ir naujų idėjų įgyvendinimą (75,06 proc.), savarankiškumą (68,35 proc.), taip pat pozityviai vertina minimalų vadovų įsikišimą bei suteiktą autonomiją (64,81 proc.). Nepaisant teigiamai vertinamo požiūrio šiam vadovavimo stiliui daugelis darbuotojų (46,58 proc.) nėra tikri, ar vadovų deleguota atsakomybė yra efektyvi,

kas rodo bendrą neapibrėžtumo jausmą dėl atsakomybės perdavimo. Tačiau skirtingai nei kiti teiginiai, 34,18 proc. darbuotojų teigia, kad vadovų pasyvumas mažina jų dalyvavimo lygį mokyklos įvaizdžio kūrimo veiklose, o 21,77 proc. visiškai su tuo sutinka. Tai rodo, kad dalis darbuotojų pasyvumą mato kaip trukdį, o ne paskatą. 50,89 proc. darbuotojų nėra tikri, kad vadovų įsikišimo trūkumas teigiamai veikia jų motyvaciją, tačiau 9,37 proc. nesutinka ir 7,59 proc. visiškai nesutinka. Tai rodo, kad nors daugumai darbuotojų patinka laisvė, kai kurie mano, jog pasyvus vadovo dalyvavimas gali turėti neigiamą įtaką jų motyvacijai (žr. 14 pav.). Rezultatai rodo, kad darbuotojai vertina vadovų suteiktą laisvę, savarankiškumą ir autonomiją, kas daugeliu atvejų teigiamai veikia jų motyvaciją, kūrybiškumą ir dalyvavimą mokyklos įvaizdžio formavime. Tai patvirtina, kad Laissez-faire stilius gali būti efektyvus šiame kontekste, tačiau tam tikrais atvejais pasyvus vadovų įsitraukimo lygis turėtų būti peržiūrimas, ypač kai kalbama apie darbuotojų įtraukimo lygio palaikymą.

3.1.5.1 lentelė

Regioniniai skirtumai naudojant Laissez-faire vadovavimo stilių

Kaip vertinate Laissez-faire vadovavimo stilių ir kaip jis veikia darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą	p	Požymių priklausomybė	V reikšmė	Ryšys tarp kintamųjų
Vadovų minimalus įsikišimas ir suteikta laivė darbuotojams savarankiškai kurti mokyklos įvaizdį yra efektyvūs	0,097	statistiškai nereikšmingas	0,122	silpnas
Turiu galimybę priimti sprendimus dėl mokyklos įvaizdžio formavimo be vadovų tiesioginės priežiūros	0,009	statistiškai reikšmingas	0,143	vidutinio stiprumo
Vadovai suteikia pakankamai autonomijos ir pasitiki mano kompetencija, kuriant mokyklos įvaizdį	0,042	statistiškai reikšmingas	0,131	vidutinio stiprumo
Darbuotojų iniciatyva yra svarbi ir skatinama, kai vadovai minimaliai įsikiša į mokyklos įvaizdžio kūrimo procesą	0,072	statistiškai nereikšmingas	0,125	silpnas
Vadovų įsikišimo trūkumas teigiamai veikia mano motyvaciją prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo	0,011	statistiškai reikšmingas	0,142	vidutinio stiprumo

Vadovai palieka pakankamai erdvės kūrybiškumui ir naujų idėjų įgyvendinimui formuojant mokyklos įvaizdį	0,01	statistiškai reikšmingas	0,142	vidutinio stiprumo
Laissez-faire vadovavimo stilius daro teigiamą įtaką komandinio darbo efektyvumui mokyklos įvaizdžio kūrimo procese	0,02	statistiškai reikšmingas	0,137	vidutinio stiprumo
Vadovai suteikia laisvę pasirenkant darbo metodus ir priemones, kurias naudoju mokyklos įvaizdžiui formuoti	0,052	ribinė reikšmė	0,129	silpnas
Vadovų pasyvumas mažina mano dalyvavimo lygmenį mokyklos įvaizdžio kūrimo veiklose	0,002	statistiškai reikšmingas	0,153	vidutinio stiprumo
Vadovų deleguota atsakomybė už mokyklos įvaizdžio formavimą tiesiogiai darbuotojams yra efektyvi	0,068	statistiškai nereikšmingas	0,126	silpnas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apžvelgiant regioninius skirtumus naudojant Laissez-faire vadovavimo stilių matoma, kad visi kriterijai turi vidutinio stiprumo ryšį ir yra statistiškai reikšmingi, išskyrus trijų kriterijų p reikšmes, kurie nėra reikšmingi, tačiau turi silpnus ryšius. Vieno kriterijaus ryšys yra silpnas ir vos priskirtinas statistiškai reikšmingiems. Tai rodo, kad darbo metodų pasirinkimo laisvė nėra glaudžiai susijusi su vadovavimo stiliumi regioniniu požiūriu. Visuose apskrityse vadovų naudojamas Laissez-faire vadovavimo stilius gali turėti teigiamą poveikį darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą, ypač kai darbuotojams suteikiama galimybė savarankiškai priimti sprendimus. Tačiau, norint užtikrinti efektyvumą, vadovai turėtų išlaikyti tinkamą pusiausvyrą tarp laisvės ir įsikišimo, kad būtų skatinamas darbuotojų motyvacija ir kūrybiškumas. Statistiškai reikšmingi rezultatai rodo, kad vadovų pasyvumas gali neigiamai paveikti darbuotojų įtraukimą, todėl svarbu, kad vadovai būtų aktyvūs ir skatintų bendradarbiavimą (žr. 3.1.5.1 lentelė).

Tyrimo rezultatai atskleidžia tiek bendras tendencijas, tiek regioninius skirtumus, kurie gali atsirasti dėl įvairių veiksnių, tokių kaip skirtingos vietos organizacinės kultūros, darbo metodų įvairovė, vadovavimo praktikos, švietimo institucijų skaičius ir darbuotojų pasitikėjimo lygių skirtumai, kurie yra susiję su Laissez-faire vadovavimo stiliaus vertinimu ir jo poveikiu darbuotojams (žr. 12 priedas). Visų apskričių mokyklų darbuotojai pripažįsta, kad vadovų

minimalus įsikišimas padeda skatinti darbuotojų savarankiškumą ir efektyvumą. Dauguma darbuotojų sutinka arba visiškai sutinka, kad šis stilius leidžia jiems jaustis laisviems ir autonomiškiems. Ypač stiprus sutikimas su teiginiu, kad darbuotojai gali priimti sprendimus be tiesioginės vadovų priežiūros, pastebimas Kauno (58,7 proc.) ir Šiaulių (49 proc.) apskričių darbuotojų atsakymuose. Didelė dalis respondentų (ypač Kauno, Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės ir Utenos apskrityse) sutinka, kad mažas vadovų įsikišimas skatina jų kūrybiškumą ir iniciatyvą. Šis stilius taip pat vertinamas kaip būdas suteikti darbuotojams erdvės savarankiškai spręsti problemas ir kurti naujas idėjas. Visose apskrityse yra tam tikras procentas darbuotojų, kurie mano, kad vadovų pasyvumas mažina jų dalyvavimą ir motyvaciją. Didžiausias sutikimo procentas pastebimas Kauno apskrityje (58,8 proc.), kur darbuotojai dažniau teigia, kad pasyvumas trukdo jų įtraukimui. Visose apskrityse pastebimas neapibrėžtumo jausmas, susijęs su deleguotos atsakomybės efektyvumu. Daugelis darbuotojų nėra tikri dėl šio proceso sėkmės, ypač Klaipėdos, Panevėžio ir Utenos apskrityse, kur daugiau nei pusė respondentų išreiškia abejonę dėl šio proceso efektyvumo.

Pagal gautus tyrimo rezultatus galima išskirti regioninius skirtumus. Šiaulių apskrityje darbuotojai labiau vertina Laissez-faire stilių ir rodo mažesnę skepticizmą. Pavyzdžiui, 72,4 proc. respondentų sutinka, kad vadovų minimali kontrolė yra efektyvi ir didelė dalis darbuotojų pripažįsta autonomiją bei kūrybiškumą kaip teigiamą šio stiliaus aspektą. Beveik pusė darbuotojų (49 proc.) teigia, kad gali priimti sprendimus be vadovų priežiūros. Klaipėdos apskrityje pastebimas didesnis skeptiškumas, susijęs su Laissez-faire stiliumi. Čia dažniau pasitaiko atsargūs ir neigiamai vertinami atsakymai, ypač apie vadovų pasyvumą (8,8 proc. nesutinka su teiginiu, kad minimalus įsikišimas skatina savarankiškumą). Be to, Klaipėdos apskrities darbuotojai išreiškė didžiausią nesutikimo su deleguota atsakomybe procentą (11,7 proc.). Vilniaus apskritis, nors ir rodo didelį pritarimą Laissez-faire stiliui, taip pat išsiskiria didele neapsisprendusių dalimi (28,2 proc.). Ši tendencija rodo, kad Vilniaus regiono darbuotojai galbūt ne visada aiškiai suvokia laisvės ribas ir vadovų pasitikėjimo įtaką. Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės ir Utenos apskrityse darbuotojai daugiausiai sutinka, kad vadovų minimali kontrolė padeda skatinti jų kūrybiškumą ir savarankiškumą. Net 81,1 proc. darbuotojų iš šių regionų pritaria, kad jie turi pakankamai laisvės priimti sprendimus be vadovų įsikišimo ir tai rodo didelį šio stiliaus efektyvumą.

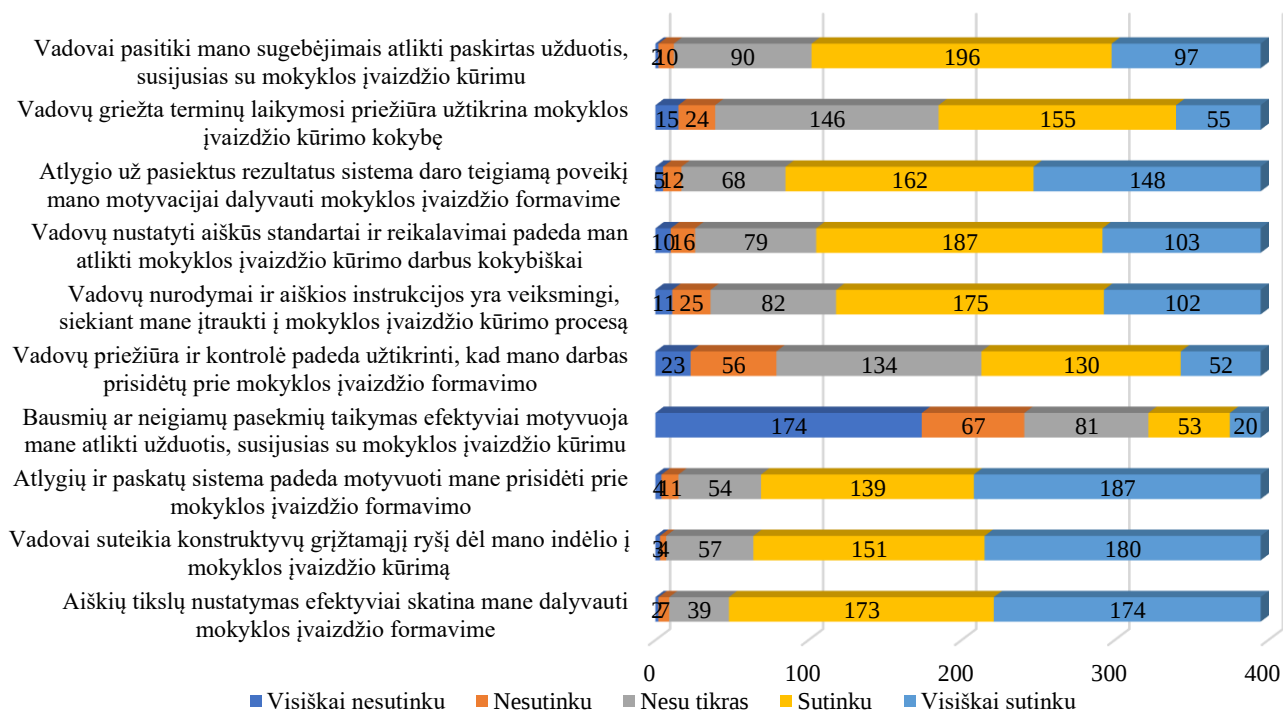
Tyrimas rodo, kad Laissez-faire vadovavimo stilius visose apskrityse yra vertinamas dėl savo teigiamo poveikio darbuotojų autonomijai, iniciatyvai ir kūrybiškumui. Vilniaus regiono darbuotojai, nors ir dažnai pritariantys Laissez-faire stiliui, rodo didelę neapsisprendusių dalį (28,2 proc.), kas rodo, kad jiems gali trūkti aiškumo dėl šio vadovavimo stiliaus ribų ir efektyvumo. Tai gali būti susiję su didesniu švietimo institucijų ir mokyklų skaičiumi bei įvairesniais darbo metodais, dėl kurių darbuotojai negali tiksliai apibrėžti, kaip šis stilius veikia jų kasdienį darbą. Klaipėdos apskrities darbuotojai dažniau išreiškia atsargumą dėl vadovų pasyvumo, o tai gali būti susiję su didesniu tikėtinu vadovų aktyvumu ir atsakomybės jausmu šioje apskrityje. Klaipėdos regione, galbūt dėl mažesnio darbuotojų pasitikėjimo, gali būti poreikis aiškiau apibrėžti vadovų vaidmenį ir atsakomybę, kad būtų sumažintas neapibrėžtumo jausmas ir padidintas darbuotojų įtraukimas.

3.1.6 Transakcinio vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą

Transakcinio vadovavimo stiliaus taikymas, remiantis pateiktais darbuotojų nuomonės rezultatais, turi poveikį darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą. Šiais teiginiais siekiama išsiaiškinti, kaip transakcinio vadovavimo stilius, apimantis aiškius tikslus, atlygius, bausmes ir grįžtamąjį ryšį, veikia darbuotojų motyvaciją ir įtraukimą į mokyklos įvaizdžio kūrimo procesą.

Dauguma respondentų (87,85 proc.) sutinka arba visiškai sutinka, kad aiškūs tikslai skatina juos dalyvauti mokyklos įvaizdžio kūrime (žr. 3.1.6.1 pav.). Be to, aiškūs standartai ir reikalavimai taip pat laikomi veiksmingais (73,42 proc.). Tai rodo, kad darbuotojai vertina kryptingą vadovavimą, kuriame aiškiai apibrėžti lūkesčiai ir tikslai. Daugiau nei 80 proc. respondentų mano, kad konstruktyvus grįžtamasis ryšys teigiamai veikia jų įtraukimą. Tai atskleidžia, kad transakcinis vadovavimo stilius, kai vadovai suteikia aiškų atgalinį ryšį, yra vertinamas kaip svarbus motyvacijos veiksnys. Labai daug respondentų (82,53 proc.) pritaria, kad atlygio sistema padeda jiems prisidėti prie mokyklos įvaizdžio kūrimo. Taip pat beveik 79 proc. nurodo, kad atlygis už pasiektus rezultatus teigiamai veikia jų motyvaciją. Ši nuomonė rodo, kad atlygių sistema yra efektyvi priemonė darbuotojų motyvacijai ir įtraukimui didinti. Beveik 74 proc.

respondentų sutinka arba visiškai sutinka, kad vadovai pasitiki jų sugebėjimais, o tai yra svarbus teigiamo ir skatinančio transakcinio vadovavimo elemento rodiklis.



3.1.6.1 pav. Transakcinis vadovavimo stilius

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tačiau su neigiamų pasekmių taikymu ir bausmėmis sutinka arba visiškai sutinka tik 18,48 proc. respondentų. Respondentai nemano, kad bausmių taikymas efektyviai motyvuoja juos prisidėti prie mokyklos įvaizdžio kūrimo, o net 61,01 proc. nesutinka arba visiškai su tuo nesutinka. Tai atskleidžia, kad baudimas neefektyvi strategija šiuo atveju ir gali net mažinti darbuotojų įtraukimą.

3.1.6.1 lentelė

Regioniniai skirtumai naudojant transakcinį vadovavimo stilių

Kaip vertinate transakcinį vadovavimo stilių ir kaip jis veikia darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą	p	Požymių priklausomybė	V reikšmė	Ryšys tarp kintamųjų
Aiškių tikslų nustatymas efektyviai skatina mane dalyvauti mokyklos įvaizdžio formavime	0,023	statistiškai reikšmingas	0,136	vidutinio stiprumo
Vadovai suteikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį dėl mano indėlio į mokyklos įvaizdžio kūrimą	0,005	statistiškai reikšmingas	0,148	vidutinio stiprumo

Atlygių ir paskatų sistema padeda motyvuoti mane prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo	0,008	statistiškai reikšmingas	0,144	vidutinio stiprumo
Bausmių ar neigiamų pasekmių taikymas efektyviai motyvuoja mane atlikti užduotis, susijusias su mokyklos įvaizdžio kūrimu	<0,001	statistiškai reikšmingas	0,183	vidutinio stiprumo
Vadovų priežiūra ir kontrolė padeda užtikrinti, kad mano darbas prisidėtų prie mokyklos įvaizdžio formavimo	0,018	statistiškai reikšmingas	0,138	vidutinio stiprumo
Vadovų nurodymai ir aiškos instrukcijos yra veiksmingi, siekiant mane įtraukti į mokyklos įvaizdžio kūrimo procesą	0,093	statistiškai nereikšmingas	0,123	silpnas
Vadovų nustatyti aiškūs standartai ir reikalavimai padeda man atlikti mokyklos įvaizdžio kūrimo darbus kokybiškai	0,278	statistiškai nereikšmingas	0,109	silpnas
Atlygio už pasiektus rezultatus sistema daro teigiamą poveikį mano motyvacijai dalyvauti mokyklos įvaizdžio formavime	0,07	statistiškai nereikšmingas	0,126	silpnas
Vadovų griežta terminų laikymosi priežiūra užtikrina mokyklos įvaizdžio kūrimo kokybę	0,029	statistiškai reikšmingas	0,134	vidutinio stiprumo
Vadovai pasitiki mano sugebėjimais atlikti paskirtas užduotis, susijusias su mokyklos įvaizdžio kūrimu	0,085	statistiškai nereikšmingas	0,124	silpnas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Statistiškai reikšmingi su vidutinio stiprumo ryšiais regioniniai skirtumai naudojant transakcinio vadovavimo stilių darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą pasireiškė tam tikrose srityse: aiškių tikslų nustatymuose, grįžtamojo ryšio, atlygio ir paskatų, vadovų priežiūros ir kontrolės, terminų laikymosi sistemose. Bausmių ir neigiamų pasekmių taikymo aspektas parodė stipriausią statistiškai reikšmingą ryšį, tačiau dėl socialinio konteksto šis efektas gali būti suvokiamas dviprasmiškai ir nerekomenduojamas ilgalaikėje perspektyvoje (žr. 3.1.6.1 lentelė).

Tyrimo rezultatai atskleidžia bendras tendencijas visuose apskrityse (žr. 13 priedas). Visuose regionuose dauguma darbuotojų vertina aiškių tikslų nustatymą kaip motyvacijos priemonę, tačiau didžiausias palaikymas pastebimas Kauno ir Vilniaus apskrityse (95 proc. ir 89 proc.). Klaipėdos apskrityje, palyginti su kitais regionais, buvo didesnis neapibrėžtumo lygis (14,7

proc.). Požiūris į konstruktyvų grįžtamąjį ryšį visose apskrityse vertinamas teigiamai. Vilniaus regione šis veiksnys buvo vertinamas labiausiai, tačiau Kauno apskrityje buvo tam tikrų abejonių, ypač dėl neaiškių atsakymų (12,7 proc.). Dauguma darbuotojų vertina atlygio sistemą kaip svarbų motyvacijos veiksnį, tačiau Vilniaus regione pastebimas didesnis neapibrėžtumas dėl šios sistemos efektyvumo (46,3 proc.). Klaipėdos ir Kauno apskričių darbuotojai pateikė didesnę neapibrėžtumo lygį, o mažesnėse apskrityse – aukštesnis palaikymas. Visose apskrityse dauguma darbuotojų rodo neigiamą požiūrį į bausmių naudojimą kaip motyvacijos priemonę. Išsiskyrė Kauno apskrities didesnis darbuotojų palaikymas bausmėms, tačiau bendra tendencija rodo, kad bausmės nevertinamos kaip efektyvios motyvavimo priemonės. Nors Kauno ir Šiaulių regionuose vadovų kontrolė buvo vertinama palankiai, Vilniaus ir Klaipėdos regionuose pastebimas didesnis skeptiškumas ir neapibrėžtumas. Daugelyje apskričių vyrauja mišrus požiūris, kur dalis darbuotojų pritaria kontrolės efektyvumui, o kita dalis abejoja jos reikšmingumu. Vadovų nurodymai ir aiškios instrukcijos buvo teigiamai vertinamas visose apskrityse, tačiau Vilniaus ir Panevėžio bei kitų mažesnių apskričių regionuose buvo didesnis palaikymas (iki 53,7 proc.), o Klaipėdos ir Kauno regionuose pastebimas didesnis neaiškumas ir kritiškumas (kaip ir dėl kitų klausimų).

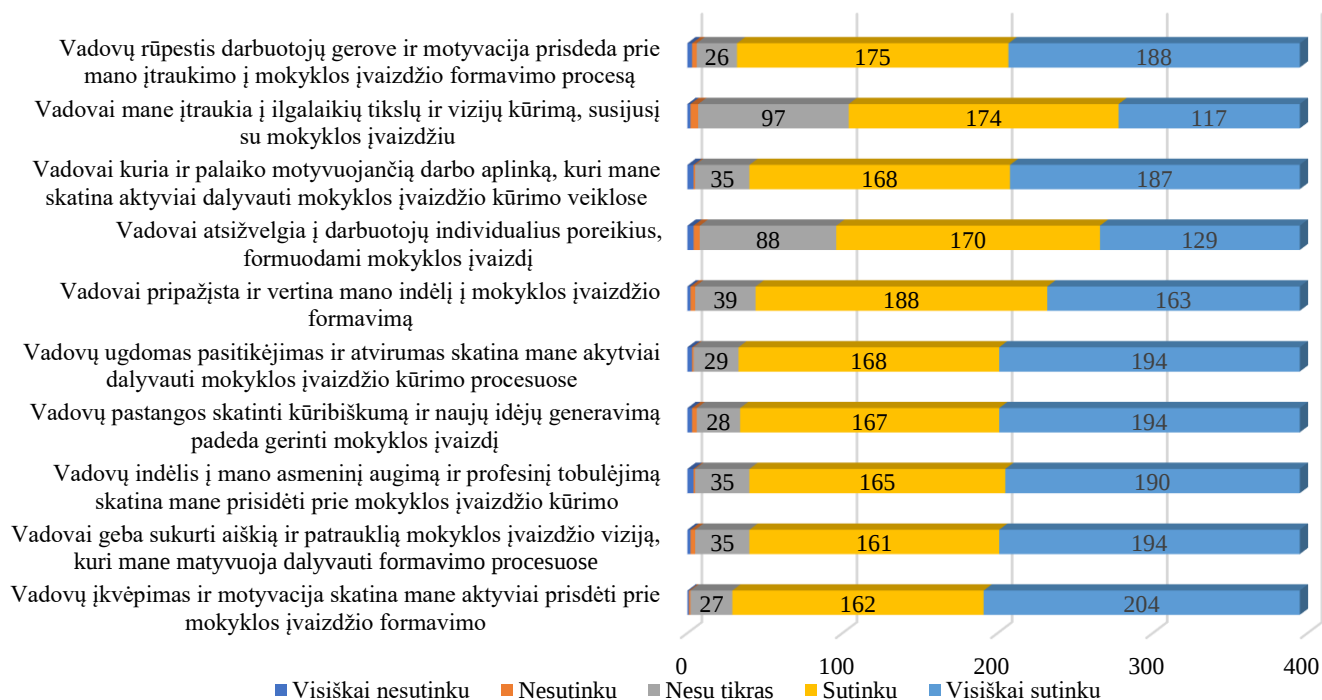
Vilniaus apskrityje darbuotojai dažniausiai abejoja įvairių vadovavimo metodų efektyvumu, pvz., kontrolės, aiškių standartų ir atlygio sistemos poveikiu. Taip pat pastebima didelė dalis neapsisprendusių darbuotojų (pvz., 46,3 proc. nėra tikri dėl atlygio sistemos poveikio). Tačiau šio regiono darbuotojai stipriai palaiko grįžtamąjį ryšį ir aiškias instrukcijas. Kauno apskrityje yra didesnė dalis darbuotojų, kurie palaiko bausmių ir kontrolės priemonės, vyrauja mažesnis neaiškumas dėl atlygio sistemos (mažiau „nesu tikras“ atsakymų). Kauno, kaip ir Klaipėdos regione, pastebimas aukštesnis neapibrėžtumo lygis dėl konstruktyvaus grįžtamojo ryšio efektyvumo. Klaipėdos apskrities darbuotojai turi daugiau neaiškumų ir abejonių dėl daugumos motyvacinių priemonių (grįžtamojo ryšio, atlygio sistemos, kontrolės priemonių). Šiame regione darbuotojai dažnai rinkosi „nesu tikras“ atsakymo variantą, kas rodo neapsisprendimą ir galbūt mažesnę pasitikėjimą vadovavimo metodais. Šiaulių apskrityje darbuotojų vidutinis požiūris į daugumą veiksnių, tačiau aiškios instrukcijos ir kontrolės priemonės buvo vertinamos labiau nei kitose apskrityse. Tai rodo, kad šiame regione darbuotojai turi labiau subalansuotą ir išreikštą palaikymą tam tikriems vadovavimo aspektams. Mažesnių apskričių (Panevėžio, Alytaus ir kt.) darbuotojai labiau linkę vertinti aiškius vadovų nurodymus, atlygio sistemą ir aiškius standartus.

Apibendrinant, transakcinis vadovavimo stilius, ypač aiškių tikslų nustatymas, konstruktyvus grįžtamasis ryšys, atlygių sistema ir priežiūra, turi teigiamą, nors ir vidutinio stiprumo poveikį darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio kūrimą. Tuo tarpu kai kurie elementai, tokie kaip aiškos instrukcijos ir pasitikėjimas darbuotojais, nepasižymi reikšmingu poveikiu.

Taigi galima teigti, kad Lietuvos apskrityse darbuotojų motyvacijos aspektai vertinami įvairiai, priklausomai nuo regiono specifikos. Vilniaus ir mažesnėse apskrityse konstruktyvus grįžtamasis ryšys ir aiškūs tikslai stipriau motyvuoja darbuotojus. Kauno ir Klaipėdos apskrityse pastebimas didesnis neapibrėžtumas dėl vadovavimo stilių poveikio, o bausmių efektyvumas plačiai kritikuojamas visoje Lietuvoje.

3.1.7 Transformacinio vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą

Dauguma respondentų sutinka, kad transformacinis vadovavimas turi teigiamą poveikį jų įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimą (žr. 3.1.7.1 pav.).



3.1.7.1 pav. Transformacinis vadovavimo stilius

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kiekvienas teiginys rodo, kad didžioji dalis (per 90 proc.) respondentų sutinka ar visiškai sutinka su tuo, jog vadovų įkvėpimas, aiški vizija, indėlis į asmeninį augimą ir kūrybiškumo skatinimas teigiamai veikia jų motyvaciją dalyvauti. Daugelyje teiginių sutinku ir visiškai sutinku variantai sudaro didelę dalį atsakymų (daugiau nei 80 proc.), kas rodo, kad respondentai jaučia stiprų ryšį su vadovų veiksmis. Respondentai akcentuoja, kad vadovai pripažįsta jų indėlį į mokyklos įvaizdžio formavimą, kas yra svarbu jų motyvacijai ir tai vertina teigiamai. Nors dauguma sutinka, kad vadovų skatinamas pasitikėjimas ir atvirumas yra svarbūs, šioje srityje matome nedidelį nesutikimo procentą (7,34 proc.). Tai rodo, kad dalis respondentų gali turėti abejonių dėl vadovų požiūrio į darbuotojų indėlį. Teiginys apie vadovų gebėjimą atsižvelgti į darbuotojų individualius poreikius rodo didesnę nesutikimo procentą (22,28 proc.), lyginant su kitais teiginiais. Tai gali rodyti, kad šioje srityje yra didesnių iššūkių, ir darbuotojai gali jaustis mažiau vertinami. Respondentų atsakymai rodo, kad dalis (24,56 proc.) nėra tikri dėl to, ar vadovai juos įtraukia į ilgalaikių tikslų kūrimą. Tai gali rodyti, kad darbuotojai jaučiasi nepakankamai informuoti apie mokyklos viziją ir ilgalaikius planus. Nors dauguma sutinka, kad vadovai kuria motyvuojančią aplinką, atsakymai rodo, kad kai kurie darbuotojai gali jaustis nesaugūs dėl savo indėlio (42,53 proc. sutinka ir 47,34 proc. visiškai sutinka). Tai gali būti ženklas, kad motyvacija nėra nuosekli ir gali skirtis priklausomai nuo individualių patirčių. Transformacinis vadovavimas daugeliu atžvilgių teigiamai veikia darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą, tačiau yra ir sričių, kuriose darbuotojai jaučiasi nepakankamai vertinami arba neaiškūs dėl vadovų veiksmų. Individualių poreikių pripažinimas ir ilgalaikių tikslų kūrimas yra sritys, kuriose galėtų būti pagerinta komunikacija ir įtraukimas, siekiant sustiprinti darbuotojų motyvaciją ir įtraukimą.

3.1.7.1 lentelė

Regioniniai skirtumai naudojant transformacinį vadovavimo stilių

Kaip vertinate transformacinį vadovavimo stilių ir kaip jis veikia darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą	p reikšmė	Požymių priklausomybė	V reikšmė	Ryšys tarp kintamųjų
Vadovų įkvėpimas ir motyvacija skatina mane aktyviai prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo	0,024	statistiškai reikšmingas	0,136	vidutinio stiprumo
Vadovai geba sukurti aiškią ir patrauklią mokyklos įvaizdžio viziją, kuri mane motyvuoja dalyvauti formavimo procesuose	0,112	statistiškai nereikšmingas	0,121	silpnas
Vadovų indėlis į mano asmeninį augimą ir profesinį tobulėjimą skatina mane prisidėti prie mokyklos įvaizdžio kūrimo	0,184	statistiškai nereikšmingas	0,115	silpnas
Vadovų pastangos skatinti kūrybiškumą ir	0,013	statistiškai	0,14	silpnas

naujų idėjų generavimą padeda gerinti mokyklos įvaizdį		reikšmingas		
Vadovų ugdomas pasitikėjimas ir atvirumas skatina mane aktyviai dalyvauti mokyklos įvaizdžio kūrimo procesuose	0,212	statistiškai nereikšmingas	0,113	silpnas
Vadovai pripažįsta ir vertina mano indėlį į mokyklos įvaizdžio formavimą	0,113	statistiškai nereikšmingas	0,121	silpnas
Vadovai atsižvelgia į darbuotojų individualius poreikius, formuodami mokyklos įvaizdį	0,018	statistiškai reikšmingas	0,138	vidutinio stiprumo
Vadovai kuria ir palaiko motyvuojančią darbo aplinką, kuri mane skatina aktyviai dalyvauti mokyklos įvaizdžio kūrimo veiklose	0,376	statistiškai nereikšmingas	0,104	silpnas
Vadovai mane įtraukia į ilgalaikių tikslų ir vizijų kūrimą, susijusį su mokyklos įvaizdžiu	<0,001	statistiškai reikšmingas	0,165	vidutinio stiprumo
Vadovų rūpestis darbuotojų gerove ir motyvacija prisideda prie mano įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą	0,139	statistiškai nereikšmingas	0,118	silpnas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Atsižvelgiant į pateiktus duomenis (žr. 3.1.7.1 lentelė) apie transformacinio vadovavimo stilių ir jo poveikį darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą, galima išskirti keletą svarbių aspektų, susijusių su p reikšmėmis, jų statistiniu reikšmingumu, ryšiais tarp kintamųjų bei bendru vertinimu.

Atlikto tyrimo analizė parodė, kad statistiškai reikšmingi su vidutinio stiprumo ryšiais yra keturi aspektai: vadovų įkvėpimas ir motyvacija, vadovų pastangos skatinti kūrybiškumą, darbuotojų individualūs poreikiai, įtraukimas į ilgalaikių tikslų ir vizijų kūrimą. Dauguma kitų aspektų, tokių kaip vadovų indėlis į asmeninį augimą, ugdomas pasitikėjimas, darbo aplinkos kūrimas, pripažinimas ir rūpestis darbuotojų gerove, nėra statistiškai reikšmingi, o jų ryšiai yra silpni. Tai rodo, kad šie aspektai gali turėti mažesnę tiesioginę poveikį darbuotojų įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimą lygyje.

Išanalizuoti duomenys rodo, kad transformacinio vadovavimo stilius, ypač jo aspektai, susiję su įkvėpimu ir motyvacija, yra svarbus veiksnys, skatinantis darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą. Mokyklų vadovai turėtų orientuotis į tuos transformacinio vadovavimo aspektus, kurie yra statistiškai reikšmingi, kad sustiprintų darbuotojų motyvaciją ir įtraukimą. Nors kai kurie veiksniai yra silpni arba nereikšmingi, tai nereiškia, kad jie neturi jokio poveikio. Galbūt reikia daugiau dėmesio skirti jų vystymui ir gerinimui, kad būtų galima pasiekti didesnę darbuotojų įtraukimą.

Apžvelgiant darbuotojų atsakymus skirtinguose Lietuvos regionuose apie transformacinio vadovavimo stilių, galima pastebėti kelias bendras tendencijas (žr. 14 priedas). Dauguma

respondentų iš visų regionų pripažįsta, kad vadovų įkvėpimas ir motyvacija teigiamai veikia jų aktyvumą formuojant mokyklos įvaizdį (svyruoja nuo 88,2 proc. iki 97,8 proc.). Didžioji dauguma respondentų sutinka, kad vadovai geba sukurti aiškią ir patrauklią viziją, kuri motyvuoja darbuotojus dalyvauti įvaizdžio formavimo procesuose (nuo 76,5 proc. iki 93, proc.) Respondentai teigiamai vertina ir pripažįsta, kad vadovų indėlis skatina jų motyvaciją ir asmeninį augimą. Šis teigiamas požiūris yra pastebimas visose apskrityse, tačiau yra regioninių skirtumų, ypač Klaipėdos ir Kauno apskrityse, kur daugiau respondentų nėra visiškai tikri dėl vadovų indėlio. Dauguma darbuotojų sutinka, kad vadovų pastangos skatinti kūrybiškumą prisideda prie mokyklos įvaizdžio gerinimo, o didžioji dalis atsakymų rodo teigiamą požiūrį į vadovų pastangas. Visuose regionuose dauguma respondentų mano, kad vadovų pasitikėjimas ir atvirumas skatina aktyvų dalyvavimą (nuo 88,7 proc. iki 93,9 proc.) Regionuose pastebimos didelės variacijos dėl to, kaip darbuotojai vertina vadovų atsižvelgimą į jų individualius poreikius. Vilniaus ir Šiaulių apskrityse yra didžiausias sutikimas (nuo 82,2 proc. iki 92,1 proc.), tačiau Panevėžio ir kitose mažesnėse apskrityse šis procentas mažesnis, su didesne dalimi neapsisprendusiųjų darbuotojų. Visuose regionuose respondentai teigiamai vertina vadovų pastangas palaikyti motyvuojančią aplinką, tačiau Panevėžio ir kitose mažesnėse bei Klaipėdos apskrityse daugiau abejojančių darbuotojų. Didžioji dalis respondentų visose apskrityse teigiamai vertina vadovų rūpestį susijusį su darbuotojų gerove, tačiau yra tam tikrų regioninių skirtumų, ypač Klaipėdos ir Kauno apskrityse, kur pastebimas didesnis neapsisprendusiųjų procentas. Klaipėdos ir Kauno apskrityse dažnai pasitaiko didesnė dalis neapsisprendusiųjų respondentų arba mažesnis pasitikėjimas vadovų indėliu (pvz., Klaipėdos apskrityje iki 17,6 proc. neapsisprendusiųjų). Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės ir Utenos apskrityse šis procentas mažesnis, o pasitikėjimas vadovais dažniausiai būna didesnis. Galima įžvelgti regioninius skirtumus dėl kūrybiškumo skatinimo. Klaipėdos apskrityje respondentų nuomonė išsiskiria didesniu neutralių ir nesutinkančių atsakymų procentu (po 2,9 proc. neigiamų atsakymų). Panaši tendencija pastebima ir kitose mažesnėse apskrityse, kur neutralumo ir nesutikimo atsakymai buvo aukštesni. Panevėžio ir kitų mažesnių apskričių respondentai dažniau nėra tikri dėl vadovų atsižvelgimo į individualius poreikius (38,2 proc. neapsisprendusiųjų). Vilniaus ir Šiaulių regionuose šis procentas mažesnis ir čia darbuotojai dažniau pripažįsta, kad jų poreikiai yra įvertinami.

Taigi galima teigti, kad transformacinis vadovavimo stilius, kaip rodo apklausos rezultatai, yra plačiai pripažįstamas daugelyje Lietuvos apskričių. Dauguma respondentų išreiškė sutikimą arba visišką sutikimą su teiginiais apie vadovų įkvėpimą ir jų pastangas kurti viziją bei motyvuojančią aplinką. Bendras pritarimo lygis varijuoja nuo 76,5 proc. iki 97,8 proc., kas rodo, kad vadovai sugeba efektyviai formuoti mokyklos įvaizdį bei skatinti darbuotojų įtraukimą.

Nepaisant šio bendro pritarimo, yra tam tikrų skirtumų tarp regionų. Mažesnės apskritys, kaip Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės ir Utenos, rodo didesnę neapsisprendusiųjų procentą (iki 9,4 proc.), o Klaipėdos apskrityje matomas šiek tiek didesnis nesutinkančiųjų rodiklis. Šie rezultatai leidžia manyti, kad, nors transformacinio vadovavimo elementai yra vertinami teigiamai, kai kuriuose regionuose gali būti reikalingas didesnis dėmesys darbuotojų įtraukimo stiprinimui bei vadovų veiklos aiškumo didinimui, kad būtų užtikrintas dar didesnis pasitikėjimas vadovų pastangomis.

3.1.7.2 lentelė

Mokyklose vyraujančio vadovavimo stiliaus (proc.) dalies analizė išskiriant regioną

	Laissez-faire	Transakcinis	Transformacinis	Kita
Vilniaus apskritis	9,8	15,9	67,1	7,3
Kauno apskritis	20,6	14,3	58,7	6,3
Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	15,1	15,1	64,2	5,7
Klaipėdos apskritis	20,6	17,6	52,9	8,8
Šiaulių apskritis	14,7	4,9	70,6	9,8
Bendra	15,2	11,1	65,6	8,1

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Atliktos apklausos rezultatai rodo, kad visoje Lietuvoje daugiausiai dominuoja transformacinis vadovavimo stilius. Darbuotojai dažniausiai jį nurodo visose apskrityse, su bendru 65,6 proc. respondentų palaikymu (žr. 3.1.7.2 lentelė). Šis stilius ypač ryškus Šiaulių apskrityje (70,6 proc.) ir Vilniaus (67,1 proc.). Laissez-faire vadovavimo stilius yra antras pagal dažnumą Kauno (20,6 proc.) ir Klaipėdos (20,6 proc.) apskrityse, tačiau bendras vidurkis yra 15,2 proc. Transakcinis vadovavimo stilius yra rečiau pastebimas (11,1 proc.), tačiau kiek labiau išreikštas Klaipėdos (17,6 proc.) ir Vilniaus (15,9 proc.) apskrityse.

“Kita” kategorija, kuri gali apimti netradicinius ar mišrius vadovavimo stilius, yra mažiau reikšminga ir sudaro 8,1 proc., tačiau kiek didesnė dalis yra Šiaulių (9,8 proc.) ir Klaipėdos (8,8 proc.) apskrityse.

Apibendrinant, transformacinis vadovavimo stilius yra dominuojantis visoje Lietuvoje, rodantis, kad mokyklos siekia įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus siekti bendrų tikslų. Vis dėlto Klaipėdos ir Kauno apskrityse pastebimas didesnis polinkis į Laissez-faire stilių, kas gali rodyti, kad kai kuriuose regionuose vadovavimo metodai šiek tiek skiriasi.

3.2 Vadovo vaidmens ir darbuotojų įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimą ryšio analizė

Vadovo vaidmuo yra esminis aspektas organizacijoje, ypač formuojant mokyklos įvaizdį ir skatinant darbuotojų įtrauktį į mokyklos įvaizdžio formavimą. Tyrimai rodo, kad vadovavimo stilius gali turėti reikšmingą poveikį informacijos sklaidai, metodų įvairovei ir darbuotojų motyvacijai. Šiame poskyriuje analizuojamos koreliacijos, nustatytos naudojant Pearson koreliacijos koeficientus interpretuojant pagal Cohen (1988) (žr. 2.1.4 lentelė), tarp šių kintamųjų: darbuotojų įtraukimo, informacijos sklaidos, priemonių ir metodų bei veiksmų įvairovės, taip pat vadovavimo stilių (Laissez-faire, transakcinis ir transformacinis) (žr. 3.2.1 lentelė).

3.2.1 lentelė

Kintamųjų tarpusavio ryšio pagal Pearson koreliacijos koeficientų duomenys

Koreliacijos koeficientas	Darbuotojų įtraukimas	Informacijos sklaida	Priemonės ir būdai	Veiksniai	Laissez-faire	Transakcinis	Transformacinis
Darbuotojų įtraukimas	1	0,56**	0,53**	0,46**	0,29**	0,19**	0,34**
Informacijos sklaida	0,56**	1	0,47**	0,57**	0,34**	0,42*	0,40**
Priemonės ir būdai	0,53**	0,47**	1	0,59**	0,36**	0,34**	0,43**
Veiksniai	0,46**	0,57**	0,59**	1	0,40**	0,45**	0,56**

Laissez-faire	0,29**	0,34**	0,36**	0,40**	1	0,40**	0,34**
Transakcinis	0,19**	0,42**	0,34**	0,45**	0,40**	1	0,50**
Transformacinis	0,34**	0,40**	0,43**	0,56**	0,34**	0,50**	1

***p<0,05**

****p<0,01**

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Gauti tyrimo rezultatai (žr. 3.2.1 lentelę ir 15 priedą) rodo, kad visi koreliacijos koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), tai patvirtina, jog pastebėti ryšiai tarp kintamųjų nėra atsitiktiniai ir atspindi realius tarpusavio ryšius.

Darbuotojų įtraukimas rodo vidutinę teigiamą koreliaciją su informacijos sklaida ($r = 0,561$), priemonėmis ir metodais ($r = 0,525$) bei veiksniais ($r = 0,457$), kas rodo, kad didesnis darbuotojų įtraukimas dažnai susijęs su geresne informacijos sklaida, efektyvesniais metodais bei aiškesniais veiksmų planavimo principais. Silpnesnė koreliacija su Laissez-faire ($r = 0,289$) ir transakciniu ($r = 0,193$) lyderystės stiliais rodo, kad darbuotojų įtraukimas tik šiek tiek susijęs su šiais stiliais. Tai gali reikšti, kad darbuotojų įtraukimas labiau priklauso nuo kitų veiksnių, nei nuo pasyvesnių ar griežtesnių valdymo metodų.

Informacijos sklaida turi stiprią teigiamą koreliaciją su priemonėmis ir metodais ($r = 0,474$) bei veiksniais ($r = 0,566$), kas rodo, kad efektyviau vykdoma informacijos sklaida dažniausiai koreliuoja su geriau išvystytais metodais ir apibrėžtais veiksmų planavimo principais. Tai taip pat gali rodyti, kad geresnė informacijos sklaida yra susijusi su labiau apibrėžtais organizacijos veiksniais. Vidutinė koreliacija su lyderystės stiliais, tokiais kaip Laissez-faire ($r = 0,342$), transakcinis ($r = 0,419$) ir transformacinis ($r = 0,403$), rodo, kad informacijos sklaida yra susijusi su įvairiais lyderystės stiliais, tačiau ryšiai nėra labai stiprūs. Tai gali reikšti, kad informacijos sklaida nėra tiesiogiai priklausoma nuo lyderystės tipo, tačiau vis tiek yra susijusi su visais trimis stiliais.

Priemonės ir metodai rodo stiprias teigiamas koreliacijas su veiksniais ($r = 0,589$), Laissez-faire ($r = 0,358$), transakciniu ($r = 0,338$) ir transformaciniu ($r = 0,426$) stiliais. Tai rodo, kad efektyvūs metodai ir priemonės yra glaudžiai susiję su lyderystės stilių taikymu. Taigi, kuo geriau naudojamos priemonės ir metodai, tuo dažniau pasitelkiami įvairūs lyderystės stiliai.

Veiksniai rodo stiprias koreliacijas su Laissez-faire ($r = 0,396$), transakciniu ($r = 0,446$) ir transformaciniu ($r = 0,562$) stiliais, kas rodo, kad organizacijos veiksmų planavimas ir

apibrėžimas turi įtakos lyderystės stilių pasirinkimui. Pavyzdžiui, aiškesni veiksniai ir tikslai gali skatinti tiek transakcinį, tiek transformacinį lyderiavimą.

Laissez-faire lyderystės stilius turi vidutinę koreliaciją su kitais stiliais, tai yra su transakciniu ($r = 0,395$) ir transformaciniu ($r = 0,341$). Nors Laissez-faire vadovavimo stilius tiesiogiai neskatina naudoti kitų lyderystės metodų, vis dėlto tarp šio stiliaus bei transakcinio ar transformacinio stiliaus egzistuoja teigiamas ryšys. Tai reiškia, kad mokytojai ar darbuotojai, dirbdami su vadovais, kurie naudoja Laissez-faire stilių, gali patirti tam tikrą įtaką. Vadovai didindami darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą gali naudoti ir kitus, darbuotojų įtraukimą skatinančius, vadovavimo stilius, pavyzdžiui, taikyti aiškius tikslus bei paskatas (transakcinis) arba skatinti darbuotojų kūrybiškumą ir įsipareigojimą (transformacinis).

Transakcinis ir transformacinis lyderystės stiliai rodo stiprią teigiamą koreliaciją ($r = 0,493$), kas parodo, kad šie du lyderystės stiliai dažnai pasireiškia kartu ir nėra visiškai atskiri vienas nuo kito. Lyderiai, taikantys transakcinį stilių, dažnai taip pat pasitelkia transformacinės lyderystės stiliaus elementus ir atvirkščiai.

Apibendrinant galima teigti, kad visi Pearson koreliacijos koeficientai yra teigiami ir statistiškai reikšmingi, tai parodo, kad visi nagrinėjami kintamieji yra tarpusavyje susiję. Stipriausi ryšiai pastebimi tarp „Priemonės, metodai“ ir „Veiksniai“ ($r = 0,589$), bei „Veiksniai“ ir „Transformacinis“ vadovavimo stilius ($r = 0,562$), kas rodo, kad šie aspektai organizacijoje dažnai pasireiškia kartu ir yra glaudžiai susiję. Tuo tarpu „Darbuotojų įtraukimas“ turi silpnesnę koreliaciją su „Laissez-faire“ ($r = 0,289$) ir „Transakciniu“ ($r = 0,193$) stiliais, kas gali rodyti, kad darbuotojų įtraukimas yra labiau susijęs su kitais lyderystės elementais, nei su pasyvesniais ar griežtais valdymo stiliais.

Koreliacijų analizė leidžia daryti išvadą, kad informacijos sklaidos, priemonių ir metodų bei veiksmų įvairovės sąsajos, taip pat vadovavimo stilių koreliacijos atskleidžia kompleksinius ryšius tarp vadovų ir darbuotojų įtraukimo aspektų. Toks supratimas gali padėti mokyklų vadovams geriau formuoti strategijas, skatinančias darbuotojų dalyvavimą ir efektyvesnę informacijos sklaidą.

3.3 Vadovo vaidmens ir darbuotojų įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimą hipotezės tikrinimo analizė

H₀ (nulinė hipotezė): Vadovavimo stilius neturi įtakos darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą

H₁ (alternatyvi hipotezė): Vadovavimo stilius turi įtakos darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą.

Šiame tyrime buvo naudotas ANOVA testas siekiant išsiaiškinti, kaip informacijos sklaida, priemonės ir metodai bei veiksniai ir vadovų naudojami stiliai įtakoja darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą. Tyrimo tikslas buvo nustatyti ar yra reikšmingų skirtumų tarp grupių, kas galėtų padėti mokykloms geriau suprasti, kaip vadovo vaidmuo gali paveikti darbuotojų motyvaciją ir įtraukimą.

ANOVA testo rezultatai informacijos sklaidos, priemonių ir metodų srityse, rodo (žr. 16 priedas), kad yra reikšmingų skirtumų tarp grupių. Labai maža p vertė parodo ($< 0,001$), kad tarp grupių yra reikšmingų skirtumų. Tai patvirtina, kad vadovo vaidmuo turi reikšmingą įtaką darbuotojų įtraukimui informacijos sklaidos ir priemonių bei metodų srityse. Efektyvus vadovavimas padeda darbuotojams geriau naudoti turimą informaciją, priemonės ir metodus, kas padeda didinti jų motyvaciją ir įtraukimą.

Kalbant apie veiksmų grupę, rezultatai rodo tam tikrus skirtumus. Nors p vertė yra reikšminga ($< 0,001$), F statistika rodo, kad skirtumai tarp grupių yra šiek tiek mažesni nei informacijos sklaidos ir priemonių/metodų atveju. Nepaisant to, rezultatai patvirtina, kad vadovo naudojami veiksniai, kaip apibrėžtų veiksmų ir tikslų įvairovė, turi įtakos darbuotojų įtraukimui. Tai gali rodyti, kad aiškūs ir gerai apibrėžti veiksniai skatina didesnę darbuotojų įtraukimą. Šie rezultatai patvirtina hipotezę, kad vadovo naudojamos priemonės ir metodai, informacijos apie įvaizdžio formavimą prieinamumas bei taikomų veiksmų įvairovė daro įtaką darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą. Efektyvus vadovavimas yra svarbus veiksnys, skatinantis darbuotojų motyvaciją ir aktyvų dalyvavimą organizacijos veikloje.

Analizuojant kaip skirtingi vadovavimo stiliai (Laissez-faire, transakcinis ir transformacinis) veikia darbuotojų įtraukimą gauti rezultatai parodė, kad visi trys vadovavimo stiliai turi statistinį reikšmingumą, p vertė ($< 0,001$) rodo, kad galime atmesti nulinę hipotezę, todėl alternatyvioji hipotezė patvirtinama.

Apibendrinant, šie rezultatai patvirtina hipotezę, kad vadovo naudojamos priemonės ir metodai, informacijos apie įvaizdžio formavimą prieinamumas bei taikomų veiksmų įvairovė daro įtaką darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą, ypač informacijos sklaidos ir priemonių bei metodų srityse. Šios išvalgos gali būti naudingos mokykloms, siekiančioms pagerinti darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą, pritaikant tinkamas priemones bei metodus. Laissez-faire, transakcinis, transformacinis vadovavimo stiliai rodo statistiškai reikšmingus skirtumus darbuotojų įtraukime. Kadangi visų trijų vadovavimo stilių grupėse p vertės yra mažesnės nei 0,001, galima teigti, kad vadovo vaidmuo daro reikšmingą įtaką darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą. Tai reiškia, kad hipotezė – vadovavimo stilius turi įtakos darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą yra patvirtinama.

3.4 Vadovo vaidmens įtaka darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą

Šiame tyrime buvo taikyta tiesinė regresinė analizė, siekiant ištirti su darbuotojų įtraukimu susijusių priemonių / metodų, veiksmų, informacijos sklaidos ir trijų vadovavimo stilių įtaką darbuotojų įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą. Tiesinė regresinė analizė leidžia įvertinti, kaip nepriklausomi kintamieji – tokie kaip informacijos sklaida, taikomos priemonės ir metodai bei vadovavimo stiliai tokie – kaip Laissez-faire, transakcinis ir transformacinis – sąveikauja ir prisideda prie darbuotojų įtraukimo.

Regresijos modelyje naudojami kintamieji padeda suprasti, kurie veiksniai turi reikšmingą įtaką darbuotojų motyvacijai bei jų aktyviam dalyvavimui mokyklos veikloje. Pritaikius šią analizę galima identifikuoti svarbiausius vadovo elgesio ir komunikacijos elementus, kurie prisideda prie mokyklos įvaizdžio stiprinimo per darbuotojų įtraukimą. Tiesinės regresijos rezultatai taip pat leidžia įvertinti kiekvieno kintamojo poveikio dydį ir kryptį, kas suteikia vertingos informacijos mokyklos politikai ir vadovavimo strategijoms kurti bei įgyvendinti.

3.4.1 lentelė

Tiesinės regresijos analizė tarp nepriklausomų kintamųjų (priemonės ir metodai, informacijos sklaida, veiksniai)

Nestandardizuoti		Standartizuoti			
koeficientai		koeficientai			
B	Standartinė	Beta (β)	t	p	

	paklaida				
Konstanta	0,717	0,124		5,781	<0,001
Priemonės ir metodai	0,270	0,310	0,310	6,261	<0,001
Informacijos sklaida	0,373	0,048	0,381	7,848	<0,001
Veiksniai	0,040	0,036	0,059	1,120	0,264
F(3,391)=87,97, p<0,001					
Patikslintas R ² =0,403					

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Koreliacijos koeficientas (0,64) rodo stiprią sąsają tarp nepriklausomų kintamųjų (priemonės ir metodai, informacijos sklaida, veiksniai) ir priklausomo kintamojo (darbuotojų įtraukimo). Determinacijos koeficientas rodo, kad 40 proc. darbuotojų įtraukimo kintamumo galima paaiškinti šiuo modeliu. Pakoreguotas determinacijos koeficientas (0,40) taip pat rodo panašią vertę, patvirtindamas, kad modelis yra stabilus net esant daugiau kintamųjų. Standartinė paklaida (0,40) nurodo vidutinę prognozės paklaidą. Aukšta F reikšmė (87,97) rodo, kad modelis statistiškai reikšmingas ir, tikėtina yra tinkamas numatyti darbuotojų įtraukimą, o p (<0,001) reikšmė rodo, kad modelio statistinė reikšmė yra labai stipri, todėl atmetame nulinę hipotezę ir galima teigti, kad nepriklausomi kintamieji turi įtakos priklausomam kintamajam. Priemonės ir metodai β reikšmė 0,270, p-vertė <0,001 – šis veiksnys turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų įtraukimui. Informacijos sklaida β reikšmė 0,373, p-vertė <0,001 – šis veiksnys turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įtraukimui. Veiksniai β reikšmė 0,040, p-vertė = 0,264 – neturi statistiškai reikšmingo poveikio darbuotojų įtraukimui (p > 0,05) (žr. 3.4.1 lentelė). Taigi apibendrinant galima teigti, kad modelis yra statistiškai reikšmingas, o jo koreliacijos ir determinacijos koeficientai rodo stiprią sąsają. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovų taikomos priemonės ir metodai, taip pat informacijos sklaida turi statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įtraukimo lygiui, tuo tarpu mokyklos įvaizdžio formavimo veiksniai neturi reikšmingo poveikio darbuotojų įtraukimo procesui.

Pagal gautą histogramą (žr. 18 priedas) matoma, kad skirstinys nėra normalusis, todėl buvo atlikta standartizuotų liekanų skirstinio analizė. Asimetrija yra -0,59, tai parodo skirtumus tarp faktinių stebėjimų reikšmių ir jų prognozuotų reikšmių regresijos modelyje, kurie yra šiek tiek asimetriški, linkę į teigiamą pusę, tačiau ši reikšmė nėra labai didelė, todėl galima teigti, kad pasiskirstymas vis tiek yra beveik simetriškas. Kurtosis eksceso koeficiento matas (0,185), rodo duomenų pasiskirstymo „smailumą“ ar „platumą“. Šis rezultatas parodo, kad pasiskirstymas turi

vidutinį „smailumą“ ir nėra pernelyg ištemptas ar iškraipytas, kas reiškia, kad duomenų pasiskirstymas yra panašus į normalų. Taigi rodikliai rodo, kad likučių pasiskirstymas artimas normaliam su minimalia asimetrija ir eksceso koeficiento nukrypimu.

Kadangi skirstinys „Veiksniai“ neturi statistiškai reikšmingo poveikio buvo atliktas patobulintas regresinės analizės modelis, taikant žingsninės regresijos procedūrą. Šioje analizėje buvo naudojamas ANOVA testo metodas, siekiant įvertinti ar nepriklausomi kintamieji („Informacijos sklaida“ ir „Priemonės bei metodai“) turi reikšmingą įtaką priklausomajam kintamajam – darbuotojų įtraukimui.

Pirmame modelyje regresijos kvadratų suma yra 23,105, o laisvės laipsnių skaičius (df) – 1. Tai rodo, kad šiame modelyje tik vienas nepriklausomas kintamasis („Informacijos sklaida“) buvo įtrauktas. F vertė šiame modelyje yra 180,258, o p reikšmė mažesnė nei 0,001, kas leidžia daryti išvadą, jog informacijos sklaida turi statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų įtraukimui. Šio modelio rezultatų interpretacija parodo, kad vien tik „Informacijos sklaida“ statistiškai reikšmingai prisideda prie priklausomojo kintamojo variacijos paaiškinimo.

Antrame modelyje buvo pridėtas papildomas nepriklausomas kintamasis – „Priemonės ir metodai“. Regresijos kvadratų suma šiame modelyje padidėjo iki 29,469, o F vertė sumažėjo iki 131,236, bet p reikšmė vis dar yra mažesnė nei 0,001. Tai parodo, kad abu kintamieji kartu reikšmingai prisideda prie darbuotojų įtraukimo paaiškinimo.

Šis modelis paaiškina didesnę darbuotojų įtraukimo variacijos dalį, lyginant su pirmuoju modeliu, kas reiškia, jog pridėtas kintamasis („Priemonės ir metodai“) taip pat yra reikšmingas prognozuojant darbuotojų įtraukimą.

Koeficientų lentelės interpretacija informacijos sklaidoje rodo kintamojo poveikį darbuotojų įtraukimui, kuris yra statistiškai reikšmingas tiek pirmame ($\beta = 0,550$, $p < 0,001$), tiek antrame modelyje ($\beta = 0,395$, $p < 0,001$). Tai reiškia, kad kuo geriau mokykloje skleidžiama informacija, tuo labiau įtraukti darbuotojai.

„Priemonės ir metodai“ kintamasis įtrauktas į antrą modelį, taip pat yra reikšmingas ($\beta = 0,291$, $p < 0,001$) ir turi teigiamą poveikį darbuotojų įtraukimui. Tai gali reikšti, kad naudojamos priemonės ar metodai įtraukia darbuotojus į mokyklos įvaizdžio formavimą.

Multikolinearumo diagnostika. Tolerancijos (Tolerance) ir VIF vertės reikšmės abiejuose modeliuose yra pakankamai žemos (Tolerancija $> 0,1$; VIF < 10), kas rodo, kad nėra stipraus multikolinearumo tarp nepriklausomų kintamųjų. Tai reiškia, kad informacijos sklaida ir

priemonės/metodai neturi reikšmingo vidinio ryšio, o tai padidina modelio stabilumą ir patikimumą (žr. 16 priedas). Apibendrinant, ANOVA testo rezultatai parodo, kad informacijos sklaida ir naudojamos priemonės turi reikšmingą įtaką darbuotojų įtraukimui. Vadovai norėdami padidinti darbuotojų įtraukimą, ypatingą dėmesį turėtų skirti informacijos sklaidos būdams ir tinkamų priemonių bei metodų naudojimui.

3.4.2 lentelė

Tiesinės regresijos analizė tarp nepriklausomų kintamųjų (Laissez-faire, transakcinis, transformacinis)

	Nestandardizuoti koeficientai	Standartizuoti koeficientai	Beta (β)	t	p
	B	Standartinė paklaida			
Konstanta	1,212	0,175		6,909	<0,001
Laissez-faire	0,159	0,041	0,202	3,918	<0,001
Transakcinis	-0,019	0,040	-0,027	-0,486	0,627
Transformacinis	0,205	0,039	0,285	5,234	<0,001
F(3,391)=23,067, p<0,001					
Patikslintas R ² =0,144					

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Regresijos analizės rezultatai rodo (žr. 3.4.2 lentelė), kad modelis, kuriame buvo įvertintas trijų vadovavimo stilių (Laissez-faire, transakcinis ir transformacinis) poveikis darbuotojų įtraukimo lygiui, yra statistiškai reikšmingas. ANOVA testo analizė parodė, kad modelis yra reikšmingas ($F(3, 391) = 23,067$, $p < 0,001$), o tai leidžia teigti, kad bent vienas iš nepriklausomų kintamųjų turi įtakos priklausomajam kintamajam – darbuotojų įtraukimo lygiui.

Regresijos koeficientai parodė, kad tiek transformacinis, tiek Laissez-faire vadovavimo stilius turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įtraukimo lygiui. Transformacinis vadovavimas buvo labiausiai reikšmingas ($\beta = 0,205$, $p < 0,001$), o Laissez-faire taip pat turėjo teigiamą poveikį ($\beta = 0,159$, $p < 0,001$). Tuo tarpu transakcinis vadovavimas neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio darbuotojų įtraukimo lygiui ($\beta = -0,019$, $p = 0,627$).

Multikolinerumo diagnostika, atlikta naudojant Tolerance ir VIF koeficiento rodiklius, parodė, kad modelyje nėra stipraus multikolinerarumo. Visi kintamieji turėjo tinkamas reikšmes

(didžiausia reikšmė – 0,816) ir mažą VIF koeficiento reikšmę (mažiausia reikšmė – 1,226), kas rodo, kad regresijos modelis yra stabilus ir nepriklausomi kintamieji yra patikimi (žr. 16 priedas). Pagal gautą histogramą (žr. 16 priedas) matoma, kad skirstinys nėra normalusis, todėl buvo atlikta standartizuotų liekanų skirstinio analizė. Šiek tiek neigiama asimetrija (-0,647) rodo, kad pasiskirstymas yra truputį paslinktas pasviręs į kairę, tai yra daugiau mažų reikšmių nei didelių. Kurtosis matas (0,168), rodo duomenų pasiskirstymo „smailumą“ ar „platumą“. Šis rezultatas parodo, kad pasiskirstymas šiek tiek plokščias, palyginti su normaliu pasiskirstymu bei išsiskiria nuo normalaus, tačiau nukrypimas nėra ryškus (standartinė paklaida 0,245). Taigi rodikliai rodo, kad likučių pasiskirstymas yra šiek tiek asimetriškas, tačiau tai nėra rimtas nukrypimas nuo normalaus pasiskirstymo, o tai reiškia, kad modelis bendrai atitinka duomenis.

Kadangi transakcinis vadovavimo stilius neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio darbuotojų įtraukimo lygiui, buvo atliktas patobulintas regresinės analizės modelis, taikant žingsninės regresijos procedūrą. Ši analizė atlikta naudojant ANOVA testo metodą, siekiant įvertinti, ar nepriklausomi kintamieji – transformacinis ir Laissez-faire vadovavimo stiliai – turi reikšmingą įtaką priklausomajam kintamajam – darbuotojų įtraukimo lygiui.

Pirmame modelyje buvo įtrauktas tik transformacinis vadovavimo stilius. Regresijos kvadratų suma šiuo atveju buvo 8,536, o laisvės laipsnių skaičius (df) – 1. F vertė buvo 51,654, o p reikšmė buvo mažesnė nei 0,001, kas rodo, kad transformacinis vadovavimo stilius turi statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų įtraukimo lygiui. Šie rezultatai parodo, kad transformacinis vadovavimas vienas pats paaiškina reikšmingą darbuotojų įtraukimo variaciją.

Antrame modelyje buvo pridėtas papildomas kintamasis – Laissez-faire vadovavimo stilius. Regresijos kvadratų suma padidėjo iki 11,011, tai rodo, kad su šiuo papildomu kintamuoju modelis paaiškina didesnę variaciją darbuotojų įtraukimo lygyje. Nors F vertė sumažėjo iki 34,550, ji vis tiek išlieka aukšta, rodydama, kad modelis yra reikšmingas. Statistiškai reikšminga p reikšmė patvirtina, kad tiek transformacinis, tiek Laissez-faire vadovavimo stiliai kartu reikšmingai prisideda prie darbuotojų įtraukimo paaiškinimo.

Koeficientų lentelės analizė rodo, kad transformacinis vadovavimas turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įtraukimo lygiui tiek pirmame ($\beta = 0,245$, $p < 0,001$), tiek antrame modelyje ($\beta = 0,197$, $p < 0,001$). Tai reiškia, kad transformacinis vadovavimas turi teigiamą įtaką darbuotojų įtraukimo lygiui, nepriklausomai nuo kitų kintamųjų įtraukimo į modelį. Laissez-faire vadovavimas taip pat turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą poveikį

darbuotojų įtraukimo lygiui ($\beta = 0,154$, $t = 3,941$, $p < 0,001$), tačiau šio poveikio dydis yra mažesnis nei transformacinio vadovavimo. Standartizuotas koeficientas ($\beta = 0,195$) rodo, kad Laissez-faire poveikis yra silpnėsnis, tačiau vis tiek teigiamas, o koreliacijos reikšmė su darbuotojų įtraukimu (0,289) rodo vidutinį teigiamą ryšį.

Multikolinearumo diagnostikos rezultatai, įvertinant tolerancijos (Tolerance) ir VIF (Variance Inflation Factor) koeficientus, rodo, kad tarp nepriklausomų kintamųjų nėra stipraus vidinio ryšio. Tolerancijos reikšmės buvo pakankamai aukštos (Tolerancija pirmame modelyje 1,000, antrame – 0,884), o VIF koeficientai buvo žemi (1,000 ir 1,132), todėl galima teigti, kad modelis neturi multikolinearumo problemų, o tai padidina modelio stabilumą ir patikimumą.

Apibendrinant, tiek transformacinis, tiek Laissez-faire vadovavimo stiliai turi teigiamą ir reikšmingą poveikį darbuotojų įtraukimo lygiui, o modelio stabilumas ir patikimumas užtikrinami dėl nesamo stipraus vidinio ryšio tarp nepriklausomų kintamųjų.

IŠVADOS

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad tiek organizacijos įvaizdžio formavimas, tiek darbuotojų įtraukimas yra sudėtingi ir dinamiški procesai, priklausantys nuo vadovų gebėjimo pasirinkti tinkamus vadovavimo metodus. Šie procesai yra glaudžiai susiję ir jų sėkmė tiesiogiai priklauso nuo nuoseklios komunikacijos bei darbuotojų aktyvaus dalyvavimo. Švietimo įstaigose, šie aspektai įgauna ypatingą reikšmę, nes jie padeda formuoti mokyklos vertybes, kultūrą ir viziją. Mokyklos įvaizdis kuriamas ne tik per išorinius veiksnius, bet ir per darbuotojų, ypač mokytojų, administracijos ir kitų darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą bei kasdienę veiklą. Darbuotojų įtraukimas į šiuos procesus užtikrina, kad jų idėjos ir veiksmai būtų suderinti su organizacijos tikslais ir prisidėtų prie nuoseklaus ir tvaraus mokyklos įvaizdžio kūrimo, kuris yra svarbus tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje.

Skirtingi autoriai pabrėžia, kad vadovo vaidmuo formuojant mokyklos įvaizdį yra labai svarbus, tačiau kiekvienas požiūris skiriasi pagal vadovavimo stiliaus akcentus. Laissez-faire stilius pabrėžia pasitikėjimą darbuotojais ir jų savarankiškumą, tuo tarpu transakcinis vadovavimas orientuojasi į aiškius tikslus ir paskatų sistemą, kuri motyvuoja darbuotojus siekti užsibrėžtų rezultatų. Transformacinis vadovavimas, savo ruožtu, akcentuoja darbuotojų įkvėpimą, kūrybiškumą ir aktyvų dalyvavimą organizacijos tikslų kūrime, kas yra itin svarbu formuojant teigiamą mokyklos įvaizdį. Nepaisant šių skirtumų, bendras principas yra tas, kad efektyvus vadovas turi užtikrinti nuolatinę komunikaciją, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus ir jų įsipareigojimą mokyklos vizijai ir vertybėms, kad sukurtų tvirtą ir teigiamą mokyklos įvaizdį tiek viduje, tiek išorėje. Tinkamai parinktas vadovavimo stilius gali reikšmingai prisidėti prie darbuotojų motyvacijos, jų aktyvaus dalyvavimo organizacijos įvaizdžio formavime ir ilgalaikių organizacinių tikslų siekimo.

Tyrimo metodika buvo parengta taip, kad užtikrintų objektyvų ir patikimą mokyklos darbuotojų požiūrio į vadovo vaidmenį jų įtraukime į mokyklos įvaizdžio formavimą vertinimą. Pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, naudojant anketą kaip pagrindinį duomenų rinkimo instrumentą, leido surinkti platų ir reprezentatyvų duomenų kiekį. Respondentų imtis buvo apskaičiuota atsižvelgiant į 5 proc. paklaidą, o galutinis atsakiusiųjų skaičius buvo 395, užtikrinant tyrimo duomenų patikimumą ir reprezentatyvumą. Tyrime taikyti metodai, tokie kaip koreliacijos koeficientas ryšių nustatymui, ANOVA testas hipotezių patikrinimui, tiesinės regresijos analizė

įtakos nustatymui ir dažnumų analizė, suteikė galimybę gauti išsamų požiūrį ir ryšių vertinimą. Ekseso koeficientas, taikytas skirstinių patikrinimui, užtikrino, kad duomenys atitiktų normalumo prielaidas, kas leidžia padaryti išvadas su mažesniu klaidų tikimybės rizikos faktoriumi. Sudarytų skalių įvertinimas parodė labai gerą Cronbach's alpha suderinamumo rodiklį, kuris patvirtino tyrimo instrumentų tikslumą ir patikimumą. Tokiu būdu, parengta tyrimo metodika užtikrino tinkamą ir tikslų mokyklos darbuotojų požiūrio į jų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą vertinimą, taip pat atskleidė svarbų vadovo vaidmenį šio proceso įgyvendinime.

Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų įtraukimas į mokyklos įvaizdžio formavimą priklauso nuo kelių esminių veiksnių, tokių kaip vadovavimo stilius, informacijos sklaida ir komunikacijos aiškumas. Pastebėta, kad didmiesčių mokyklose darbuotojai dažniau jaučia didesnę vertinimą ir turi daugiau galimybių prisidėti prie įvaizdžio kūrimo, tuo tarpu mažesnėse mokyklose ir regionuose darbuotojai susiduria su ribotomis galimybėmis dalyvauti šiame procese. Dėl šios priežasties, tam tikrose vietovėse, pavyzdžiui, Klaipėdos apskrityje, pasireiškė informacijos stoka, kuri neigiamai veikia darbuotojų įtraukimą.

Vadovų taikomos priemonės, tokios kaip apdovanojimai už aktyvų dalyvavimą, buvo vertinamos teigiamai ir skatino darbuotojų motyvaciją. Tačiau pastebėta, kad kai kuriose regionuose, kaip Kauno ir Klaipėdos apskrityse, trūksta priemonių, skatinančių darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus ir komandos formavimą.

Vadovavimo stiliaus įtaka buvo svarbus tyrimo aspektas. Transformacinis vadovavimas buvo vertinamas teigiamai dėl savo poveikio darbuotojų motyvacijai ir įtraukimo, tačiau kai kuriose vietovėse, ypač Klaipėdos ir Vilniaus apskrityse, pasireiškė neaiškumo ir nepasitikėjimo dėl atsakomybės delegavimo problemos. Tuo tarpu Laissez-faire stilius buvo vertinamas dėl savo skatinamos darbuotojų autonomijos, tačiau kai kuriose vietovėse jis sukėlė neaiškumų dėl atsakomybės pasiskirstymo.

Tyrimo rezultatai patvirtino, kad vadovo taikomos priemonės, informacijos sklaida ir vadovavimo stilius turi reikšmingą įtaką darbuotojų įtraukimo lygiui į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą.

REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, kuriuose buvo pabrėžta transformacinio vadovavimo nauda darbuotojų motyvacijai ir įtraukimui, tačiau nurodyta, kad grįžtamojo ryšio mechanizmai kai kuriose mokyklose nebuvo pakankamai efektyvūs, rekomenduojama stiprinti transformacinio vadovavimo praktiką per nuoseklius ir struktūrizuotus grįžtamojo ryšio ir darbo rezultatų aptarimus. Mokyklos vadovai turėtų įgyvendinti nuoseklias grįžtamojo ryšio sesijas, kurios būtų organizuojamos bent kartą per mėnesį. Šiose sesijose turėtų būti aptariami ne tik mokinių pasiekimai, bet ir darbuotojų indėlis į mokyklos įvaizdžio formavimą, pavyzdžiui, kaip jie prisideda prie mokyklos vertybių, kultūros ir vizijos kūrimo. Reguliarus grįžtamasis ryšys suteiktų darbuotojams aiškų įvertinimą už jų pastangas ir motyvuotų juos toliau dalyvauti mokyklos įvaizdžio kūrimo procese.

Transformacinis vadovavimas grindžiamas darbuotojų įkvėpimu ir kūrybiškumo skatinimu. Todėl grįžtamojo ryšio metu svarbu ne tik aptarti pasiekimus, bet ir skatinti darbuotojų kūrybiškumą, inicijuojant diskusijas apie naujas idėjas, kurios galėtų pagerinti mokyklos įvaizdį. Vadovas turėtų paryškinti kūrybiškumo svarbą ir vertinti kiekvieną darbuotojo pasiūlymą, net jei jis dar nėra visiškai išplėtotas.

Reguliarus grįžtamojo ryšio procesas turi būti orientuotas į praktinį veiksmų planą, kurio metu darbuotojams būtų aiškiai nurodyta, kokių tolesnių veiksmų reikia imtis siekiant pagerinti mokyklos įvaizdį. Vadovas turėtų suteikti darbuotojams aiškų veiksmų planą ir nurodyti tikslus, kurių siekti bus būtina per ateinančius mėnesius. Tokiu būdu grįžtamasis ryšys ne tik apžvelgtų pasiekimus, bet ir skatintų darbuotojus orientotis į tikslus, užtikrinančius organizacijos sėkmę.

Vadovai turi aktyviai įtraukti savo darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus. Tai ypač svarbu kuriant mokyklos įvaizdį, nes darbuotojai, kurie turi galimybę prisidėti prie sprendimų priėmimo, dažniau jaučiasi atsakingi už galutinius rezultatus ir yra labiau motyvuoti. Reguliarūs aptarimai ir grįžtamasis ryšys turėtų apimti diskusijas apie sprendimų priėmimo procesus, kad darbuotojai galėtų atvirai išreikšti savo nuomonę ir pateikti idėjas, kaip būtų galima patobulinti mokyklos įvaizdį.

Reguliarūs grįžtamojo ryšio seansai suteikia darbuotojams pripažinimą už jų indėlį ir skatina juos nuolat siekti geresnių rezultatų. Be to, jie jaučiasi įvertinti už savo kūrybiškumą ir iniciatyvas. Kai darbuotojai žino, kokie jų tikslai ir kaip jų indėlis prisideda prie organizacijos

sėkmės, jie tampa labiau motyvuoti ir produktyvūs. Tai ypač svarbu kuriant ir palaikant teigiamą mokyklos įvaizdį. Nuoseklūs grįžtamojo ryšio procesai, kur darbuotojai gali atvirai kalbėti apie savo idėjas ir iššūkius, padeda stiprinti pasitikėjimą tarp vadovo ir darbuotojų. Tai skatina komandinį darbą ir padeda užtikrinti, kad visi būtų įtraukti į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą. Stiprinant transformacinį vadovavimą ir įgyvendinant reguliarių grįžtamąjį ryšį, mokyklų vadovai gali ne tik pagerinti darbuotojų motyvaciją ir kūrybiškumą, bet ir padėti kurti tvarų, teigiamą mokyklos įvaizdį. Tai yra svarbus žingsnis siekiant užtikrinti, kad darbuotojai ne tik būtų įtraukti į organizacijos sprendimų priėmimą, bet ir galėtų aktyviai formuoti mokyklos vertybes ir kultūrą, kurios yra būtinos nuosekliam ir ilgalaikiam mokyklos įvaizdžio kūrimui.

Tyrimas atskleidė, kad tokios priemonės kaip informacinės skelbimų lentos, vidinės platformos, idėjų dėžutės, pasiūlymų teikimo sistemos bei anoniminės apklausos vadovų naudojamos rečiau arba visai nenaudojamos. Todėl vadovai gali skatinti darbuotojus pateikti savo idėjas apie mokyklos įvaizdį per skelbimo lentas ir vidines platformas. Tai gali būti tiek informacija apie renginius, tiek kūrybiniai pasiūlymai dėl mokyklos pristatymo. Vadovai gali paskatinti darbuotojus kurti turinį, pvz., rašyti straipsnius, dalintis nuotraukomis apie mokyklos veiklas, ruošti mokyklos veiklų kalendorius.

Naudodami vidines platformas, sukurti interaktyvias erdves (pvz., forumus, grupes), kur darbuotojai galėtų dalintis idėjomis ir pasiūlymais dėl mokyklos įvaizdžio, pvz., kaip geriau pristatyti mokyklą visuomenei ar tėvams. Taip jie jausis įgalinti ir atsakingi už įvaizdį.

Kūrybiškų idėjų rinkimas naudojant idėjų dėžutes ir pasiūlymų teikimo sistemas kaip įrankius, per kuriuos darbuotojai gali pateikti savo pasiūlymus dėl mokyklos įvaizdžio gerinimo. Tai gali būti tiek tradicinės dėžutės, tiek elektroninės platformos, kuriose darbuotojai gali anonimiškai pasiūlyti idėjas, pvz., kaip modernizuoti mokyklos erdves, kaip geriau pasiekti bendruomenę, ar kaip organizuoti viešus renginius. Visi pasiūlymai turėtų būti vertinami, o įgyvendinus geriausias idėjas, vadovas turėtų viešai pripažinti darbuotojų indėlį, pvz., kas mėnesį išrinkti „idėjos lyderį“ arba „kūrybiškiausią darbuotoją“, taip skatinant pozityvią konkurenciją ir nuolatinį siekį gerinti mokyklos įvaizdį. Tai sustiprins darbuotojų motyvaciją ir skatins aktyviau dalyvauti.

Reguliariam darbuotojų nuomonės rinkimui naudoti anoniminius tyrimus ir apklausas, kad siekiant gauti darbuotojų nuomones apie mokyklos įvaizdžio elementus (pvz., kaip jie vertina dabartinę mokyklos komunikaciją, kokias vertybes ir žinutes norėtų matyti). Anoniminės apklausos suteikia darbuotojams saugumą ir leidžia išreikšti nuomonę be baimės dėl pasekmių.

Naudodami šias priemones ir transformacinį vadovavimo stilių, mokyklos vadovai gali sukurti įtraukią ir kūrybišką aplinką, kurioje darbuotojai jausis motyvuoti ir atsakingi už mokyklos įvaizdžio formavimą.

LITERATŪRA

1. Aiškinamasis ryšių su visuomene terminų žodynas. (2018). Vilnius: Lietuvos komunikacijos asociacija. Prieiga per internetą: <https://www.ltka.eu/wp-content/uploads/2020/01/LTKA-terminproc.C5proc.B3-proc.C5proc.BEodynas.pdf>
2. Abromaitė, K. ir Statnickė, G. (2017). VšĮ „Klaipėdos jaunimo teatras“ įvaizdžio analizė. *Verslas, technologijos, biomedicina: inovacijų išvalgos*, 1(8), 7–21. Prieiga per internetą: https://www.kvk.lt/wp-content/uploads/2020/12/Verslas_tehnologijos_biomedicina_inovaciju_izvalgos_2017.pdf
3. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. 5(1): 6-14 Prieiga per internetą: <http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20150501.02.html>
4. Anglų – lietuvių kalbos žodynas, 2015-2024. Prieiga per internetą: <https://ekalba.lt/anglu-lietuviu-kalbu-zodynas/>
5. Антонова, Н. В. (2017). Внутренний имидж и организационная лояльность в компаниях с разным уровнем социальной защищённости сотрудников. *Организационная психология*. Т. 7. № 1. С. 66–85. Москва, Россия. Prieiga per internetą: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2017/06/22/1170259684/OrgPsy_2017_2\(4\)_Antonova\(66-85\).pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2017/06/22/1170259684/OrgPsy_2017_2(4)_Antonova(66-85).pdf)
6. Azmy, A (2019). Employee engagement factors in a higher education institution. Prieiga per internetą: <https://journal.binus.ac.id/index.php/BBR/article/view/5857/3677>
7. Czakert, J. P., Leiva Urena, D., Berger, R. G. (2024). How Transformational Leadership Affects the Off-work Recovery of Daily Personal Energy Resources via Work Engagement: Resource and Demand-based Pathways. *The Spanish Journal of Psychology* 27, e11, 1– Prieiga per internetą: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/E1A92428CA7EDD66F44FAC58F1F49C8C/S113874162400012Xa.pdf/how-transformational-leadership-affects-the-off-work-recovery-of-daily-personal-energy-resources-via-work-engagement-resource-and-demand-based-pathways.pdf>
8. Bagdonas, E. (2008). *Verslo pradmenys*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
9. Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands– resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. Prieiga per internetą: <https://www.annualreviews.org/docserver/fulltext/orgpsych/10/1/annurev-orgpsych-120920-053933.pdf?expires=1715932683&id=id&accname=guest&checksum=B2C14AEC8BAF1F8F7261CEC7A3DB6740>
10. Баков, И. В. (2021). Имидж работодателя как современная технология управления персоналом. *Социология. Педагогика. Психология*. Том 7 (73). 2021. № 3. С. 3–11. ГБОУ ВО Московской области «Технологический университет», Королев, Россия. Prieiga per internetą:

<https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-rabotodatelya-kak-sovremennaya-tehnologiya-upravleniya-personalom/viewer>

11. Boafo, N. D., Agyapong, F., Asare, P., & Amponsah, G. (2020). The Balance Between Corporate Identity And Corporate Image And Its Impact On Marketing Of Universities In Ghana. Archives of Business Review, 8(5), 302–315. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.14738/abr.85.8323>
12. Bozkurt, M. (2018). Corporate image, brand, reputation concepts and their importance for tourism establishments. International Journal of Contemporary Tourism Research, 2, 60–66. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.30625/ijctr.461064>
13. Breevaart, K., Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. Journal of Occupational Health Psychology, 23(3), 338–349. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/313817138_Daily_Job_Demands_and_Employee_Work_Engagement_The_Role_of_Daily_Transformational_Leadership_Behavior/link/58a71365a6fdcc0e078ae6a7/download
14. Breevaart, K, Bakker, A., Hetlend, J., Demerouti, E., Olsen, O.K., Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. The British Psychological Society. Journal of Occupational and Organizational Psychology 87, 138-157. Prieiga per internetą: <https://affinityhealthhub.co.uk/d/attachments/b-breevaart-et-al-2014-1526913231.pdf>
15. Bulkapuram, S.G., Wundavalli, L., Avula, K.S., Reddy, T. (2015). Employee engagement and its relation to hospital permormance in a tertiary care teaching hospital. Prieiga per internetą: <https://www.sciedupress.com/journal/index.php/jha/article/view/4725/3743>
16. Cohen, J. (1988). Statistical power analysis (2nd ed.). Hillsdale NJ: Erlbaum. Prieiga per internetą: <https://www.utstat.toronto.edu/brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf>
17. Čeikauskienė, M. (1997). Reklama ir firmos įvaizdis. Vilnius.
18. Čereška, B. (2004). Reklama teorija ir praktika. Vilnius.
19. Dabartinis lietuvių kalbos žodynas. (2021). Vilnius: Lietuvių kalbos institutas. Prieiga per internetą: <https://ekalba.lt/dabartines-lietuviu-kalbos-zodynas/>
20. Diržytė, A., Sondaitė, J., Norvilė, N., Česnienė, J., Justeikis, I., Raižienė, S., Valickas, A., Pilakuskaitė – Valickienė, R. (2012). Verslo psichologija. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/a8975651-4224-4508-a59b-840509c75c52/content>
21. Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. Ekonomika, 62, p. 54-60.
22. Drūteikienė, G. (2007). Organizacijos įvaizdžio valdymas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
23. Drūteikienė, G., Marčinskas, A., Gudonienė, V. (2007). Aukštojo mokslo institucijų įvaizdis: šališki veiksniai // Informacijos mokslai, Nr. 40, p. 25-38.

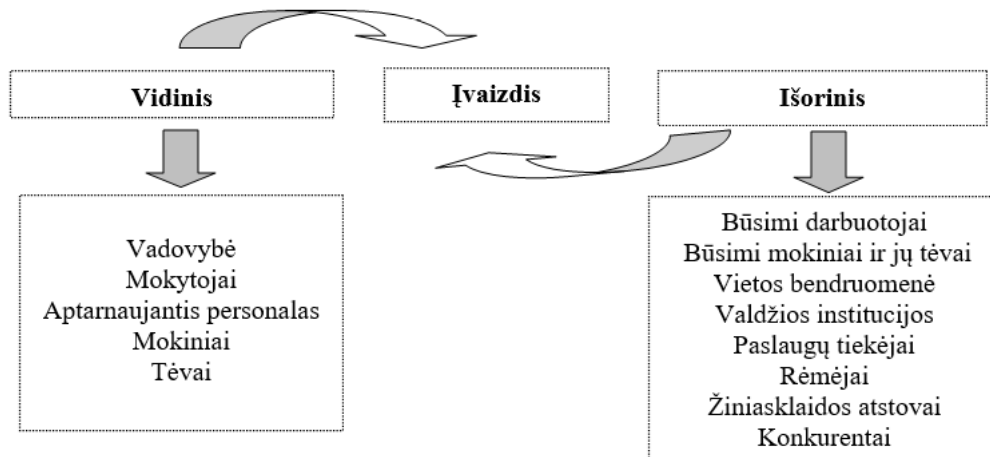
24. Hair, J. F., Celsi, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2010). *Essentials of Marketing Research* (Vol. 2). New York: McGraw-Hill/Irwin.
25. Yen, H. T. N. (2019). Corporate Image and Customer Responses to Organisational Transformation in B2B Context: An Empirical Research in Vietnam. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 5(2), 163-179. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/2393957519841508>
26. Judge, T. A. (2010). The engaged employee: A review of the literature and a proposed model. *Personnel Psychology*, 63(4), 901-934. Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/record/2010-14724-001>
27. Юшин, В.В. (2019). Вовлечение работников предприятий в процессы производства. Подходы и принципы. Компетентность /Competency (Russia). 2019. — Nr. 6.
28. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Moksliniproc.C5proc.B3-tyrimproc.C5proc.B3-metodologija-ir-metodai>
29. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai.
30. Kavaliauskaitė, I. (2017). Korporatyvinio įvaizdžio įtaka vartotojų pasitenkinimui paslaugų kokybe: mobiliojo ryšio bendrovių atvejis. *Informacijos mokslai*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/Im.2016.76.10381>
31. Krasauskaitė S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis // *Reklamos ir marketingo idėjos*. Vilnius.
32. Kotler, P. ir Keller, K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
33. Lievens, F. (2017). *Organizational image/reputation*. California: SAGE Publications. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.4135/9781483386874.n382>
34. Lietuvių kalbos žodynas.(2018). Vilnius: Lietuvių kalbos institutas. Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/>
35. Lin, L. and Lu, C. (2010). The influence of corporate image, relationship marketing, and trust on purchase intention: the moderating effects of word-of-mouth. *Tourism Review*, 65(3),16- 34. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/16605371011083503>
36. Liukinevičienė, L., Jokubauskienė, D. (2016). Darbuotojų įtraukimas į organizacijos pokyčių valdymą kaip veiksnys, gerinantis aukštosios mokyklos dalyvaujamąjį valdymą. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2016 1 (38). 49–66. ISSN 1648-9098. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1509461765671/J.04~2016~1509461765671.pdf>
37. Lukianskaitė, N., Kartašova, J. (2015). Investicijų į įvaizdžio formavimą analizė. *Public Security and Public Order*, Vol. 15, p. 87–96.
38. Mamedaitytė S. *Ryšiai su visuomene*, 2003.
39. Matkevičienė, R. (2005). *Ryšiai su visuomene*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.

40. Muhiban, A. (2020). The Effect of Price, Company Image on Customer Satisfaction and Its Implications on Customer Loyalty at The Heritage Hotel Salak Bogor. *Jurnal Mantik*, 3(4), 649–655. Prieiga per internetą: <https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/659>
41. Nakonechna, N., Synhaivska, I., Zhyvohliadov, Y., Malkova, T., & Vasilchenko, O. (2020). Psychological aspects of formation of corporate image. *Journal of Critical Reviews*, 7(14), 690–692. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.31838/jcr.07.14.122>
42. Nethravathi, K., Vibha, V., Muralidhar, L. B. (2019). Impact of Employee Engagement on the Effectiveness of Employee Performance: An Empirical Study. *E-ISSN 2348-1269, P-ISSN 2349-5138* January 2019, Volume 6., Issue 1. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/116413408/Impact_of_Employee_Engagement_on_the_Effectiveness_of_Employee_Performance_An_Empirical_Study?email_work_card=view-paper
43. Northouse, P. G. (2007). *Leadership. Theory and practice*. California, ISBN 978- I-41 29-416 I-7.
44. Özkan, P., S., Süer, S., Köymen I., Keser, İ., Kocakoç, D. (2020). The effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty: The mediation of perceived value of services, corporate image, and corporate reputation. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 384-405. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2019-0096>
45. Paulienė, R. (2005). Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės.
46. Pedagoginių darbuotojų išsilavinimas ir pedagoginio darbo stažas 2023/2024 m. Švietimo valdymo informacinė sistema. Prieiga per internetą: https://rsvis3.emokykla.lt/cognos/bi/?perspective=classicviewer&pathRef=.public_folders%2FBendrasis%2Bbugdymas%2F3%2Bmokykla%2F1.%2BPedagogini%25C5%25B3%2Bdarbuotoj%25C5%25B3%2Bi%25C5%25A1silavinimas%2Bir%2Bdarbo%2Bsta%25C5%25BEas&id=i56FE4FF640904385B5E84620FA80629A&objRef=i56FE4FF640904385B5E84620FA80629A&action=run&format=HTML&cmPropStr=%7B%22id%22%3A%22i56FE4FF640904385B5E84620FA80629A%22%2C%22type%22%3A%22report%22%2C%22defaultName%22%3A%221.%20Pedagogini%25C5%25B3%20darbuotoj%25C5%25B3%20i%25C5%25A1silavinimas%20ir%20darbo%20sta%25C5%25BEas%22%2C%22permissions%22%3A%25B%22execute%22%2C%22read%22%2C%22traverse%22%25D%7D
47. Pedagogų skaičius ir bendrojo ugdymo įstaigų skaičius 2023/2024. Valstybės duomenų centras. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=f00bb2f3-08b8-4e32-91bf-867a8d99794c#/>
48. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius.
49. Ravikumar, T. (2013). A study on impact of team work, work culture, leadership and compensation on engegemnt of employess in MSMES in India. Prieiga per internetą: https://scholar.google.co.in/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=ih8DitkAAAAJ&citation_for_view=ih8DitkAAAAJ:UebtZRa9Y70C

50. Rekrašiūtė – Balsienė, R., Lazauskaitė – Zabielskė, J. ir Urbonavičiūtė, I. (2015). Įsitraukimas į darbą: klausimai ir atsakymai. Praktinės rekomendacijos. Prieiga per internetą: https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Projektai/LMT/Praktines_rekomendacijos_specialistams_isitraukimas.pdf
51. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija
52. Saks, A. M., Haccoun, R. M. (2007). Job satisfaction and organizational commitment: A meta-analysis and review. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 395-415. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.401>
53. Saran, M., S., Shokouhyar, S. (2023). Crossing the chasm between green corporate image and green corporate identity: a text mining, social media-based case study on automakers. *Journal of strategic marketing*, 31(1), 116-139. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1874490>
54. Синяева И. М. (1998). *Паблик рилейшнз*. Москва: Юнита, с. 286
55. Smith, V. (2016). Employee Involvement, Involved Employees: Participative Work Arrangements in a White-Collar Service Occupation. University of California, Davis. Prieiga per internetą: <http://socpro.oxfordjournals.org/>
56. Sūdžius, V. (2001). Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas. Krantai.
57. Stankaitis, R. (2018). Rinkodaros pagrindai. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/entities/publication/44f50739-91fe-447b-9a08-925a474bf3c3/details>
58. Stonytė, E. ir Kinderis, R. (2020). Prekės ženklo Klaipėdos baseinas žinomumo analizė. *Mokslas ir edukaciniai procesai*. Nr. 2 (31), 10-22. ISSN 2345-0681 KVK: vadyba. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/348923188_PREKES_ZENKLO_KLAIPEDOS_BASEINAS_ZINOMUMO_ANALIZE_BRAND_AWARENESS_ANALYSIS_OF_KLAIPEDOS_BASEINAS
59. Titenienė, V., Žukauskienė, G. (2019). Viešosios bibliotekos įvaizdis vartotojų požiūriu. *Įžvalgos*, 1, 81–88. Prieiga per internetą: https://www.utenos-kolegija.lt/upload/file_manager/Visuomenei/proc.C4proc.AEproc.C5proc.BEvalgos/2019-Nr1/10proc.20V.proc.20Titeniene.proc.20G.proc.20Zukauskieneproc.20VIESOSIOSproc.20BIBLIOTEKO_Sproc.20IVAIZDISproc.20VARTOTOJUproc.20POZIURIU.pdf
60. Urbanavičiūtė, Ž. (2018). Aukštųjų mokyklų įvaizdžio formavimas reklamos priemonėmis. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 21, 79–84.
61. Vitkienė, E. (2008). Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 133 p. – ISBN 97899551820801.
62. Vitkienė, E. (2011). Sveiko miesto įvaizdį formuojantys veiksniai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 210-218. Prieiga per internetą: https://svmf.ku.lt/uploads/structure/docs/7254_6afa81737385cc4cff707125aea0ea4b.pdf

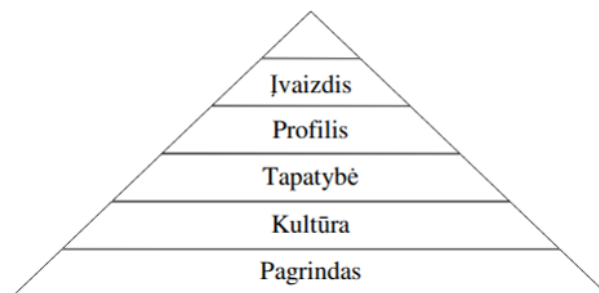
63. Žvinklys, J., Vabalas, E. (2006). Įmonės ekonomika. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
64. Župerkienė, E., Tuminienė, V., Župerka, A. (2020). Asmens sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų dalyvavimas pokyčių valdyme. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. Prieiga per internetą: <https://e-journals.ku.lt/journal/RFDS/article/714/info>

Organizacijos įvaizdis



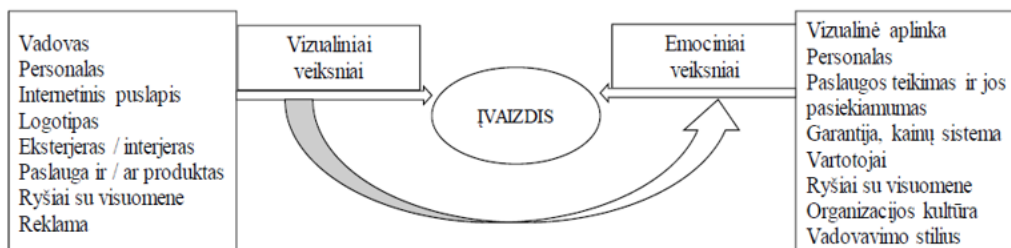
Mokyklos tikslinės grupės

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Vitkiene (2008), Diržyte ir kt. (2012), Kavaliauskaite (2017), Antonova (2017), Bakov (2021), Saran et al. (2023)



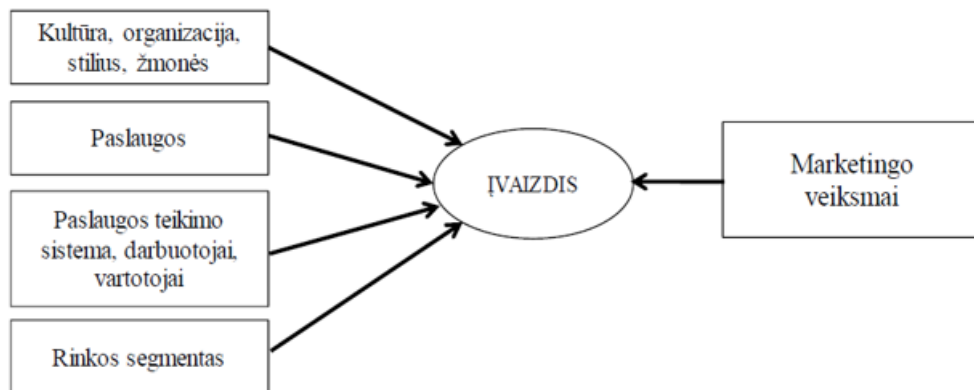
Organizacijos įvaizdžio piramidė

Šaltinis: Mamedaitytė (2003), Matkevičienė (2005), Paulienė (2005), Drūteikienė (2007)



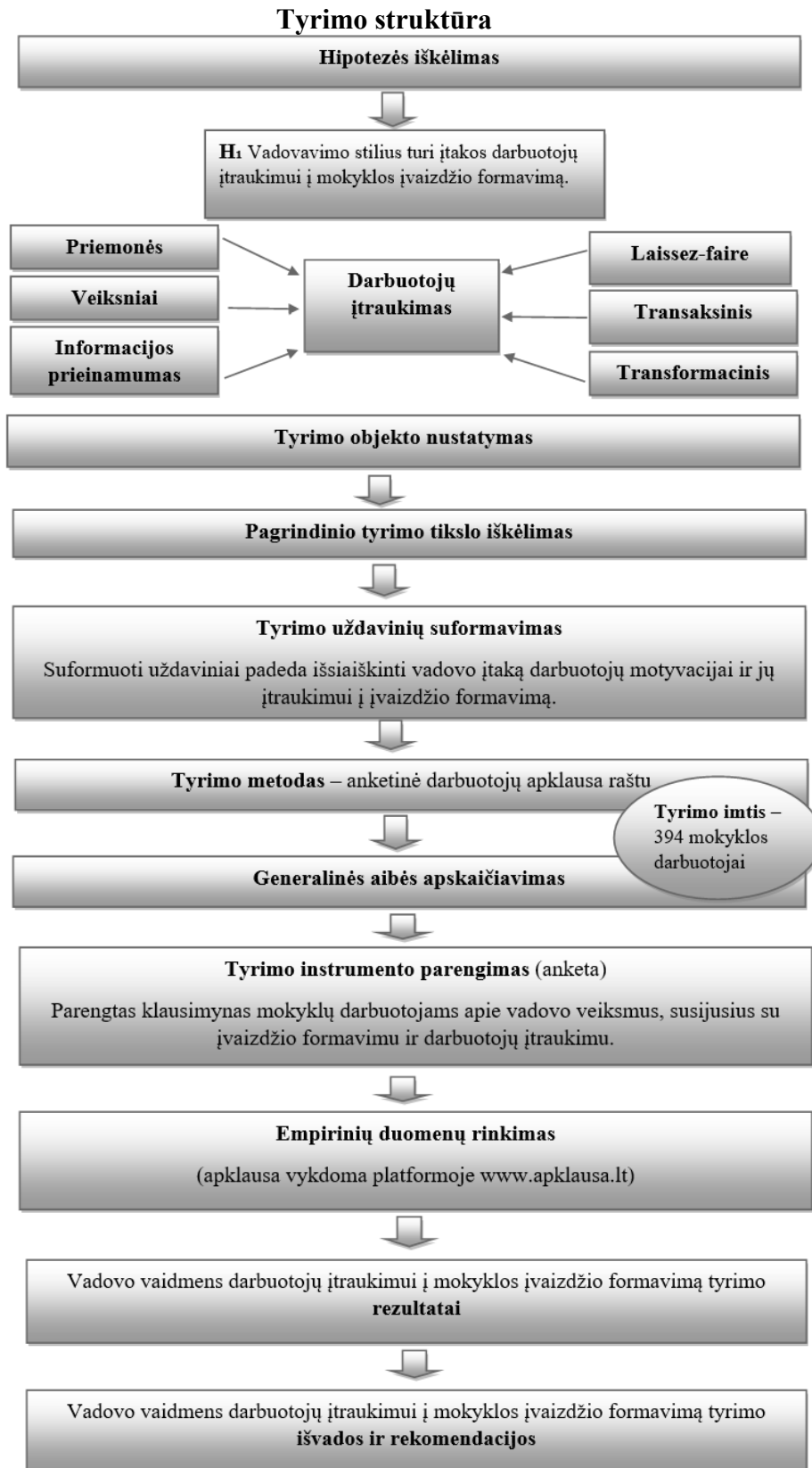
Organizacijos įvaizdžio formavimo veiksniai

Šaltinis: Abromaitė ir kt. (2017)



Organizacijos įvaizdžio formavimo veiksniai

Šaltinis: Vitkienė (2008)



ANKETA

VADOVO VAIDMUO DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMUI Į MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMĄ

Gerbiamas respondente, šio tyrimo *tikslas* – nustatyti kaip vadovai įtraukia darbuotojus į mokyklos įvaizdžio formavimą ir koks vadovavimo stilius tinka darbuotojų įtraukimui. Apklausą yra ANONIMINĖ, nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikia. Apklausoje dalyvauja mokyklų darbuotojai.

Jums tinkamą atsakymą pažymėkite taip ☒. Labai prašome atsakyti į kiekvieną klausimą bei užpildyti anketą iki galo, nes tai padidins tyrimo rezultatų tikslumą.

Apklausa atlieka Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos vadybos magistrantas Saulius Juška, e. paštas sajusa@gmail.com.

Iš anksto dėkojame už atsakymus!

ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE

1. Jūsų lytis	Vyras ☐	Moteris ☐
2. Jūsų amžius:	Nuo 20 iki 30 ☐ Nuo 41 iki 50 ☐ Virš 61 ☐ Nuo 31 iki 40 ☐ Nuo 51 iki 60 ☐	
3. Mokykla, kurioje Jūs dirbate: (įrašykite)		
4. Jūsų užimamos pareigos:	Mokytojas ☐ Pagalbinis personalas ☐ Administracijos darbuotojas ☐ Kita (įrašykite).....	
5. Darbo stažas šioje mokykloje:	Mažiau nei 1 metai ☐ Nuo 4 iki 7 metų ☐ Nuo 1 iki 3 metų ☐ Virš 7 metų ☐	

Atsakymai: Taip – 1, Ne – 2, Nežinau – 3

Ar jaučiatės įtrauktas ir vertinamas mokyklos įvaizdžio formavime.	1	2	3
6. Ar jaučiatės, kad jūsų nuomonė yra svarbi formuojant mokyklos įvaizdį?			
7. Ar manote, kad turite pakankamai galimybių išreikšti savo idėjas dėl mokyklos įvaizdžio?			
8. Ar dažnai jūsų nuomonės yra prašoma, kai kalbama apie mokyklos įvaizdžio tobulinimą?			
9. Ar jūsų pasiūlymai ir idėjos dėl mokyklos įvaizdžio yra įgyvendinami?			
10. Ar dažnai dalyvaujate susitikimuose ar diskusijose, skirtose mokyklos įvaizdžio klausimams aptarti?			
11. Ar jūsų indėlis į mokyklos įvaizdžio formavimą yra pripažįstamas?			
12. Ar vadovas skatina aktyviai dalyvauti mokyklos įvaizdžio kūrime?			
13. Ar jūsų darbas tiesiogiai prisideda prie teigiamo mokyklos įvaizdžio formavimo?			
14. Ar vadovas įvertina jūsų indėlį į mokyklos įvaizdžio formavimą?			
15. Ar mokyklos vadovybė reguliariai padėkoja už jūsų pastangas kuriant mokyklos įvaizdį?			
Kaip Jūs suvokiate informacijos prieinamumą apie mokyklos įvaizdžio formavimą.			
16. Ar manote, kad mokyklos vadovybė teikia pakankamai informacijos apie įvaizdžio formavimo prioritetus ir tikslus?			
17. Ar esate informuotas(-a) apie mokyklos įvaizdžio formavimo procesus ir strategijas?			
18. Ar jaučiate, kad mokykloje yra aiškiai apibrėžta įvaizdžio formavimo vizija ir misija, kurioje jūs galite prisidėti?			
19. Ar mokyklos administracija reguliariai dalijasi informacija apie vykstančias įvaizdžio formavimo iniciatyvas?			
20. Ar jums lengva gauti reikiamą informaciją apie mokyklos įvaizdžio formavimo procesus?			
21. Ar jums yra aišku, kur rasti informaciją apie mokyklos įvaizdžio formavimo strategijas ir tikslus?			

22. Ar mokyklos vadovybė suteikia pakankamai informacijos apie jūsų vaidmenį ir atsakomybes mokyklos įvaizdžio kūrime?			
23. Ar jums yra suteikiama informacija apie tai, kaip jūsų indėlis gali prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo?			
24. Ar informacija apie mokyklos įvaizdžio formavimą yra aiškiai ir suprantamai pateikiama?			

Atsakymai: Niekada -1, Kartais – 2, Dažnai – 3, Visada - 4

<i>Metodai ir priemonės darbuotojų įtraukimui</i>	1	2	3	4
25. Kaip dažnai vadovai naudoja šias priemones, kad Jus informuotų apie mokyklos įvaizdžio formavimo procesą?				
Elektroninis paštas				
Vidinės komunikacijos platformos (pvz., „Teams“)				
Susitikimai ir pasitarimai				
Naujienlaiškiai ar vidiniai pranešimai				
Informacinės skelbimų lentos				
26. Kokios yra dažniausiai naudojamos priemonės, per kurias galite išreikšti savo nuomonę apie mokyklos įvaizdį?				
Anoniminės apklausos				
Tiesioginiai pokalbiai su vadovais				
Atviros diskusijų sesijos				
Idėjų dėžutės arba pasiūlymų teikimo sistemos				
Komunikacijos platformos (pvz., „Teams“)				
Kūrybinės dirbtuvės ar „minčių lietus“ sesijos				
27. Kaip dažnai vadovai naudoja šias priemones, kad skatintų darbuotojų dalyvavimą mokyklos įvaizdžio formavimo procese?				
Apdovanojimai ar pripažinimai už aktyvų dalyvavimą				
Įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus				
Skatinimas per mokymus ar seminarus				
Komandos formavimo veiklos, susijusios su įvaizdžio formavimu				
Dalyvavimas išoriniuose renginiuose ir konferencijose, susijusiose su mokyklos įvaizdžio formavimu				
Grižtamojo ryšio sesijos, skirtos aptarti Jūsų indėlį į mokyklos įvaizdžio formavimą				

Atsakymai: Visiškai nesutinku -1, Nesutinku – 2, Nesu tikras – 3, Sutinku – 4, Visiškai sutinku - 5

<i>Kurie mokyklos įvaizdžio formavimo veiksniai labiausiai prisideda prie darbuotojų įtraukimo į šį procesą.</i>	1	2	3	4	5
28. Vadovų lyderystė ir pavyzdžio rodymas skatina mane dalyvauti mokyklos įvaizdžio formavime.					
29. Komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų yra atvira ir skaidri, siekiant mane įtraukti į mokyklos įvaizdžio kūrimą.					
30. Turiu galimybių dalyvauti sprendimų priėmimo procese, susijusiame su mokyklos įvaizdžio formavimu.					
31. Vadovų teikiamas grįžtamasis ryšys padeda pagerinti mano įsitraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą.					
32. Turiu galimybių dalyvauti mokymuose ir seminaruose, kurie padeda man geriau suprasti mokyklos įvaizdžio kūrimą.					
33. Komandinės veiklos ir bendradarbiavimas yra efektyviai skatinami, siekiant mane įtraukti į mokyklos įvaizdžio formavimą.					
34. Mokyklos organizacinės struktūros ir atsakomybių paskirstymas yra aiškūs, siekiant įtraukti mane į mokyklos įvaizdžio kūrimą.					
35. Organizacinė kultūra yra įtraukianti ir vertina kiekvieno darbuotojo indėlį į mokyklos įvaizdžio kūrimą.					
36. Paskatų ir apdovanojimų sistema veiksmingai skatina mane aktyviai prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo.					
37. Vidinės komunikacijos platformos yra efektyviai naudojamos, siekiant mane įtraukti į					

mokyklos įvaizdžio kūrimo procesą.					
<i>Kaip vertinate Laissez-faire vadovavimo stilių (laisvas, minimaliai įsikišantis vadovavimas) ir kaip jis veikia darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą.</i>	1	2	3	4	5
38. Vadovų minimalus įsikišimas ir suteikta laisvė darbuotojams savarankiškai kurti mokyklos įvaizdį yra efektyvūs.					
39. Turiu galimybę priimti sprendimus dėl mokyklos įvaizdžio formavimo be vadovų tiesioginės priežiūros.					
40. Vadovai suteikia pakankamai autonomijos ir pasitiki mano kompetencija, kuriant mokyklos įvaizdį.					
41. Darbuotojų iniciatyva yra svarbi ir skatinama, kai vadovai minimaliai įsikiša į mokyklos įvaizdžio kūrimo procesą.					
42. Vadovų įsikišimo trūkumas teigiamai veikia mano motyvaciją prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo.					
43. Vadovai palieka pakankamai erdvės kūrybiškumui ir naujų idėjų įgyvendinimui formuojant mokyklos įvaizdį.					
44. Laissez-faire vadovavimo stilius daro teigiamą įtaką komandinio darbo efektyvumui mokyklos įvaizdžio kūrimo procese.					
45. Vadovai suteikia laisvę pasirenkant darbo metodus ir priemones, kurias naudoju mokyklos įvaizdžiui formuoti.					
46. Vadovų pasyvumas skatina mano dalyvavimo lygmenį mokyklos įvaizdžio kūrimo veiklose.					
47. Vadovų deleguota atsakomybė už mokyklos įvaizdžio formavimą tiesiogiai darbuotojams yra efektyvi.					
<i>Kaip vertinate transakcinį vadovavimo stilių (paremtas aiškiais uždaviniais, atlygiu už pasiektus tikslus ir bausmėmis už neatliktus darbus) ir kaip jis veikia darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą.</i>					
48. Aiškių tikslų nustatymas efektyviai skatina mane dalyvauti mokyklos įvaizdžio formavime.					
49. Vadovai suteikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį dėl mano indėlio į mokyklos įvaizdžio kūrimą.					
50. Atlygių ir paskatų sistema padeda motyvuoti mane prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo.					
51. Bausmių ar neigiamų pasekmių taikymas efektyviai motyvuoja mane atlikti užduotis, susijusias su mokyklos įvaizdžio kūrimu.					
52. Vadovų priežiūra ir kontrolė padeda užtikrinti, kad mano darbas prisidėtų prie mokyklos įvaizdžio formavimo.					
53. Vadovų nurodymai ir aiškos instrukcijos yra veiksmingi, siekiant mane įtraukti į mokyklos įvaizdžio kūrimo procesą.					
54. Vadovų nustatyti aiškūs standartai ir reikalavimai padeda man atlikti mokyklos įvaizdžio kūrimo darbus kokybiškai.					
55. Atlygio už pasiektus rezultatus sistema daro teigiamą poveikį mano motyvacijai dalyvauti mokyklos įvaizdžio formavime.					
56. Vadovų griežta terminų laikymosi priežiūra užtikrina mokyklos įvaizdžio kūrimo kokybę.					
57. Vadovai pasitiki mano sugebėjimais atlikti paskirtas užduotis, susijusias su mokyklos įvaizdžio kūrimu.					
<i>Kaip vertinate transformacinį vadovavimo stilių (kuris pabrėžia įkvėpimą, motyvaciją ir darbuotojų įgalinimą) ir kaip jis veikia darbuotojų įtraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą.</i>					
58. Vadovų įkvėpimas ir motyvacija skatina mane aktyviai prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo.					
59. Vadovai geba sukurti aiškią ir patrauklią mokyklos įvaizdžio viziją, kuri mane motyvuoja dalyvauti formavimo procesuose.					
60. Vadovų indėlis į mano asmeninį augimą ir profesinį tobulėjimą skatina mane prisidėti					

prie mokyklos įvaizdžio kūrimo.					
61. Vadovų pastangos skatinti kūrybiškumą ir naujų idėjų generavimą padeda gerinti mokyklos įvaizdį.					
62. Vadovų ugdomas pasitikėjimas ir atvirumas skatina mane aktyviai dalyvauti mokyklos įvaizdžio kūrimo procesuose.					
63. Vadovai pripažįsta ir vertina mano indėlį į mokyklos įvaizdžio formavimą.					
64. Vadovai atsižvelgia į darbuotojų individualius poreikius, formuodami mokyklos įvaizdį.					
65. Vadovai kuria ir palaiko motyvuojančią darbo aplinką, kuri mane skatina aktyviai dalyvauti mokyklos įvaizdžio kūrimo veiklose.					
66. Vadovai mane įtraukia į ilgalaikių tikslų ir vizijų kūrimą, susijusį su mokyklos įvaizdžiu.					
67. Vadovų rūpestis darbuotojų gerove ir motyvacija prisideda prie mano įsitraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą.					

68. Kaip manote, koks vadovavimo stilius vyrauja Jūsų mokykloje įtraukiant Jūs į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą? (įrašykite).....

4 priedas

Tyrimo dalyvavusių mokyklų ir jų darbuotojų skaičius

Eil. Nr.	Mokyklos pavadinimas	Darbuotojų skaičius	Atsakytų anketų skaičius	Procentinė dalis nuo darbuotojų sk.	Procentinė dalis nuo atsakiusių sk.
1	Alytaus Miroslavo gimnazija	59	8	13,56	2,03
2	Druskininkų "Ryto" gimnazija	97	4	4,12	1,01
3	Jonavos Jeronimo Ralio gimnazija	76	4	5,26	1,01
4	Kauno "Saulės" gimnazija	103	4	3,88	1,01
5	Kauno jaunimo ir suaugusiųjų mokymo centras	55	3	5,45	0,76
6	Kauno Jono Jablonskio gimnazija	99	5	5,05	1,27
7	Kauno Lietuvos sveikatos mokslų universiteto gimnazija	88	4	4,55	1,01
8	Kauno Martyno Mažvydo progimnazija	76	7	9,21	1,77
9	Kauno Stepono Dariaus ir Stasio Girėno gimnazija	92	6	6,52	1,52
10	Kauno technologijos universiteto inžinerijos licėjus	233	2	0,86	0,51
11	Kauno Vytauto Didžiojo universiteto "Rasos" gimnazija	112	7	6,25	1,77
12	Kauno Vytauto Didžiojo universiteto klasikinio ugdymo mokykla	132	1	0,76	0,25
13	Kauno Žaliakalnio progimnazija	72	9	12,50	2,28
14	Kėdainių "Atžalyno" gimnazija	75	2	1,33	0,51
15	Kėdainių suaugusių ir jaunimo mokymo centras	50	4	8,00	1,01
16	Klaipėdos "Ažuolyno" gimnazija	84	8	9,52	2,03
17	Klaipėdos "Santarvės" progimnazija	107	2	1,87	0,51
18	Klaipėdos Martyno Mažvydo progimnazija	124	4	3,23	1,01
19	Klaipėdos r. Dvilų pagrindinė mokykla	122	3	2,46	0,76
20	Kretingos rajono Salantų gimnazija	101	3	2,97	0,76
21	Kupiškio Lauryno Stuokos-Gucevičiaus gimnazija	64	3	4,69	0,76
22	Marijampolės Petro Armino progimnazija	61	3	4,92	0,76
23	Mažeikių "Jievaro" pagrindinė mokykla	68	2	2,94	0,51
24	Mažeikių r. Viekšnių gimnazija	80	3	3,75	0,76
25	Molėtų r. Alantos gimnazija	112	3	2,68	0,76
26	Palangos "Baltijos" pagrindinė mokykla	130	3	2,31	0,76
27	Panevėžio "Vyturio" progimnazija	113	6	5,31	1,52
28	Panevėžio Alfonso Lipniūno progimnazija	66	6	9,09	1,52
29	Panevėžio Mykolo Karkos pagrindinė mokykla	146	3	2,05	0,76
30	Panevėžio suaugusiųjų ir jaunimo mokymo centras	40	4	10,00	1,01
31	Plungės akademiko Adolfo Jucio	78	4	5,13	1,01

	progimnazija				
32	Raseinių r. Šiluvos gimnazija	51	2	3,92	0,51
33	Raseinių Viktoro Petkaus progimnazija	85	3	3,53	0,76
34	Skuodo Bartuvos progimnazija	90	4	4,44	1,01
35	Šakių r. Kudirkos Naumiesčio Vinco Kudirkos gimnazija	82	3	3,66	0,76
36	Šalčininkų r. Butrimonių Anos Krepšul gimnazija	46	3	6,52	0,76
37	Šalčininkų r. Dieveniškų Adomo Mickevičiaus gimnazija	49	2	4,08	0,51
38	Šiaulių "Dagilėlio" dainavimo mokykla	45	1	2,22	0,25
39	Šiaulių "Jovaro" progimnazija	94	11	11,70	2,78
40	Šiaulių "Juventos" progimnazija	121	11	9,09	2,78
41	Šiaulių "Saulėtekio" gimnazija	83	48	57,83	12,15
42	Šiaulių Gegužių progimnazija	89	15	16,85	3,80
43	Šiaulių Lieporių gimnazija	80	10	12,50	2,53
44	Šiaulių Medelyno progimnazija	125	12	9,60	3,04
45	Šiaulių r. Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazija	58	7	12,07	1,77
46	Šiaulių Rėkyvos progimnazija	97	7	7,22	1,77
47	Šiaulių Romuvos gimnazija	65	9	13,85	2,28
48	Šiaulių Santarvės gimnazija	51	7	13,73	1,77
49	Šiaulių Stasio Šalkauskio gimnazija	67	14	20,90	3,54
50	Šiaulių universitetinė gimnazija	65	11	16,92	2,78
51	Šilutės jaunimo ir suaugusiųjų mokymo centras	72	2	2,78	0,51
52	Šilutės pirmoji gimnazija	61	3	4,92	0,76
53	Šilutės r. Saugų Jurgio Mikšo pagrindinė mokykla	47	2	4,26	0,51
54	Švenčionių r. Pabradės "Ryto" gimnazija	145	3	2,07	0,76
55	Tauragės suaugusiųjų mokymo centras	24	1	4,17	0,25
56	Trakų r. Paluknio Medeinos gimnazija	41	3	7,32	0,76
57	Ukmergės r. Deltuvos pagrindinė mokykla	37	3	8,11	0,76
58	Vilniaus "Sietuvos" progimnazija	89	6	6,74	1,52
59	Vilniaus "Žaros" gimnazija	112	12	10,71	3,04
60	Vilniaus Gabrielės Petkevičaitės Bitės suaugusiųjų mokymo centras	58	17	29,31	4,30
61	Vilniaus Gijos jaunimo mokykla	21	9	42,86	2,28
62	Vilniaus suaugusiųjų mokymo centras Suaugusiųjų gimnazija	31	17	54,84	4,30
63	Vilniaus Trakų Vokės gimnazija	88	7	7,95	1,77
Iš viso		5184	395	7,60	100,00

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis rekvizitai.lt

Bendrojo ugdymo įstaigų analizė pagal regionus

Darbuotojų sk. 2023/2024	Bendrojo ugdymo įstaigos		Bendrojo ugdymo įstaigos pagal regionus		Tyrimė dalyvavusių ugdymo įstaigų sk.	Proc.
	Valstybinės įstaigos	Nevalstybinės įstaigos				
27297	814	95	Alytus	42	2	4,76
			Kauno	167	15	8,98
			Klaipėdos	103	10	9,71
			Marijampolės	49	2	4,08
			Panevėžio	63	5	7,94
			Šiaulių	92	13	14,13
			Tauragės	35	1	2,86
			Telšių	41	3	7,32
			Utenos	39	1	2,56
			Vilniaus	278	11	3,96

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Valstybės duomenų centro duomenimis

Tyrime dalyvavusių respondentų demografiniai duomenys

APSKRITIS * MOKYKLOS TIPAS Crosstabulation					
			MOKYKLOS TIPAS		
			Gimnazija	Progimnazija	Total
APSKRITIS	Vilniaus apskritis	Count	73	9	82
		% within MOKYKLOS TIPAS	27,1%	7,1%	20,8%
	Kauno apskritis	Count	51	12	63
		% within MOKYKLOS TIPAS	19,0%	9,5%	15,9%
	Tauragės apskritis	Count	1	0	1
		% within MOKYKLOS TIPAS	0,4%	0,0%	0,3%
	Alytaus apskritis	Count	11	1	12
		% within MOKYKLOS TIPAS	4,1%	0,8%	3,0%
	Panevėžio apskritis	Count	6	16	22
		% within MOKYKLOS TIPAS	2,2%	12,7%	5,6%
	Utenos apskritis	Count	3	0	3
		% within MOKYKLOS TIPAS	1,1%	0,0%	0,8%
	Klaipėdos apskritis	Count	13	21	34
		% within MOKYKLOS TIPAS	4,8%	16,7%	8,6%
	Šiaulių apskritis	Count	106	57	163
		% within MOKYKLOS TIPAS	39,4%	45,2%	41,3%
	Telšių apskritis	Count	3	6	9
		% within MOKYKLOS TIPAS	1,1%	4,8%	2,3%
	Marijampolės apskritis	Count	2	4	6
		% within MOKYKLOS TIPAS	0,7%	3,2%	1,5%
Total	Count	269	126	395	
	% within MOKYKLOS TIPAS	100,0%	100,0%	100,0%	

BENDRA APSKRITIS * MOKYKLOS TIPAS Crosstabulation					
			MOKYKLOS TIPAS		
			Gimnazija	Progimnazija	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	Count	73	9	82
		% within BENDRA APSKRITIS	89,0%	11,0%	100,0%
	Kauno apskritis	Count	51	12	63
		% within BENDRA APSKRITIS	81,0%	19,0%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	Count	26	27	53
		% within BENDRA APSKRITIS	49,1%	50,9%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	Count	13	21	34
		% within BENDRA APSKRITIS	38,2%	61,8%	100,0%
	Šiaulių apskritis	Count	106	57	163
		% within BENDRA APSKRITIS	65,0%	35,0%	100,0%
Total	Count	269	126	395	
	% within BENDRA APSKRITIS	68,1%	31,9%	100,0%	

1.Jusu lytis: * VIETOVĖS TIPAS Crosstabulation

			VIETOVĖS TIPAS		
			Didmiestis	Miestas ar miestelis	Total
1.Jusu lytis:	Vyras	Count	63	9	72
		% within 1.Jusu lytis:	87,5%	12,5%	100,0%
	Moteris	Count	225	98	323
		% within 1.Jusu lytis:	69,7%	30,3%	100,0%
Total		Count	288	107	395
		% within 1.Jusu lytis:	72,9%	27,1%	100,0%

1.Jusu lytis: * 2.Jusu amzius: Crosstabulation

			2.Jusu amzius:					
			Nuo 20 iki 30	Nuo 31 iki 40	Nuo 41 iki 50	Nuo 51 iki 60	Virs 61	Total
1.Jusu lytis:	Vyras	Count	0	5	33	26	8	72
		% within 1.Jusu lytis:	0,0%	6,9%	45,8%	36,1%	11,1%	100,0%
	Moteris	Count	7	25	87	167	37	323
		% within 1.Jusu lytis:	2,2%	7,7%	26,9%	51,7%	11,5%	100,0%
Total		Count	7	30	120	193	45	395
		% within 1.Jusu lytis:	1,8%	7,6%	30,4%	48,9%	11,4%	100,0%

Skalių patikimumo vertinimas

1 skalė - Įtrauktas darbuotojas į įvaizdžio formavimą

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,849	,865	10

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,390	,093	,738	,646	7,981	,025	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
6. Ar jaučiate, kad jūsų nuomone yra svarbi formuojant mokyklos įvaizdį?	23,17	16,067	,595	,527	,834
7. Ar manote, kad turite pakankamai galimybių išreikšti savo idėjas dėl mokyklos įvaizdžio?	23,33	15,030	,580	,478	,832
8. Ar dažnai jūsų nuomonės yra prasoma, kai kalbama apie mokyklos įvaizdžio tobulinimą?	23,82	13,671	,597	,616	,834
9. Ar jūsų pasiūlymai ir idėjos dėl mokyklos įvaizdžio yra įgyvendinami?	23,38	14,937	,723	,589	,821
10. Ar dažnai dalyvaujate susitikimuose ar diskusijose, skirtose mokyklos įvaizdžio klausimams aptarti?	23,90	13,959	,526	,568	,844
11. Ar jūsų indelis į mokyklos įvaizdžio formavimą yra pripažįstamas?	23,36	15,288	,721	,573	,823
12. Ar vadovas skatina aktyviai dalyvauti mokyklos įvaizdžio kurime?	23,25	15,731	,523	,335	,837
13. Ar jūsų darbas tiesiogiai prisideda prie teigiamo mokyklos įvaizdžio formavimo?	23,20	16,984	,314	,199	,852
14. Ar vadovas įvertina jūsų indelį į mokyklos įvaizdžio formavimą?	23,27	15,664	,664	,627	,828
15. Ar mokyklos vadovybė reguliariai padeda už jūsų pastangas kuriant mokyklos įvaizdį?	23,22	16,267	,468	,592	,842

2 skalė - Informacijos sklaida

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,918	,919	9

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,559	,439	,753	,313	1,713	,004	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
16. Ar manote, kad mokyklos vadovybe teikia pakankamai informacijos apie ivaizdžio formavimo prioritetus ir tikslus?	22,00	12,805	,711	,583	,909
17. Ar esate informuotas(-a) apie mokyklos ivaizdžio formavimo procesus ir strategijas?	22,01	12,853	,667	,538	,912
18. Ar jaučiate, kad mokykloje yra aiškiai apibrezta ivaizdžio formavimo vizija ir misija, kurioje jus galite prisidėti?	22,06	12,217	,744	,592	,907
19. Ar mokyklos administracija reguliariai dalijasi informacija apie vykstančias ivaizdžio formavimo iniciatyvas?	22,03	12,253	,719	,554	,909
20. Ar jums lengva gauti reikiama informacija apie mokyklos ivaizdžio formavimo procesus?	21,98	12,746	,745	,595	,907
21. Ar jums yra aišku, kur rasti informacija apie mokyklos ivaizdžio formavimo strategijas ir tikslus?	22,05	12,464	,688	,546	,911
22. Ar mokyklos vadovybe suteikia pakankamai informacijos apie jūsų vaidmenį ir atsakomybes mokyklos ivaizdžio kurime?	22,05	12,330	,726	,641	,908
23. Ar jums yra suteikiama informacija apie tai, kaip jūsų indelis gali prisidėti prie mokyklos ivaizdžio formavimo?	22,05	12,261	,711	,617	,909
24. Ar informacija apie mokyklos ivaizdžio formavimą yra aiškiai ir suprantamai pateikiama?	21,98	12,830	,706	,537	,910

3 skalė - Priemonės ir metodai darbuotojų įtraukimui

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,890	,891	17

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,324	-,004	,757	,761	-170,366	,018	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Elektroninis pastas	39,79	65,651	,364	,321	,890
Vidinės komunikacijos platformos (pvz., ?Teams?)	40,82	64,031	,496	,410	,885
Susitikimai ir pasitarimai	40,28	64,649	,505	,403	,885
Naujienlaiškiai ar vidiniai pranešimai	40,80	63,455	,521	,379	,884
Informacinės skelbimų lentos	40,88	63,348	,529	,402	,884
Anoniminės apklausos	41,44	64,775	,396	,355	,889
Tiesioginiai pokalbiai su vadovais	40,47	63,849	,552	,538	,883
Atviros diskusijų sesijos	40,73	63,077	,583	,533	,882
Idejų dezutes arba pasiūlymų teikimo sistemos	41,52	63,413	,556	,419	,883
Komunikacijos platformos (pvz., ?Teams?)	41,09	64,274	,509	,427	,885
Kurybinės dirbtuvės ar ? minčių lietus? sesijos	40,97	62,024	,503	,573	,886
Apdovanojimai ar pripažinimai už aktyvų dalyvavimą	40,26	62,867	,504	,568	,885
Ištraukimas į sprendimų priėmimo procesus	40,73	62,826	,593	,666	,882
Skatinimas per mokymus ar seminarus	40,72	62,050	,666	,715	,879
Komandos formavimo veiklos, susijusios su ivaizdžio formavimu	40,94	61,845	,578	,730	,882
Dalyvavimas isoriniuose renginiuose ir konferencijose, susijusiose su mokyklos ivaizdžio formavimu	40,64	61,055	,649	,644	,879
Grįžamojo ryšio sesijos, skirtos aptarti Jūsų indėlią į mokyklos ivaizdžio formavimą	40,51	61,372	,609	,708	,881

4 skalė - Veiksniai darbuotojų įtraukimui

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,912	,923	10

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,546	,073	,855	,782	11,717	,051	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
28. Vadovu lyderyste ir pavyzdžio rodimas skatina mane dalyvauti mokyklos įvaizdžio formavime.	36,88	33,434	,715	,726	,902
29. Komunikacija tarp vadovu ir darbuotojų yra atvira ir skaidri, siekiant mane įtraukti į mokyklos įvaizdžio kurimą.	36,86	33,125	,755	,783	,900
30. Turiu galimybių dalyvauti sprendimų priėmimo procese, susijusiame su mokyklos įvaizdžio formavimu.	37,38	33,536	,554	,668	,911
31. Vadovu teikiamas grįžtamasis ryšys padeda pagerinti mano išitraukimą į mokyklos įvaizdžio formavimą.	36,98	32,391	,786	,746	,898
32. Turiu galimybių dalyvauti mokymuose ir seminaruose, kurie padeda man geriau suprasti mokyklos įvaizdžio kurimą.	37,62	34,779	,301	,594	,935
33. Komandinės veiklos ir bendradarbiavimas yra efektyviai skatinami, siekiant mane įtraukti į mokyklos įvaizdžio formavimą.	37,12	32,550	,771	,641	,898
34. Mokyklos organizacinės struktūros ir atsakomybių paskirstymas yra aiškūs, siekiant įtraukti mane į mokyklos įvaizdžio kurimą.	37,08	32,087	,814	,782	,896
35. Organizacinė kultūra yra įtraukianti ir vertina kiekvieno darbuotojo indėlį į mokyklos įvaizdžio kurimą.	37,01	31,860	,837	,810	,894
36. Paskatų ir apdovanojimų sistema veiksmingai skatina mane aktyviai prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo.	37,05	32,198	,739	,734	,900
37. Vidinės komunikacijos platformos yra efektyviai naudojamos, siekiant mane įtraukti į mokyklos įvaizdžio kurimo procesą.	37,16	32,229	,768	,677	,898

5 skalė – Laissez-faire stilius

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,878	,892	10

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,452	-,093	,784	,877	-8,395	,041	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
38. Vadovu minimalus isikisimas ir suteikta laisve darbuotojams savarankiskai kurti mokyklos ivaizdi yra efektyvus.	32,50	24,601	,689	,542	,860
39. Turiu galimybę priimti sprendimus dėl mokyklos ivaizdžio formavimo be vadovu tiesioginės priežiūros.	32,83	24,023	,628	,643	,864
40. Vadovai suteikia pakankamai autonomijos ir pasitiki mano kompetencija, kuriant mokyklos ivaizdį.	32,53	23,706	,783	,716	,853
41. Darbuotojų iniciatyva yra svarbi ir skatinama, kai vadovai minimaliai isikisa i mokyklos ivaizdžio kurimo procesą.	32,48	23,885	,757	,628	,855
42. Vadovu isikisimo trukumas teigiamai veikia mano motyvaciją prisidėti prie mokyklos ivaizdžio formavimo.	32,89	24,881	,566	,490	,869
43. Vadovai palieka pakankamai erdves kurybiskumui ir naujų idejų įgyvendinimui formuojant mokyklos ivaizdį.	32,44	23,881	,779	,733	,854
44. Laissez-faire vadovavimo stilius daro teigiama itaka komandinio darbo efektyvumui mokyklos ivaizdžio kurimo procese.	32,74	24,995	,592	,545	,867
45. Vadovai suteikia laisvę pasirenkant darbo metodus ir priemones, kurias naudoju mokyklos ivaizdžiui formuoti.	32,41	24,313	,676	,665	,861
46. Vadovu pasyvumas mąžina mano dalyvavimo lygmenį mokyklos ivaizdžio kurimo veiklose.	32,64	27,118	,158	,280	,911
47. Vadovu deleguota atsakomybė už mokyklos ivaizdžio formavimą tiesiogiai darbuotojams yra efektyvi.	32,68	24,801	,664	,505	,862

6 skalė – Transakcinis stilius

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,844	,863	10

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,386	-,259	,841	1,100	-3,242	,073	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
48. Aiskiu tikslu nustatymas efektyviai skatina mane dalyvauti mokyklos ivaizdžio formavime.	33,37	31,681	,482	,599	,834
49. Vadovai suteikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį dėl mano indelio į mokyklos ivaizdžio kurimą.	33,39	30,869	,547	,636	,829
50. Atlygiu ir paskatu sistema padeda motyvuoti mane prisidėti prie mokyklos ivaizdžio formavimo.	33,41	29,878	,605	,633	,824
51. Bausmiu ar neigiamu pasekmiu taikymas efektyviai motyvuoja mane atlikti užduotis, susijusias su mokyklos ivaizdžio kurimu.	35,48	35,499	-,049	,319	,899
52. Vadovų priežiūra ir kontrolė padeda užtikrinti, kad mano darbas prisidėtų prie mokyklos ivaizdžio formavimo.	34,33	27,176	,730	,682	,809
53. Vadovų nurodymai ir aiškios instrukcijos yra veiksmingi, siekiant mane įtraukti į mokyklos ivaizdžio kurimo procesą.	33,82	27,395	,787	,768	,804
54. Vadovų nustatyti aiškūs standartai ir reikalavimai padeda man atlikti mokyklos ivaizdžio kurimo darbus kokybiškai.	33,76	28,000	,773	,760	,807
55. Atlygio už pasiektus rezultatus sistema daro teigiama poveikį mano motyvacijai dalyvauti mokyklos ivaizdžio formavime.	33,56	29,222	,669	,643	,818
56. Vadovų griežta terminų laikymosi priežiūra užtikrina mokyklos ivaizdžio kurimo kokybę.	34,13	28,854	,658	,549	,818
57. Vadovai pasitiki mano sugebėjimais atlikti paskirtas užduotis, susijusias su mokyklos ivaizdžio kurimu.	33,71	31,069	,533	,382	,830

7 skalė – Transformacinis stilius

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,945	,947	10

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,643	,321	,872	,552	2,718	,024	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
58. Vadovu ikvėpimas ir motyvacija skatina mane aktyviai prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo.	38,57	30,256	,742	,725	,941
59. Vadovai geba sukurti aiškia ir patrauklia mokyklos įvaizdžio viziją, kuri mane motyvuoja dalyvauti formavimo procesuose.	38,63	29,360	,788	,774	,939
60. Vadovu indėlis į mano asmeninį augimą ir profesinį tobulėjimą skatina mane prisidėti prie mokyklos įvaizdžio kurimo.	38,65	28,741	,852	,789	,936
61. Vadovu pastangos skatinti kurybiškumą ir naujų idėjų generavimą padeda gerinti mokyklos įvaizdį.	38,62	29,210	,812	,750	,938
62. Vadovu ugdomas pasitikėjimas ir atvirumas skatina mane aktyviai dalyvauti mokyklos įvaizdžio kurimo procesuose.	38,62	29,009	,864	,814	,936
63. Vadovai pripažįsta ir vertina mano indėlį į mokyklos įvaizdžio formavimą.	38,72	29,283	,809	,700	,938
64. Vadovai atsizvelgia į darbuotojų individualius poreikius, formuodami mokyklos įvaizdį.	38,95	29,493	,654	,685	,946
65. Vadovai kuria ir palaiko motyvuojančią darbo aplinką, kuri mane skatina aktyviai dalyvauti mokyklos įvaizdžio kurimo veiklose.	38,66	28,709	,859	,810	,936
66. Vadovai mane įtraukia į ilgalaikių tikslų ir vizijų kurimą, susijusį su mokyklos įvaizdžiu.	38,99	30,584	,544	,614	,951
67. Vadovu rupestis darbuotojų gerove ir motyvacija prisideda prie mano išitraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą.	38,63	28,974	,858	,816	,936

7 Priedas

Regioniniai skirtumai darbuotojo įtraukimui į mokyklos įvaizdžio formavimą

Ar jaučiatės įtrauktas ir vertinamas mokyklos įvaizdžio formavime	p reikšmė	Požymių priklausomybė	V reikšmė	Ryšys tarp kintamųjų
Ar jaučiatės, kad jūsų nuomonė yra svarbi formuojant mokyklos įvaizdį?	0,011	statistiškai reikšmingas	0,159	vidutinio stiprumo
Ar manote, kad turite pakankamai galimybių išreikšti savo idėjas dėl mokyklos įvaizdžio?	0,106	statistiškai nereikšmingas	0,129	silpnas
Ar dažnai jūsų nuomonės yra prašoma, kai kalbama apie mokyklos įvaizdžio tobulinimą?	0,06	statistiškai nereikšmingas	0,138	silpnas
Ar jūsų pasiūlymai ir idėjos dėl mokyklos įvaizdžio yra įgyvendinami?	0,583	statistiškai nereikšmingas	0,091	silpnas
Ar dažnai dalyvaujate susitikimuose ir diskusijose, skirtose mokyklos įvaizdžio klausimams aptarti?	0,597	statistiškai nereikšmingas	0,090	silpnas
Ar jūsų indėlis į mokyklos įvaizdžio formavimą yra pripažįstamas?	0,051	statistiškai nereikšmingas	0,140	vidutinio stiprumo
Ar vadovas skatina aktyviai dalyvauti mokyklos įvaizdžio kūrime?	0,146	statistiškai nereikšmingas	0,124	silpnas
Ar jūsų darbas tiesiogiai prisideda prie teigiamo mokyklos įvaizdžio formavimo?	0,501	statistiškai nereikšmingas	0,096	silpnas
Ar vadovas įvertina jūsų indėlį į mokyklos įvaizdžio formavimą?	0,165	statistiškai nereikšmingas	0,122	silpnas
Ar mokyklos vadovybė reguliariai padėkoja už jūsų pastangas kuriant mokyklos įvaizdį?	0,782	statistiškai nereikšmingas	0,078	silpnas

Regioniniai skirtumai naudojant informacijos sklaidos priemones

BENDRA APSKRITIS * 16. Ar manote, kad mokyklos vadovybė teikia pakankamai informacijos apie įvaizdžio formavimo prioritetus ir tikslus?

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		16. Ar manote, kad mokyklos vadovybė teikia pakankamai informacijos apie įvaizdžio formavimo prioritetus ir tikslus?			Total
		Taip	Ne	Nežinau	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	84,1%	7,3%	8,5%	100,0%
	Kauno apskritis	73,0%	6,3%	20,6%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	92,5%	5,7%	1,9%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	73,5%	11,8%	14,7%	100,0%
	Šiaulių apskritis	82,8%	0,6%	16,6%	100,0%
Total		82,0%	4,6%	13,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,477 ^a	8	,003
Likelihood Ratio	28,133	8	<,001
Linear-by-Linear Association	,001	1	,977
N of Valid Cases	395		

a. 5 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,55.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,244	,003
	Cramer's V	,172	,003
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * 17. Ar esate informuotas(-a) apie mokyklos įvaizdžio formavimo procesus ir strategijas?

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		17. Ar esate informuotas(-a) apie mokyklos įvaizdžio formavimo procesus ir strategijas?			Total
		Taip	Ne	Nežinau	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	81,7%	7,3%	11,0%	100,0%
	Kauno apskritis	73,0%	7,9%	19,0%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	92,5%	5,7%	1,9%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	73,5%	11,8%	14,7%	100,0%
	Šiaulių apskritis	84,0%	1,8%	14,1%	100,0%
Total		82,0%	5,3%	12,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,971 ^a	8	,030
Likelihood Ratio	19,848	8	,011
Linear-by-Linear Association	,605	1	,437
N of Valid Cases	395		

a. 5 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,81.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,207	,030
	Cramer's V	,147	,030
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * 18. Ar jaučiate, kad mokykloje yra aiškiai apibrezta ivaizdžio formavimo vizija ir misija, kurioje jus galite prisidėti?

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		18. Ar jaučiate, kad mokykloje yra aiškiai apibrezta ivaizdžio formavimo vizija ir misija, kurioje jus galite prisidėti?			
		Taip	Ne	Nežinau	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	78,0%	9,8%	12,2%	100,0%
	Kauno apskritis	85,7%	4,8%	9,5%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	83,0%	13,2%	3,8%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	61,8%	23,5%	14,7%	100,0%
	Šiaulių apskritis	81,0%	3,1%	16,0%	100,0%
Total		79,7%	7,8%	12,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,681 ^a	8	,001
Likelihood Ratio	24,348	8	,002
Linear-by-Linear Association	,569	1	,451
N of Valid Cases	395		

a. 4 cells (26,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,67.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,255	,001
	Cramer's V	,180	,001
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * 19. Ar mokyklos administracija reguliariai dalijasi informacija apie vykstančias ivaizdžio formavimo iniciatyvas?

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		19. Ar mokyklos administracija reguliariai dalijasi informacija apie vykstančias ivaizdžio formavimo iniciatyvas?			
		Taip	Ne	Nežinau	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	85,4%	9,8%	4,9%	100,0%
	Kauno apskritis	82,5%	7,9%	9,5%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	79,2%	15,1%	5,7%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	73,5%	20,6%	5,9%	100,0%
	Šiaulių apskritis	87,1%	4,9%	8,0%	100,0%
Total		83,8%	9,1%	7,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,593 ^a	8	,127
Likelihood Ratio	11,634	8	,168
Linear-by-Linear Association	,002	1	,968
N of Valid Cases	395		

a. 5 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,41.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,179	,127
	Cramer's V	,126	,127
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * 20. Ar jums lengva gauti reikiama informacija apie mokyklos įvaizdžio formavimo procesus?

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		20. Ar jums lengva gauti reikiama informacija apie mokyklos įvaizdžio formavimo procesus?			Total
		Taip	Ne	Nežinau	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	85,4%	2,4%	12,2%	100,0%
	Kauno apskritis	87,3%	3,2%	9,5%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	83,0%	9,4%	7,5%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	73,5%	11,8%	14,7%	100,0%
	Šiaulių apskritis	84,0%	3,1%	12,9%	100,0%
Total		83,8%	4,6%	11,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,574 ^a	8	,227
Likelihood Ratio	9,141	8	,331
Linear-by-Linear Association	,446	1	,504
N of Valid Cases	395		

a. 5 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,55.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal		
Phi	,164	,227
Cramer's V	,116	,227
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 21. Ar jums yra aišku, kur rasti informacija apie mokyklos įvaizdžio formavimo strategijas ir tikslus?

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		21. Ar jums yra aišku, kur rasti informacija apie mokyklos įvaizdžio formavimo strategijas ir tikslus?			Total
		Taip	Ne	Nežinau	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	78,0%	8,5%	13,4%	100,0%
	Kauno apskritis	85,7%	3,2%	11,1%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	83,0%	11,3%	5,7%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	61,8%	23,5%	14,7%	100,0%
	Šiaulių apskritis	82,2%	4,3%	13,5%	100,0%
Total		80,3%	7,6%	12,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,677 ^a	8	,008
Likelihood Ratio	17,892	8	,022
Linear-by-Linear Association	,033	1	,855
N of Valid Cases	395		

a. 4 cells (26,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,58.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal		
Phi	,229	,008
Cramer's V	,162	,008
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 22. Ar mokyklos vadovybė suteikia pakankamai informacijos apie jūsų vaidmenį ir atsakomybes mokyklos įvaizdžio kurime?

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		22. Ar mokyklos vadovybė suteikia pakankamai informacijos apie jūsų vaidmenį ir atsakomybes mokyklos įvaizdžio kurime?			Total
		Taip	Ne	Nežinau	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	84,1%	6,1%	9,8%	100,0%
	Kauno apskritis	82,5%	4,8%	12,7%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	75,5%	15,1%	9,4%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	64,7%	20,6%	14,7%	100,0%
	Šiaulių apskritis	82,8%	4,3%	12,9%	100,0%
Total		80,5%	7,6%	11,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,204 ^a	8	,028
Likelihood Ratio	14,546	8	,069
Linear-by-Linear Association	,520	1	,471
N of Valid Cases	395		

a. 4 cells (26,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,58.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,209	,028
Cramer's V	,148	,028
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 23. Ar jums yra suteikiama informacija apie tai, kaip jūsų indėlis gali prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo?

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		23. Ar jums yra suteikiama informacija apie tai, kaip jūsų indėlis gali prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo?			Total
		Taip	Ne	Nežinau	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	85,4%	7,3%	7,3%	100,0%
	Kauno apskritis	81,0%	6,3%	12,7%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	79,2%	17,0%	3,8%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	67,6%	23,5%	8,8%	100,0%
	Šiaulių apskritis	83,4%	4,9%	11,7%	100,0%
Total		81,5%	8,9%	9,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,486 ^a	8	,009
Likelihood Ratio	18,218	8	,020
Linear-by-Linear Association	,313	1	,576
N of Valid Cases	395		

a. 3 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,01.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,228	,009
Cramer's V	,161	,009
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 24. Ar informacija apie mokyklos ivaizdžio formavimą yra aiškiai ir suprantamai pateikiama?

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		24. Ar informacija apie mokyklos ivaizdžio formavimą yra aiškiai ir suprantamai pateikiama?			Total
		Taip	Ne	Nežinau	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	89,0%	2,4%	8,5%	100,0%
	Kauno apskritis	84,1%	3,2%	12,7%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	81,1%	11,3%	7,5%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	67,6%	20,6%	11,8%	100,0%
	Šiaulių apskritis	87,1%	1,8%	11,0%	100,0%
Total		84,6%	5,1%	10,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,867 ^a	8	<,001
Likelihood Ratio	21,230	8	,007
Linear-by-Linear Association	,256	1	,613
N of Valid Cases	395		

a. 5 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,72.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,266	<,001
	Cramer's V	,188	<,001
N of Valid Cases		395	

Regioniniai skirtumai naudojant nuomonių teikimo priemones

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		Anonimines apklausos				Total
		Niekada	Kartais	Daznai	Visada	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	48,8%	32,9%	14,6%	3,7%	100,0%
	Kauno apskritis	52,4%	22,2%	20,6%	4,8%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	45,3%	37,7%	13,2%	3,8%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	44,1%	29,4%	23,5%	2,9%	100,0%
	Šiaulių apskritis	28,8%	50,3%	16,6%	4,3%	100,0%
Total		40,3%	38,7%	17,0%	4,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,413 ^a	12	,024
Likelihood Ratio	24,047	12	,020
Linear-by-Linear Association	4,246	1	,039
N of Valid Cases	395		

a. 4 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,38.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,243	,024
Cramer's V	,141	,024
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * Tiesioginiai pokalbiai su vadovais

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		Tiesioginiai pokalbiai su vadovais				Total
		Niekada	Kartais	Daznai	Visada	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		51,2%	35,4%	13,4%	100,0%
	Kauno apskritis	1,6%	23,8%	58,7%	15,9%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	3,8%	34,0%	41,5%	20,8%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	5,9%	29,4%	50,0%	14,7%	100,0%
	Šiaulių apskritis	1,8%	24,5%	54,0%	19,6%	100,0%
Total		2,0%	31,6%	48,9%	17,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,500 ^a	12	,009
Likelihood Ratio	26,198	12	,010
Linear-by-Linear Association	4,358	1	,037
N of Valid Cases	395		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,259	,009
	Cramer's V	,150	,009
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * Atviros diskusijų sesijos

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		Atviros diskusijų sesijos				
		Niekada	Kartais	Daznai	Visada	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	3,7%	65,9%	26,8%	3,7%	100,0%
	Kauno apskritis	9,5%	33,3%	42,9%	14,3%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	5,7%	52,8%	35,8%	5,7%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	20,6%	26,5%	44,1%	8,8%	100,0%
	Šiaulių apskritis	4,9%	31,3%	48,5%	15,3%	100,0%
Total		6,8%	41,3%	41,0%	10,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,445 ^a	12	<,001
Likelihood Ratio	45,826	12	<,001
Linear-by-Linear Association	9,794	1	,002
N of Valid Cases	395		

a. 4 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,350	<,001
	Cramer's V	,202	<,001
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * Idejų dezutes arba pasiūlymu teikimo sistemos

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		Idejų dezutes arba pasiūlymu teikimo sistemos				
		Niekada	Kartais	Daznai	Visada	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	51,2%	37,8%	11,0%		100,0%
	Kauno apskritis	60,3%	19,0%	19,0%	1,6%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	54,7%	32,1%	13,2%		100,0%
	Klaipėdos apskritis	50,0%	38,2%	5,9%	5,9%	100,0%
	Šiaulių apskritis	25,8%	52,1%	19,6%	2,5%	100,0%
Total		42,5%	40,0%	15,7%	1,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,685 ^a	12	<,001
Likelihood Ratio	48,642	12	<,001
Linear-by-Linear Association	14,628	1	<,001
N of Valid Cases	395		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .60

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,336	<,001
	Cramer's V	,194	<,001
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * Komunikacijos platformos (pvz., ?Teams?)

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		Komunikacijos platformos (pvz., ?Teams?)				
		Niekada	Kartais	Daznai	Visada	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	18,3%	59,8%	17,1%	4,9%	100,0%
	Kauno apskritis	17,5%	50,8%	28,6%	3,2%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	13,2%	62,3%	22,6%	1,9%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	29,4%	50,0%	20,6%		100,0%
	Šiaulių apskritis	11,0%	49,1%	34,4%	5,5%	100,0%
Total		15,4%	53,4%	27,1%	4,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,532 ^a	12	,076
Likelihood Ratio	20,509	12	,058
Linear-by-Linear Association	4,160	1	,041
N of Valid Cases	395		

a. 4 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,38.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,222	,076
	Cramer's V	,128	,076
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * Kurybinės dirbtuvės ar ?mincių lietus? sesijos

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		Kurybinės dirbtuvės ar ?mincių lietus? sesijos				
		Niekada	Kartais	Daznai	Visada	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	18,3%	51,2%	17,1%	13,4%	100,0%
	Kauno apskritis	46,0%	28,6%	20,6%	4,8%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	24,5%	39,6%	20,8%	15,1%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	32,4%	38,2%	17,6%	11,8%	100,0%
	Šiaulių apskritis	12,3%	38,7%	26,4%	22,7%	100,0%
Total		22,3%	39,7%	22,0%	15,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,337 ^a	12	<,001
Likelihood Ratio	42,244	12	<,001
Linear-by-Linear Association	14,991	1	<,001
N of Valid Cases	395		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,42.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,331	<,001
	Cramer's V	,191	<,001
N of Valid Cases		395	

Regioniniai skirtumai naudojant skatinimo priemones

BENDRA APSKRITIS * Apdovanojimai ar pripažinimai už aktyvų dalyvavimą

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		Apdovanojimai ar pripažinimai už aktyvų dalyvavimą				Total
		Niekada	Kartais	Daznai	Visada	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	7,3%	18,3%	46,3%	28,0%	100,0%
	Kauno apskritis	3,2%	36,5%	38,1%	22,2%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	3,8%	18,9%	22,6%	54,7%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	8,8%	38,2%	20,6%	32,4%	100,0%
	Šiaulių apskritis	4,3%	20,2%	33,7%	41,7%	100,0%
Total		5,1%	23,8%	34,4%	36,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,212 ^a	12	,002
Likelihood Ratio	30,505	12	,002
Linear-by-Linear Association	4,606	1	,032
N of Valid Cases	395		

a. 4 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,72.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,281	,002
Cramer's V	,162	,002
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * Itraukimas į sprendimų priėmimo procesus

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		Itraukimas į sprendimų priėmimo procesus				Total
		Niekada	Kartais	Daznai	Visada	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	2,4%	59,8%	20,7%	17,1%	100,0%
	Kauno apskritis		50,8%	38,1%	11,1%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	9,4%	35,8%	34,0%	20,8%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	11,8%	41,2%	38,2%	8,8%	100,0%
	Šiaulių apskritis	4,3%	50,3%	32,5%	12,9%	100,0%
Total		4,6%	49,6%	31,6%	14,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,500 ^a	12	,032
Likelihood Ratio	24,095	12	,020
Linear-by-Linear Association	,033	1	,855
N of Valid Cases	395		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,55

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,239	,032
	Cramer's V	,138	,032
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * Skatinimas per mokymus ar seminarus

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		Skatinimas per mokymus ar seminarus				
		Niekada	Kartais	Daznai	Visada	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	7,3%	52,4%	29,3%	11,0%	100,0%
	Kauno apskritis	3,2%	44,4%	42,9%	9,5%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	3,8%	47,2%	24,5%	24,5%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	8,8%	52,9%	32,4%	5,9%	100,0%
	Šiaulių apskritis	3,7%	44,2%	38,0%	14,1%	100,0%
Total		4,8%	47,1%	34,7%	13,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,759 ^a	12	,203
Likelihood Ratio	15,101	12	,236
Linear-by-Linear Association	1,634	1	,201
N of Valid Cases	395		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,64.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,200	,203
	Cramer's V	,115	,203
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * Komandos formavimo veiklos, susijusios su įvaizdžio formavimu

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		Komandos formavimo veiklos, susijusios su įvaizdžio formavimu				
		Niekada	Kartais	Daznai	Visada	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	22,0%	47,6%	17,1%	13,4%	100,0%
	Kauno apskritis	15,9%	33,3%	41,3%	9,5%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	26,4%	30,2%	24,5%	18,9%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	23,5%	41,2%	23,5%	11,8%	100,0%
	Šiaulių apskritis	10,4%	52,1%	26,4%	11,0%	100,0%
Total		17,0%	44,3%	26,3%	12,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,339 ^a	12	,010
Likelihood Ratio	26,123	12	,010
Linear-by-Linear Association	,386	1	,535
N of Valid Cases	395		

a. 1 cells (5,0%) have expected count less than 5. The minimum

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,258	,010
	Cramer's V	,149	,010
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * Dalyvavimas isoriniuose renginiuose ir konferencijose, susijusiose su mokyklos ivaizdžio formavimu

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		Dalyvavimas isoriniuose renginiuose ir konferencijose, susijusiose su mokyklos ivaizdžio formavimu				
		Niekada	Kartais	Daznai	Visada	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	9,8%	35,4%	32,9%	22,0%	100,0%
	Kauno apskritis	7,9%	39,7%	42,9%	9,5%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	11,3%	37,7%	32,1%	18,9%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	20,6%	44,1%	32,4%	2,9%	100,0%
	Šiaulių apskritis	6,1%	31,9%	37,4%	24,5%	100,0%
Total		9,1%	35,7%	36,2%	19,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,671 ^a	12	,055
Likelihood Ratio	22,501	12	,032
Linear-by-Linear Association	1,029	1	,310
N of Valid Cases	395		

a. 2 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,10.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,229	,055
	Cramer's V	,132	,055
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * Grįžtamojo ryšio sesijos, skirtos aptarti Jūsų indėli i mokyklos ivaizdžio formavimą

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		Grįžtamojo ryšio sesijos, skirtos aptarti Jūsų indėli i mokyklos ivaizdžio formavimą				
		Niekada	Kartais	Daznai	Visada	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	9,8%	34,1%	34,1%	22,0%	100,0%
	Kauno apskritis	4,8%	36,5%	49,2%	9,5%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	3,8%	26,4%	41,5%	28,3%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	20,6%	38,2%	26,5%	14,7%	100,0%
	Šiaulių apskritis	8,0%	23,9%	36,2%	31,9%	100,0%
Total		8,4%	29,6%	37,7%	24,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,295 ^a	12	,005
Likelihood Ratio	28,506	12	,005
Linear-by-Linear Association	3,976	1	,046
N of Valid Cases	395		

a. 2 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,84.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,268	,005
Cramer's V	,155	,005
N of Valid Cases	395	

Regioniniai skirtumai naudojant darbuotojų įtraukimo veiksnius

BENDRA APSKRITIS * 28. Vadovu lyderyste ir pavyzdžio rodimas skatina mane dalyvauti mokyklos įvaizdžio formavime.

Crosstab							
% within BENDRA APSKRITIS							
28. Vadovu lyderyste ir pavyzdžio rodimas skatina mane dalyvauti mokyklos įvaizdžio formavime.							
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis			11,0%	37,8%	51,2%	100,0%
	Kauno apskritis		1,6%	11,1%	58,7%	28,6%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		7,5%	1,9%	26,4%	64,2%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%	2,9%	14,7%	44,1%	35,3%	100,0%
	Šiaulių apskritis		0,6%	8,6%	35,6%	55,2%	100,0%
Total		0,3%	1,8%	9,1%	39,2%	49,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	47,877 ^a	16	<,001
Likelihood Ratio	41,184	16	<,001
Linear-by-Linear Association	1,757	1	,185
N of Valid Cases	395		

a. 12 cells (48,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,348	<,001
	Cramer's V	,174	<,001
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * 29. Komunikacija tarp vadovu ir darbuotojų yra atvira ir skaidri, siekiant mane įtraukti į mokyklos įvaizdžio kurimą.

Crosstab							
% within BENDRA APSKRITIS							
29. Komunikacija tarp vadovu ir darbuotoju yra atvira ir skaidri, siekiant mane įtraukti i mokyklos įvaizdžio kurima.							
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		2,4%	4,9%	41,5%	51,2%	100,0%
	Kauno apskritis		1,6%	9,5%	57,1%	31,7%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys			9,4%	22,6%	67,9%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%	2,9%	23,5%	32,4%	38,2%	100,0%
	Šiaulių apskritis		2,5%	5,5%	37,4%	54,6%	100,0%
Total		0.3%	2.0%	8.1%	39.0%	50.6%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,449 ^a	16	<,001
Likelihood Ratio	36,157	16	,003
Linear-by-Linear Association	,824	1	,364
N of Valid Cases	395		

a. 12 cells (48,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,332	<,001
Cramer's V	,166	<,001
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 30. Turiu galimybiu dalyvauti sprendimu priemimo procese, susijusiame su mokyklos ivaizdžio formavimu.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

30. Turiu galimybiu dalyvauti sprendimu priemimo procese, susijusiame su mokyklos ivaizdžio formavimu.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	1,2%	1,2%	39,0%	29,3%	29,3%	100,0%
	Kauno apskritis		3,2%	20,6%	61,9%	14,3%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		13,2%	26,4%	32,1%	28,3%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	5,9%	11,8%	23,5%	47,1%	11,8%	100,0%
	Šiaulių apskritis	1,2%	2,5%	25,2%	39,9%	31,3%	100,0%
Total		1,3%	4,6%	27,3%	40,8%	26,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,298 ^a	16	<,001
Likelihood Ratio	44,338	16	<,001
Linear-by-Linear Association	,278	1	,598
N of Valid Cases	395		

a. 9 cells (36,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,350	<,001
Cramer's V	,175	<,001
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 31. Vadovu teikiamas griztamasis rysys padeda pagerinti mano isitraukima i mokyklos ivaizdžio formavima.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

31. Vadovu teikiamas griztamasis rysys padeda pagerinti mano isitraukima i mokyklos ivaizdžio formavima.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	1,2%	1,2%	13,4%	42,7%	41,5%	100,0%
	Kauno apskritis		3,2%	9,5%	60,3%	27,0%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		1,9%	9,4%	34,0%	54,7%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%	2,9%	20,6%	41,2%	32,4%	100,0%
	Šiaulių apskritis	0,6%	1,2%	11,7%	37,4%	49,1%	100,0%
Total		0,8%	1,8%	12,2%	42,0%	43,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,882 ^a	16	,147
Likelihood Ratio	21,411	16	,163
Linear-by-Linear Association	1,932	1	,165
N of Valid Cases	395		

a. 11 cells (44,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,235	,147
	Cramer's V	,118	,147
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * 32. Turiu galimybiu dalyvauti mokymuose ir seminaruose, kurie padeda man geriau suprasti mokyklos ivaizdžio kurimą.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		32. Turiu galimybiu dalyvauti mokymuose ir seminaruose, kurie padeda man geriau suprasti mokyklos ivaizdžio kurimą.					
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	3,7%	23,2%	14,6%	34,1%	24,4%	100,0%
	Kauno apskritis	3,2%	12,7%	12,7%	58,7%	12,7%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	7,5%	28,3%	13,2%	15,1%	35,8%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	8,8%	20,6%	26,5%	26,5%	17,6%	100,0%
	Šiaulių apskritis	1,8%	10,4%	22,7%	37,4%	27,6%	100,0%
Total		3,8%	16,7%	18,5%	36,2%	24,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,304 ^a	16	<,001
Likelihood Ratio	46,436	16	<,001
Linear-by-Linear Association	1,099	1	,295
N of Valid Cases	395		

a. 4 cells (16,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,29.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,342	<,001
	Cramer's V	,171	<,001
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * 33. Komandines veiklos ir bendradarbiavimas yra efektyviai skatinami, siekiant mane įtraukti į mokyklos ivaizdžio formavimą.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		33. Komandines veiklos ir bendradarbiavimas yra efektyviai skatinami, siekiant mane įtraukti į mokyklos ivaizdžio formavimą.					
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	1,2%	2,4%	12,2%	52,4%	31,7%	100,0%
	Kauno apskritis		3,2%	15,9%	63,5%	17,5%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		1,9%	11,3%	35,8%	50,9%	100,0%
	Klaipėdos apskritis		8,8%	23,5%	44,1%	23,5%	100,0%
	Šiaulių apskritis	0,6%	1,8%	14,1%	46,0%	37,4%	100,0%
Total		0,5%	2,8%	14,4%	48,6%	33,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,197 ^a	16	,051
Likelihood Ratio	25,343	16	,064
Linear-by-Linear Association	1,413	1	,234
N of Valid Cases	395		

a. 11 cells (44,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,258	,051
	Cramer's V	,129	,051
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * 34. Mokyklos organizacinės struktūros ir atsakomybių paskirstymas yra aiškus, siekiant ištraukti mane iš mokyklos įvaizdžio kurima.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

34. Mokyklos organizacinės struktūros ir atsakomybių paskirstymas yra aiškus, siekiant ištraukti mane iš mokyklos įvaizdžio kurima.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	1,2%		15,9%	51,2%	31,7%	100,0%
	Kauno apskritis		4,8%	11,1%	60,3%	23,8%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		3,8%	13,2%	28,3%	54,7%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%	14,7%	23,5%	26,5%	32,4%	100,0%
	Šiaulių apskritis		1,2%	11,0%	49,1%	38,7%	100,0%
Total		0,5%	3,0%	13,4%	46,6%	36,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,699 ^a	16	<,001
Likelihood Ratio	43,534	16	<,001
Linear-by-Linear Association	1,626	1	,202
N of Valid Cases	395		

a. 11 cells (44,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,351	<,001
	Cramer's V	,176	<,001
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * 35. Organizacinė kultūra yra įtraukianti ir vertina kiekvieno darbuotojo indelį į mokyklos įvaizdžio kurimą.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

35. Organizacinė kultūra yra įtraukianti ir vertina kiekvieno darbuotojo indelį į mokyklos įvaizdžio kurimą.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	1,2%		13,4%	45,1%	39,0%	100,0%
	Kauno apskritis		4,8%	9,5%	61,9%	23,8%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		1,9%	11,3%	24,5%	62,3%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	5,9%	2,9%	17,6%	32,4%	41,2%	100,0%
	Šiaulių apskritis		1,8%	11,7%	42,3%	44,2%	100,0%
Total		0,8%	2,3%	12,2%	42,8%	42,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	38,806 ^a	16	,001
Likelihood Ratio	33,882	16	,006
Linear-by-Linear Association	2,244	1	,134
N of Valid Cases	395		

a. 11 cells (44,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,313	,001
	Cramer's V	,157	,001
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * 36. Paskatu ir apdovanojimu sistema veiksmingai skatina mane aktyviai prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

36. Paskatu ir apdovanojimu sistema veiksmingai skatina mane aktyviai prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		2,4%	12,2%	45,1%	40,2%	100,0%
	Kauno apskritis	1,6%	4,8%	7,9%	58,7%	27,0%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		9,4%	11,3%	26,4%	52,8%	100,0%
	Klaipėdos apskritis		20,6%	23,5%	26,5%	29,4%	100,0%
	Šiaulių apskritis		1,2%	14,1%	36,8%	47,9%	100,0%
Total		0,3%	4,8%	13,2%	39,7%	42,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	52,990 ^a	16	<,001
Likelihood Ratio	44,924	16	<,001
Linear-by-Linear Association	,584	1	,445
N of Valid Cases	395		

a. 10 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,366	<,001
	Cramer's V	,183	<,001
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * 37. Vidinės komunikacijos platformos yra efektyviai naudojamos, siekiant mane įtraukti į mokyklos įvaizdžio kurimo procesą.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

37. Vidinės komunikacijos platformos yra efektyviai naudojamos, siekiant mane įtraukti į mokyklos įvaizdžio kurimo procesą.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	1,2%	4,9%	15,9%	50,0%	28,0%	100,0%
	Kauno apskritis		3,2%	14,3%	65,1%	17,5%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		3,8%	22,6%	41,5%	32,1%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	5,9%	11,8%	20,6%	38,2%	23,5%	100,0%
	Šiaulių apskritis		0,6%	13,5%	42,3%	43,6%	100,0%
Total		0,8%	3,3%	15,9%	47,1%	32,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,275 ^a	16	<,001
Likelihood Ratio	40,063	16	<,001
Linear-by-Linear Association	5,842	1	,016
N of Valid Cases	395		

a. 9 cells (36,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,342	<,001
	Cramer's V	,171	<,001
N of Valid Cases		395	

Regioniniai skirtumai naudojant Laissez-faire vadovavimo stilių

BENDRA APSKRITIS * 38. Vadovu minimalus isikisimas ir suteikta laisve darbuotojams savarankiskai kurti mokyklos įvaizdį yra efektyvus.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		38. Vadovu minimalus isikisimas ir suteikta laisve darbuotojams savarankiskai kurti mokyklos įvaizdį yra efektyvus.					Total
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	1,2%	6,1%	31,7%	56,1%	4,9%	100,0%
	Kauno apskritis		3,2%	25,4%	50,8%	20,6%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	1,9%	1,9%	24,5%	58,5%	13,2%	100,0%
	Klaipėdos apskritis		8,8%	35,3%	50,0%	5,9%	100,0%
	Šiaulių apskritis	0,6%	1,2%	25,8%	63,8%	8,6%	100,0%
Total		0,8%	3,3%	27,6%	58,2%	10,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,684 ^a	16	,097
Likelihood Ratio	22,421	16	,130
Linear-by-Linear Association	,786	1	,375
N of Valid Cases	395		

a. 10 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,245	,097
Cramer's V	,122	,097
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 39. Turiu galimybę priimti sprendimus dėl mokyklos įvaizdžio formavimo be vadovu tiesiogines priežiūros.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		39. Turiu galimybę priimti sprendimus dėl mokyklos įvaizdžio formavimo be vadovu tiesiogines priežiūros.					Total
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	1,2%	12,2%	42,7%	39,0%	4,9%	100,0%
	Kauno apskritis		12,7%	28,6%	36,5%	22,2%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	3,8%	15,1%	43,4%	32,1%	5,7%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	5,9%	11,8%	47,1%	29,4%	5,9%	100,0%
	Šiaulių apskritis	1,2%	6,7%	42,9%	42,9%	6,1%	100,0%
Total		1,8%	10,4%	41,0%	38,5%	8,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,348 ^a	16	,009
Likelihood Ratio	28,249	16	,030
Linear-by-Linear Association	,386	1	,534
N of Valid Cases	395		

a. 8 cells (32,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,286	,009
Cramer's V	,143	,009
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 40. Vadovai suteikia pakankamai autonomijos ir pasitiki mano kompetencija, kuriant mokyklos ivaizdį.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		40. Vadovai suteikia pakankamai autonomijos ir pasitiki mano kompetencija, kuriant mokyklos ivaizdį.				
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		2,4%	35,4%	56,1%	6,1%
	Kauno apskritis		1,6%	36,5%	41,3%	20,6%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	1,9%	7,5%	15,1%	62,3%	13,2%
	Klaipėdos apskritis	2,9%	8,8%	20,6%	61,8%	5,9%
	Šiaulių apskritis	0,6%	3,7%	32,5%	52,1%	11,0%
Total		0,8%	4,1%	30,4%	53,4%	11,4%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,983 ^a	16	,042
Likelihood Ratio	27,235	16	,039
Linear-by-Linear Association	,109	1	,741
N of Valid Cases	395		

a. 10 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,261	,042
Cramer's V	,131	,042
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 41. Darbuotojų iniciatyva yra svarbi ir skatinama, kai vadovai minimaliai isikisa i mokyklos ivaizdžio kurimo procesa.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		41. Darbuotojų iniciatyva yra svarbi ir skatinama, kai vadovai minimaliai isikisa i mokyklos ivaizdžio kurimo procesa.				
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		2,4%	35,4%	45,1%	17,1%
	Kauno apskritis		1,6%	36,5%	39,7%	22,2%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		5,7%	22,6%	50,9%	20,8%
	Klaipėdos apskritis		5,9%	23,5%	50,0%	20,6%
	Šiaulių apskritis	1,2%	1,8%	33,1%	57,1%	6,7%
Total		0,5%	2,8%	31,9%	50,4%	14,4%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,852 ^a	16	,072
Likelihood Ratio	26,277	16	,050
Linear-by-Linear Association	1,276	1	,259
N of Valid Cases	395		

a. 11 cells (44,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,251	,072
Cramer's V	,125	,072
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 42. Vadovu isikisimo trukumas teigiamai veikia mano motyvacija prisideti prie mokyklos ivaizdzio form:

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		42. Vadovu isikisimo trukumas teigiamai veikia mano motyvacija prisideti prie mokyklos ivaizdzio formavimo.					Total
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		7,3%	61,0%	26,8%	4,9%	100,0%
	Kauno apskritis		4,8%	44,4%	31,7%	19,0%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	1,9%	13,2%	50,9%	30,2%	3,8%	100,0%
	Klaipėdos apskritis		23,5%	50,0%	23,5%	2,9%	100,0%
	Šiaulių apskritis	1,8%	8,0%	48,5%	35,0%	6,7%	100,0%
Total		1,0%	9,4%	50,9%	31,1%	7,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,640 ^a	16	,011
Likelihood Ratio	28,642	16	,026
Linear-by-Linear Association	1,444	1	,229
N of Valid Cases	395		

a. 10 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,283	,011
Cramer's V	,142	,011
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 43. Vadovai palieka pakankamai erdves kurybiskumui ir nauju ideju igyvendinimui formuojant mokyklos ivaizdi.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		43. Vadovai palieka pakankamai erdves kurybiskumui ir nauju ideju igyvendinimui formuojant mokyklos ivaizdi.					Total
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		2,4%	32,9%	47,6%	17,1%	100,0%
	Kauno apskritis			34,9%	42,9%	22,2%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		3,8%	15,1%	62,3%	18,9%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	5,9%	2,9%	20,6%	61,8%	8,8%	100,0%
	Šiaulių apskritis	1,2%	0,6%	28,8%	60,1%	9,2%	100,0%
Total		1,0%	1,5%	28,1%	55,2%	14,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,971 ^a	16	,010
Likelihood Ratio	30,988	16	,014
Linear-by-Linear Association	,665	1	,415
N of Valid Cases	395		

a. 11 cells (44,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,284	,010
Cramer's V	,142	,010
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 44. Laissez-faire vadovavimo stilius daro teigiama itaka komandinio darbo efektyvumui mokyklos įvaizdžio kurimo procese.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

44. Laissez-faire vadovavimo stilius daro teigiama itaka komandinio darbo efektyvumui mokyklos įvaizdžio kurimo procese.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		3,7%	53,7%	34,1%	8,5%	100,0%
	Kauno apskritis		6,3%	44,4%	30,2%	19,0%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		5,7%	50,9%	30,2%	13,2%	100,0%
	Klaipėdos apskritis		14,7%	50,0%	29,4%	5,9%	100,0%
	Šiaulių apskritis	1,2%	0,6%	50,9%	40,5%	6,7%	100,0%
Total		0,5%	4,1%	50,4%	35,2%	9,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,707 ^a	16	,020
Likelihood Ratio	28,140	16	,030
Linear-by-Linear Association	,327	1	,567
N of Valid Cases	395		

a. 10 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,274	,020
	Cramer's V	,137	,020
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * 45. Vadovai suteikia laisvę pasirenkant darbo metodus ir priemones, kurias naudoju mokyklos įvaizdžiui formuoti.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

45. Vadovai suteikia laisvę pasirenkant darbo metodus ir priemones, kurias naudoju mokyklos įvaizdžiui formuoti.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		1,2%	28,0%	57,3%	13,4%	100,0%
	Kauno apskritis		3,2%	30,2%	42,9%	23,8%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	3,8%	1,9%	13,2%	54,7%	26,4%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%	5,9%	14,7%	55,9%	20,6%	100,0%
	Šiaulių apskritis	0,6%	2,5%	28,2%	57,7%	11,0%	100,0%
Total		1,0%	2,5%	25,3%	54,7%	16,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,143 ^a	16	,052
Likelihood Ratio	25,917	16	,055
Linear-by-Linear Association	,507	1	,476
N of Valid Cases	395		

a. 10 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,257	,052
	Cramer's V	,129	,052
N of Valid Cases		395	

BENDRA APSKRITIS * 46. Vadovu pasyvumas maza mano dalyvavimo lygmeni mokyklos ivaidzio kurimo veiklose.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		46. Vadovu pasyvumas maza mano dalyvavimo lygmeni mokyklos ivaidzio kurimo veiklose.					Total
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	3,7%	3,7%	35,4%	40,2%	17,1%	100,0%
	Kauno apskritis	4,8%	9,5%	27,0%	30,2%	28,6%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	7,5%	18,9%	22,6%	15,1%	35,8%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%	17,6%	23,5%	23,5%	32,4%	100,0%
	Šiaulių apskritis	3,1%	9,2%	31,9%	41,1%	14,7%	100,0%
Total		4,1%	10,1%	29,9%	34,2%	21,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,967 ^a	16	,002
Likelihood Ratio	37,581	16	,002
Linear-by-Linear Association	,641	1	,423
N of Valid Cases	395		

a. 5 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,38.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal		
Phi	,306	,002
Cramer's V	,153	,002
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 47. Vadovu deleguota atsakomybe uz mokyklos ivaidzio formavima tiesiogiai darbuotojams yra efektyvi.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		47. Vadovu deleguota atsakomybe uz mokyklos ivaidzio formavima tiesiogiai darbuotojams yra efektyvi.					Total
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		2,4%	45,1%	43,9%	8,5%	100,0%
	Kauno apskritis		3,2%	44,4%	34,9%	17,5%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		1,9%	52,8%	39,6%	5,7%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%	8,8%	52,9%	32,4%	2,9%	100,0%
	Šiaulių apskritis		2,5%	44,8%	44,8%	8,0%	100,0%
Total		0,3%	3,0%	46,6%	41,3%	8,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,131 ^a	16	,068
Likelihood Ratio	17,635	16	,346
Linear-by-Linear Association	1,028	1	,311
N of Valid Cases	395		

a. 12 cells (48,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal		
Phi	,252	,068
Cramer's V	,126	,068
N of Valid Cases	395	

Regioniniai skirtumai naudojant transakcinio vadovavimo stilių

BENDRA APSKRITIS * 48. Aiskiu tikslu nustatymas efektyviai skatina mane dalyvauti mokyklos įvaizdžio formavime.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

48. Aiskiu tikslu nustatymas efektyviai skatina mane dalyvauti mokyklos įvaizdžio formavime.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	1,2%		9,8%	37,8%	51,2%	100,0%
	Kauno apskritis			4,8%	46,0%	49,2%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		5,7%	13,2%	30,2%	50,9%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%	5,9%	14,7%	38,2%	38,2%	100,0%
	Šiaulių apskritis		1,2%	9,8%	51,5%	37,4%	100,0%
Total		0,5%	1,8%	9,9%	43,8%	44,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,140 ^a	16	,023
Likelihood Ratio	28,334	16	,029
Linear-by-Linear Association	4,590	1	,032
N of Valid Cases	395		

a. 11 cells (44,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,272	,023
Cramer's V	,136	,023
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 49. Vadovai suteikia konstruktyvu grįžtamąjį ryšį dėl mano indelio į mokyklos įvaizdžio kurimą.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

49. Vadovai suteikia konstruktyvu grįžtamąjį ryšį dėl mano indelio į mokyklos įvaizdžio kurimą.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	1,2%		9,8%	34,1%	54,9%	100,0%
	Kauno apskritis			12,7%	41,3%	46,0%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		1,9%	15,1%	18,9%	64,2%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%	5,9%	23,5%	35,3%	32,4%	100,0%
	Šiaulių apskritis		0,6%	15,3%	46,0%	37,4%	100,0%
Total		0,8%	1,0%	14,4%	38,2%	45,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,426 ^a	16	,005
Likelihood Ratio	32,217	16	,009
Linear-by-Linear Association	5,892	1	,015
N of Valid Cases	395		

a. 11 cells (44,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,295	,005
Cramer's V	,148	,005
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 50. Atlygiu ir paskatu sistema padeda motyvuoti mane prisideti prie mokyklos ivaizdžio formavimo.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

50. Atlygiu ir paskatu sistema padeda motyvuoti mane prisideti prie mokyklos ivaizdžio formavimo.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	1,2%		8,5%	26,8%	63,4%	100,0%
	Kauno apskritis		3,2%	15,9%	50,8%	30,2%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		3,8%	9,4%	35,8%	50,9%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	5,9%	5,9%	20,6%	32,4%	35,3%	100,0%
	Šiaulių apskritis	0,6%	3,1%	15,3%	33,7%	47,2%	100,0%
Total		1,0%	2,8%	13,7%	35,2%	47,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,933 ^a	16	,008
Likelihood Ratio	31,903	16	,010
Linear-by-Linear Association	2,503	1	,114
N of Valid Cases	395		

a. 11 cells (44,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,289	,008
Cramer's V	,144	,008
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 51. Bausmiu ar neigiamu pasekmiu taikymas efektyviai motyvuoja mane atlikti uzduotis, susijusias su mokyklos ivaizdžio kurimu.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

51. Bausmiu ar neigiamu pasekmiu taikymas efektyviai motyvuoja mane atlikti uzduotis, susijusias su mokyklos ivaizdžio kurimu.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	50,0%	8,5%	26,8%	11,0%	3,7%	100,0%
	Kauno apskritis	23,8%	23,8%	9,5%	31,7%	11,1%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	58,5%	18,9%	17,0%	5,7%		100,0%
	Klaipėdos apskritis	50,0%	26,5%	11,8%	5,9%	5,9%	100,0%
	Šiaulių apskritis	42,9%	16,0%	24,5%	11,7%	4,9%	100,0%
Total		44,1%	17,0%	20,5%	13,4%	5,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	52,665 ^a	16	<,001
Likelihood Ratio	53,071	16	<,001
Linear-by-Linear Association	3,047	1	,081
N of Valid Cases	395		

a. 5 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,72.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,365	<,001
Cramer's V	,183	<,001
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 52. Vadovu priežiūra ir kontrolė padeda užtikrinti, kad mano darbas prisidėtų prie mokyklos įvaizdžio formavimo.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		52. Vadovu priežiūra ir kontrolė padeda užtikrinti, kad mano darbas prisidėtų prie mokyklos įvaizdžio formavimo.					
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		9,8%	42,7%	37,8%	9,8%	100,0%
	Kauno apskritis	6,3%	19,0%	23,8%	38,1%	12,7%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	13,2%	15,1%	39,6%	20,8%	11,3%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%	29,4%	29,4%	23,5%	14,7%	100,0%
	Šiaulių apskritis	6,7%	11,0%	32,5%	34,4%	15,3%	100,0%
Total		5,8%	14,2%	33,9%	32,9%	13,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,986 ^a	16	,018
Likelihood Ratio	32,855	16	,008
Linear-by-Linear Association	,330	1	,565
N of Valid Cases	395		

a. 6 cells (24,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,98.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,276	,018
Cramer's V	,138	,018
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 53. Vadovu nurodymai ir aiškios instrukcijos yra veiksmingi, siekiant mane itraukti į mokyklos įvaizdžio kurimo procesą.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		53. Vadovu nurodymai ir aiškios instrukcijos yra veiksmingi, siekiant mane itraukti į mokyklos įvaizdžio kurimo procesą.					
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		4,9%	14,6%	53,7%	26,8%	100,0%
	Kauno apskritis	4,8%	14,3%	17,5%	44,4%	19,0%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	3,8%	7,5%	20,8%	35,8%	32,1%	100,0%
	Klaipėdos apskritis		8,8%	29,4%	32,4%	29,4%	100,0%
	Šiaulių apskritis	3,7%	3,1%	23,3%	44,8%	25,2%	100,0%
Total		2,8%	6,3%	20,8%	44,3%	25,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,826 ^a	16	,093
Likelihood Ratio	25,942	16	,055
Linear-by-Linear Association	,031	1	,860
N of Valid Cases	395		

a. 8 cells (32,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,95.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,246	,093
Cramer's V	,123	,093
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 54. Vadovu nustatyti aiskus standartai ir reikalavimai padeda man atlikti mokyklos ivaizdžio kurimo darbus kokybiskai.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

54. Vadovu nustatyti aiskus standartai ir reikalavimai padeda man atlikti mokyklos ivaizdžio kurimo darbus kokybiskai.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		1,2%	18,3%	53,7%	26,8%	100,0%
	Kauno apskritis	1,6%	9,5%	20,6%	47,6%	20,6%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	1,9%	5,7%	17,0%	39,6%	35,8%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%		29,4%	41,2%	26,5%	100,0%
	Šiaulių apskritis	4,3%	3,7%	19,6%	47,9%	24,5%	100,0%
Total		2,5%	4,1%	20,0%	47,3%	26,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,817 ^a	16	,278
Likelihood Ratio	20,951	16	,180
Linear-by-Linear Association	,779	1	,377
N of Valid Cases	395		

a. 9 cells (36,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,218
	Cramer's V	,109
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 55. Atlygio už pasiektus rezultatus sistema daro teigiama poveikį mano motyvacijai dalyvauti mokyklos ivaizdžio formavime.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

55. Atlygio už pasiektus rezultatus sistema daro teigiama poveikį mano motyvacijai dalyvauti mokyklos ivaizdžio formavime.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis			12,2%	41,5%	46,3%	100,0%
	Kauno apskritis	3,2%	4,8%	23,8%	44,4%	23,8%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	3,8%	3,8%	9,4%	35,8%	47,2%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%	5,9%	14,7%	41,2%	35,3%	100,0%
	Šiaulių apskritis		3,1%	20,2%	41,1%	35,6%	100,0%
Total		1,3%	3,0%	17,2%	41,0%	37,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,978 ^a	16	,070
Likelihood Ratio	29,161	16	,023
Linear-by-Linear Association	,346	1	,557
N of Valid Cases	395		

a. 10 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,251
	Cramer's V	,126
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 56. Vadovu griežta terminu laikymosi priežiūra užtikrina mokyklos įvaizdžio kurimo kokybę.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

56. Vadovu griežta terminu laikymosi priežiūra užtikrina mokyklos įvaizdžio kurimo kokybę.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		1,2%	41,5%	47,6%	9,8%	100,0%
	Kauno apskritis	4,8%	12,7%	30,2%	39,7%	12,7%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	9,4%	3,8%	41,5%	32,1%	13,2%	100,0%
	Klaipėdos apskritis		11,8%	44,1%	23,5%	20,6%	100,0%
	Šiaulių apskritis	4,3%	5,5%	34,4%	40,5%	15,3%	100,0%
Total		3,8%	6,1%	37,0%	39,2%	13,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,267 ^a	16	,029
Likelihood Ratio	31,796	16	,011
Linear-by-Linear Association	,052	1	,820
N of Valid Cases	395		

a. 9 cells (36,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,29.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,268	,029
Cramer's V	,134	,029
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 57. Vadovai patitiki mano sugebėjimais atlikti paskirtas užduotis, susijusias su mokyklos įvaizdžio kurimu.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

57. Vadovai patitiki mano sugebėjimais atlikti paskirtas užduotis, susijusias su mokyklos įvaizdžio kurimu.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis			20,7%	54,9%	24,4%	100,0%
	Kauno apskritis	1,6%	9,5%	27,0%	44,4%	17,5%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys			17,0%	50,9%	32,1%	100,0%
	Klaipėdos apskritis		2,9%	17,6%	50,0%	29,4%	100,0%
	Šiaulių apskritis	0,6%	1,8%	25,2%	48,5%	23,9%	100,0%
Total		0,5%	2,5%	22,8%	49,6%	24,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,205 ^a	16	,085
Likelihood Ratio	22,989	16	,114
Linear-by-Linear Association	,546	1	,460
N of Valid Cases	395		

a. 10 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,248	,085
Cramer's V	,124	,085
N of Valid Cases	395	

Regioniniai skirtumai naudojant transformacinį vadovavimo stilių

BENDRA APSKRITIS * 58. Vadovu ikvėpimas ir motyvacija skatina mane aktyviai prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		58. Vadovu ikvėpimas ir motyvacija skatina mane aktyviai prisidėti prie mokyklos įvaizdžio formavimo.				
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis			12,2%	40,2%	47,6%
	Kauno apskritis		1,6%	1,6%	52,4%	44,4%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys			9,4%	32,1%	58,5%
	Klaipėdos apskritis	2,9%		8,8%	44,1%	44,1%
	Šiaulių apskritis			4,9%	39,3%	55,8%
Total		0,3%	0,3%	6,8%	41,0%	51,6%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,012 ^a	16	,024
Likelihood Ratio	22,169	16	,138
Linear-by-Linear Association	2,509	1	,113
N of Valid Cases	395		

a. 13 cells (52,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,271	,024
Cramer's V	,136	,024
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 59. Vadovai geba sukurti aiskia ir patrauklia mokyklos įvaizdžio viziją, kuri mane motyvuoja dalyvauti formavimo procesuose.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		59. Vadovai geba sukurti aiskia ir patrauklia mokyklos įvaizdžio viziją, kuri mane motyvuoja dalyvauti formavimo procesuose.				
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		1,2%	11,0%	35,4%	52,4%
	Kauno apskritis			6,3%	52,4%	41,3%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	1,9%	1,9%	9,4%	32,1%	54,7%
	Klaipėdos apskritis	2,9%	2,9%	17,6%	35,3%	41,2%
	Šiaulių apskritis			6,7%	42,9%	50,3%
Total		0,5%	0,8%	8,9%	40,8%	49,1%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,052 ^a	16	,112
Likelihood Ratio	21,599	16	,157
Linear-by-Linear Association	,048	1	,826
N of Valid Cases	395		

a. 12 cells (48,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,242	,112
Cramer's V	,121	,112
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 60. Vadovu indelis i mano asmenini augima ir profesini tobulejima skatina mane prisideti prie mokyklos ivaizdžio kurimo.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		60. Vadovu indelis i mano asmenini augima ir profesini tobulejima skatina mane prisideti prie mokyklos ivaizdžio kurimo.				
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	1,2%		8,5%	46,3%	100,0%
	Kauno apskritis		1,6%	7,9%	52,4%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	1,9%		9,4%	28,3%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%		14,7%	50,0%	100,0%
	Šiaulių apskritis	0,6%		8,0%	38,0%	100,0%
Total		1,0%	0,3%	8,9%	41,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,865 ^a	16	,184
Likelihood Ratio	19,546	16	,241
Linear-by-Linear Association	1,569	1	,210
N of Valid Cases	395		

a. 12 cells (48,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,230	,184
Cramer's V	,115	,184
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 61. Vadovu pastangos skatinti kurybiskuma ir nauju ideju generavima padeda gerinti mokyklos ivaizdi.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		61. Vadovu pastangos skatinti kurybiskuma ir nauju ideju generavima padeda gerinti mokyklos ivaizdi.				
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	1,2%	1,2%	3,7%	46,3%	100,0%
	Kauno apskritis			6,3%	58,7%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys		1,9%	13,2%	18,9%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%	2,9%	8,8%	47,1%	100,0%
	Šiaulių apskritis	0,6%		6,7%	40,5%	100,0%
Total		0,8%	0,8%	7,1%	42,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,999 ^a	16	,013
Likelihood Ratio	32,572	16	,008
Linear-by-Linear Association	,693	1	,405
N of Valid Cases	395		

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,280	,013
Cramer's V	,140	,013
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 62. Vadovu ugdomas pasitikejimas ir atvirumas skatina mane aktyviai dalyvauti mokyklos ivaizdžio kurimo procesuose.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

62. Vadovu ugdomas pasitikejimas ir atvirumas skatina mane aktyviai dalyvauti mokyklos ivaizdžio kurimo procesuose.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		1,2%	4,9%	41,5%	52,4%	100,0%
	Kauno apskritis			7,9%	57,1%	34,9%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	1,9%		9,4%	28,3%	60,4%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%		5,9%	50,0%	41,2%	100,0%
	Šiaulių apskritis	0,6%		8,0%	40,5%	50,9%	100,0%
Total		0,8%	0,3%	7,3%	42,5%	49,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,189 ^a	16	,212
Likelihood Ratio	19,750	16	,232
Linear-by-Linear Association	,035	1	,852
N of Valid Cases	395		

a. 13 cells (52,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,226	,212
Cramer's V	,113	,212
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 63. Vadovai pripazista ir vertina mano indeli i mokyklos ivaizdžio formavima.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

63. Vadovai pripazista ir vertina mano indeli i mokyklos ivaizdžio formavima.

		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		1,2%	8,5%	46,3%	43,9%	100,0%
	Kauno apskritis		3,2%	7,9%	63,5%	25,4%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys			13,2%	39,6%	47,2%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%		11,8%	50,0%	35,3%	100,0%
	Šiaulių apskritis	0,6%		9,8%	44,2%	45,4%	100,0%
Total		0,5%	0,8%	9,9%	47,6%	41,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,016 ^a	16	,113
Likelihood Ratio	21,881	16	,147
Linear-by-Linear Association	,793	1	,373
N of Valid Cases	395		

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,241	,113
Cramer's V	,121	,113
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 64. Vadovai atsizvelgia į darbuotojų individualius poreikius, formuodami mokyklos įvaizdį.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		64. Vadovai atsizvelgia į darbuotojų individualius poreikius, formuodami mokyklos įvaizdį.					Total
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		1,2%	22,0%	43,9%	32,9%	100,0%
	Kauno apskritis			23,8%	50,8%	25,4%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	3,8%	1,9%	30,2%	28,3%	35,8%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%		38,2%	50,0%	8,8%	100,0%
	Šiaulių apskritis	0,6%	1,2%	16,0%	42,9%	39,3%	100,0%
Total		1,0%	1,0%	22,3%	43,0%	32,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,056 ^a	16	,018
Likelihood Ratio	32,550	16	,008
Linear-by-Linear Association	,284	1	,594
N of Valid Cases	395		

a. 10 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,276	,018
Cramer's V	,138	,018
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 65. Vadovai kuria ir palaiko motyvuojančią darbo aplinką, kuri mane skatina aktyviai dalyvauti mokyklos įvaizdžio kurimo veiklose.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		65. Vadovai kuria ir palaiko motyvuojančią darbo aplinką, kuri mane skatina aktyviai dalyvauti mokyklos įvaizdžio kurimo veiklose.					Total
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	1,2%		7,3%	46,3%	45,1%	100,0%
	Kauno apskritis			7,9%	55,6%	36,5%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	1,9%		9,4%	28,3%	60,4%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%		17,6%	32,4%	47,1%	100,0%
	Šiaulių apskritis	0,6%	0,6%	8,0%	42,3%	48,5%	100,0%
Total		1,0%	0,3%	8,9%	42,5%	47,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,147 ^a	16	,376
Likelihood Ratio	17,181	16	,374
Linear-by-Linear Association	,266	1	,606
N of Valid Cases	395		

a. 12 cells (48,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,208	,376
Cramer's V	,104	,376
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 66. Vadovai mane itraukia i ilgalaikiu tikslu ir viziju kurima, susijusi su mokyklos ivaizdžiu.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		66. Vadovai mane itraukia i ilgalaikiu tikslu ir viziju kurima, susijusi su mokyklos ivaizdžiu.					Total
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		3,7%	23,2%	42,7%	30,5%	100,0%
	Kauno apskritis			22,2%	55,6%	22,2%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys			43,4%	30,2%	26,4%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%		41,2%	50,0%	5,9%	100,0%
	Šiaulių apskritis	0,6%	1,2%	16,6%	43,6%	38,0%	100,0%
Total		0,5%	1,3%	24,6%	44,1%	29,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,815 ^a	16	<,001
Likelihood Ratio	43,934	16	<,001
Linear-by-Linear Association	,864	1	,353
N of Valid Cases	395		

a. 10 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,329	<,001
Cramer's V	,165	<,001
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 67. Vadovu rupestis darbuotoju gerove ir motyvacija prisideda prie mano isitraukimo i mokyklos ivaizdzio formavimo procesa.

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

		67. Vadovu rupestis darbuotoju gerove ir motyvacija prisideda prie mano isitraukimo i mokyklos ivaizdzio formavimo procesa.					Total
		Visiskai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiskai sutinku	
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis		1,2%	6,1%	43,9%	48,8%	100,0%
	Kauno apskritis			6,3%	60,3%	33,3%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	1,9%	1,9%	7,5%	24,5%	64,2%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	2,9%		11,8%	41,2%	44,1%	100,0%
	Šiaulių apskritis	0,6%	0,6%	5,5%	45,4%	47,9%	100,0%
Total		0,8%	0,8%	6,6%	44,3%	47,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,142 ^a	16	,139
Likelihood Ratio	22,825	16	,118
Linear-by-Linear Association	,134	1	,714
N of Valid Cases	395		

a. 13 cells (52,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,237	,139
Cramer's V	,118	,139
N of Valid Cases	395	

BENDRA APSKRITIS * 68. Kaip manote, koks vadovavimo stilius vyrauja Jūsų mokykloje itraukiant Jus į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą?

Crosstab

% within BENDRA APSKRITIS

68. Kaip manote, koks vadovavimo stilius vyrauja Jūsų mokykloje itraukiant Jus į mokyklos įvaizdžio formavimo procesą?

		Laissez-faire	Transakcinis	Transformacinis	Kita	Total
BENDRA APSKRITIS	Vilniaus apskritis	9,8%	15,9%	67,1%	7,3%	100,0%
	Kauno apskritis	20,6%	14,3%	58,7%	6,3%	100,0%
	Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Telšių, Tauragės, Utenos apskritys	15,1%	15,1%	64,2%	5,7%	100,0%
	Klaipėdos apskritis	20,6%	17,6%	52,9%	8,8%	100,0%
	Šiaulių apskritis	14,7%	4,9%	70,6%	9,8%	100,0%
Total		15,2%	11,1%	65,6%	8,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,657 ^a	12	,163
Likelihood Ratio	17,797	12	,122
Linear-by-Linear Association	,696	1	,404
N of Valid Cases	395		

a. 3 cells (15,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,75.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,205	,163
	Cramer's V	,119	,163
N of Valid Cases		395	

Koreliacija tarp vadovo vaidmens ir darbuotojų įtraukimo mokyklos įvaizdžio formavime

Correlations

		Correlations						
		Darbuotojų įtraukimas	Informacijos sklaida	Priemonės ir metodai	Veiksniai	Laissez-faire	Transakcinis	Transformacinis
Darbuotojų įtraukimas	Pearson Correlation	1	,561**	,525**	,457**	,289**	,193**	,341**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	395	395	395	395	395	395	395
Informacijos sklaida	Pearson Correlation	,561**	1	,474**	,566**	,342**	,419**	,403**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	395	395	395	395	395	395	395
Priemonės ir metodai	Pearson Correlation	,525**	,474**	1	,589**	,358**	,338**	,426**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	395	395	395	395	395	395	395
Veiksniai	Pearson Correlation	,457**	,566**	,589**	1	,396**	,446**	,562**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	395	395	395	395	395	395	395
Laissez-faire	Pearson Correlation	,289**	,342**	,358**	,396**	1	,395**	,341**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	395	395	395	395	395	395	395
Transakcinis	Pearson Correlation	,193**	,419**	,338**	,446**	,395**	1	,493**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	395	395	395	395	395	395	395
Transformacinis	Pearson Correlation	,341**	,403**	,426**	,562**	,341**	,493**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	395	395	395	395	395	395	395

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Statistinių hipotezių tikrinimas Anova pagal vadovavimo stilius

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Laissez-faire	Between Groups	16,283	18	,905	3,339	<,001
	Within Groups	101,874	376	,271		
	Total	118,156	394			
Transakcinis	Between Groups	28,201	18	1,567	5,120	<,001
	Within Groups	115,061	376	,306		
	Total	143,262	394			
Transformacinis	Between Groups	28,804	18	1,600	5,317	<,001
	Within Groups	113,156	376	,301		
	Total	141,960	394			

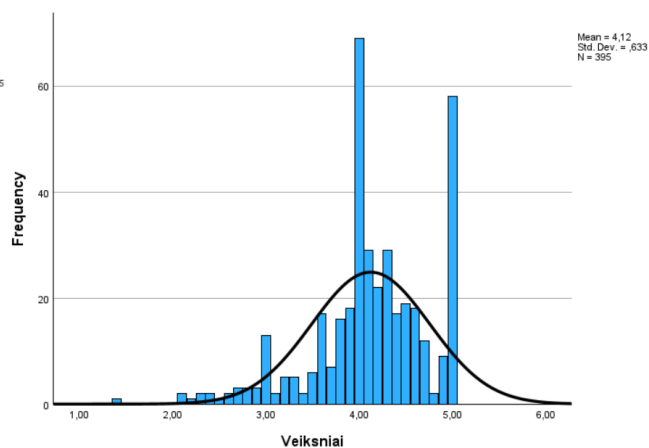
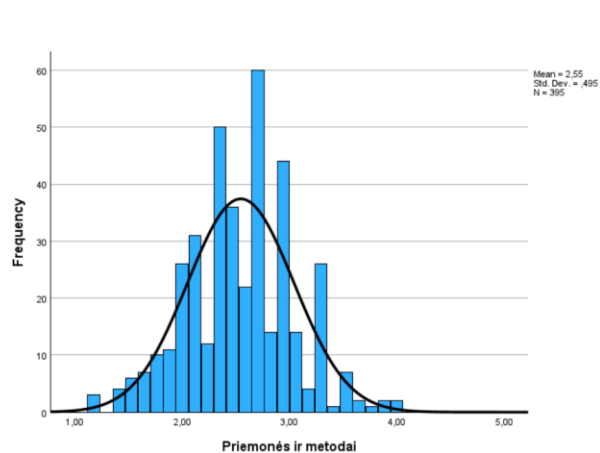
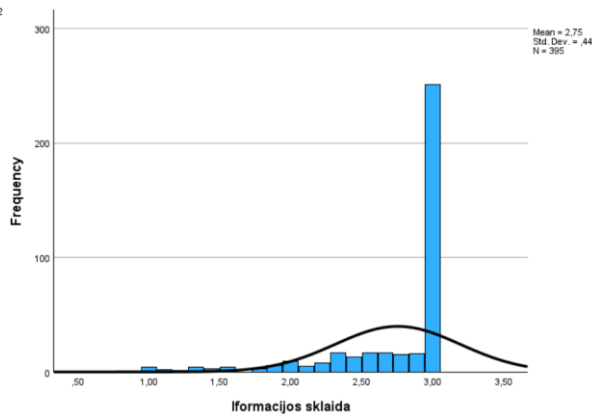
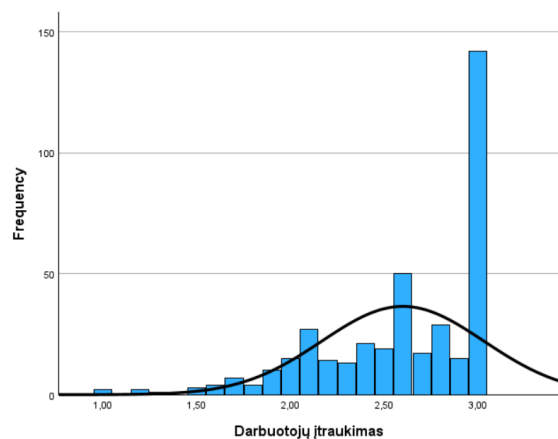
Anova pagal informacijos sklaidą, priemones bei būdus ir veiksniai

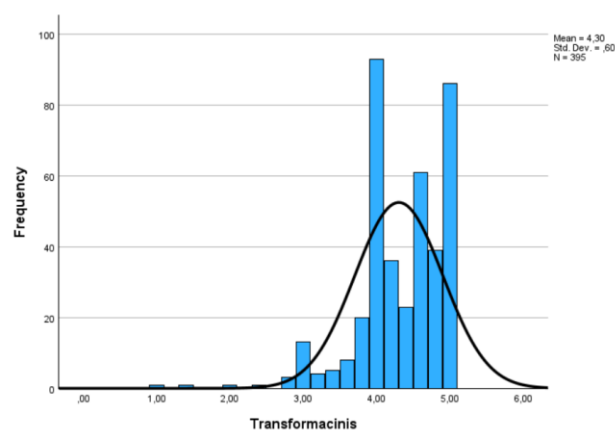
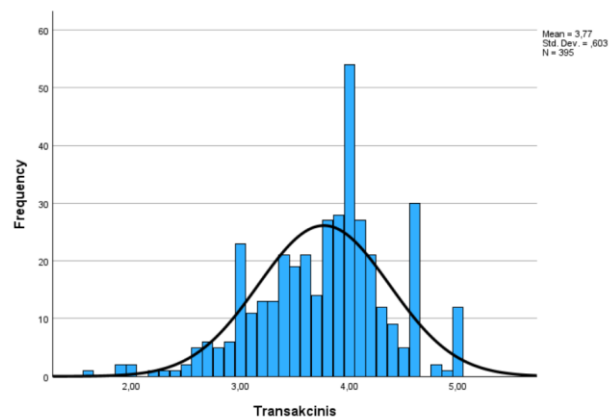
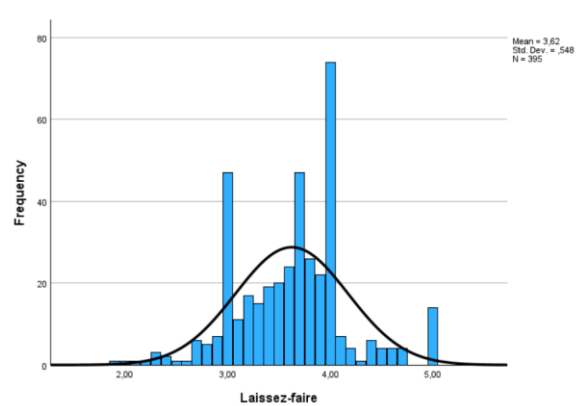
		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Iformacijos sklaida	Between Groups	38,286	18	2,127	21,010	<,001
	Within Groups	38,065	376	,101		
	Total	76,351	394			
Priemonės ir metodai	Between Groups	30,881	18	1,716	9,813	<,001
	Within Groups	65,737	376	,175		
	Total	96,618	394			
Veiksniai	Between Groups	48,304	18	2,684	9,190	<,001
	Within Groups	109,792	376	,292		
	Total	158,096	394			

Skirstinių analizė

Descriptive Statistics

	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic	Skewness Statistic	Std. Error	Kurtosis Statistic	Std. Error
Darbuotojų įtraukimas	395	1,00	3,00	2,5990	,43185	-1,031	,123	,569	,245
Informacijos sklaida	395	1,00	3,00	2,7530	,44021	-2,093	,123	4,054	,245
Priemonės ir metodai	395	1,18	4,00	2,5462	,49520	,025	,123	,205	,245
Veiksniai	395	1,40	5,00	4,1238	,63345	-,828	,123	1,151	,245
Laissez-faire	395	1,90	5,00	3,6238	,54762	,045	,123	,570	,245
Transakcinis	395	1,60	5,00	3,7663	,60300	-,431	,123	,362	,245
Transformacinis	395	1,00	5,00	4,3005	,60025	-1,289	,123	3,578	,245
Valid N (listwise)	395								





Tiesinė regresinė analizė tarp nepriklausomų kintamųjų (priemonių ir metodų, informacijos sklaidos, veiksmų)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,635 ^a	,403	,398	,33496

a. Predictors: (Constant), Veiksniai, Informacijos sklaida, Priemonės ir metodai

b. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,609	3	9,870	87,965	<,001 ^b
	Residual	43,870	391	,112		
	Total	73,480	394			

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

b. Predictors: (Constant), Veiksniai, Informacijos sklaida, Priemonės ir metodai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,717	,124		5,781	<,001					
	Informacijos sklaida	,373	,048	,381	7,848	<,001	,561	,369	,307	,650	1,540
	Priemonės ir metodai	,270	,043	,310	6,261	<,001	,525	,302	,245	,624	1,602
	Veiksniai	,040	,036	,059	1,120	,264	,457	,057	,044	,547	1,828

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Informacijos sklaida	Priemonės ir metodai	Veiksniai
1	1	3,959	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,019	14,370	,26	,07	,77	,00
	3	,012	17,903	,64	,70	,05	,01
	4	,009	20,514	,09	,23	,18	,99

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

Casewise Diagnostics^a

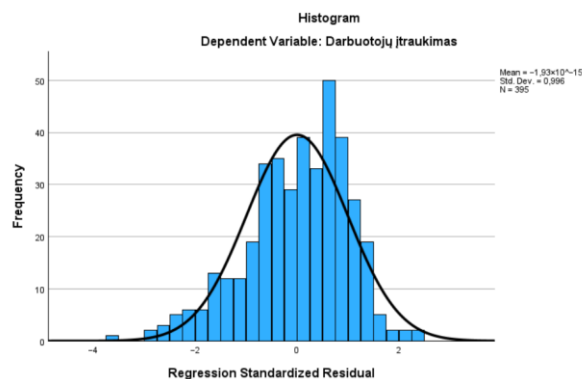
Case Number	Std. Residual	Darbuotojų įtraukimas	Predicted Value	Residual
166	-3,591	1,00	2,2028	-1,20284

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,6004	3,1192	2,5990	,27414	395
Residual	-1,20284	,79225	,00000	,33369	395
Std. Predicted Value	-3,643	1,898	,000	1,000	395
Std. Residual	-3,591	2,365	,000	,996	395

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas



Standartizuotos liekanos

Descriptive Statistics

	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic	Skewness Statistic	Std. Error	Kurtosis Statistic	Std. Error
Standardized Residual	395	-3,59095	2,36519	,0000000	,99618562	-,591	,123	,185	,245
Valid N (listwise)	395								

Patobulinta tiesinės regresijos analizė tarp nepriklausomų kintamųjų (priemonės ir metodai, informacijos sklaida, veiksniai) naudojant Stepwise

➔ Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Informacijos sklaida	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter $\leq$, 050, Probability-of- F-to-remove $\geq$, 100).
2	Priemonės ir metodai	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter $\leq$, 050, Probability-of- F-to-remove $\geq$, 100).

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,561 ^a	,314	,313	,35802
2	,633 ^b	,401	,398	,33507

a. Predictors: (Constant), Informacijos sklaida

b. Predictors: (Constant), Informacijos sklaida, Priemonės ir metodai

c. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,105	1	23,105	180,258	<,001 ^b
	Residual	50,374	393	,128		
	Total	73,480	394			
2	Regression	29,469	2	14,734	131,236	<,001 ^c
	Residual	44,011	392	,112		
	Total	73,480	394			

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

b. Predictors: (Constant), Įformacijos sklaida

c. Predictors: (Constant), Įformacijos sklaida, Priemonės ir metodai

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,085	,114		9,494	<,001					
	Informacijos sklaida	,550	,041	,561	13,426	<,001	,561	,561	,561	1,000	1,000
2	(Constant)	,770	,115		6,710	<,001					
	Informacijos sklaida	,395	,044	,402	9,065	<,001	,561	,416	,354	,775	1,290
	Priemonės ir metodai	,291	,039	,334	7,528	<,001	,525	,355	,294	,775	1,290

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

Excluded Variables ^a							
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Tolerance	Minimum Tolerance
1	Priemonės ir metodai	,334 ^b	7,528	<,001	,355	,775	,775
	Veiksniai	,205 ^b	4,135	<,001	,204	,680	,680
2	Veiksniai	,059 ^c	1,120	,264	,057	,547	,547

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

b. Predictors in the Model: (Constant), Įformacijos sklaida

c. Predictors in the Model: (Constant), Įformacijos sklaida, Priemonės ir metodai

Collinearity Diagnostics ^a						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Įformacijos sklaida	Priemonės ir metodai
1	1	1,987	1,000	,01	,01	
	2	,013	12,603	,99	,99	
2	1	2,969	1,000	,00	,00	,00
	2	,019	12,443	,31	,08	,95
	3	,012	15,523	,69	,92	,04

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

Casewise Diagnostics^a

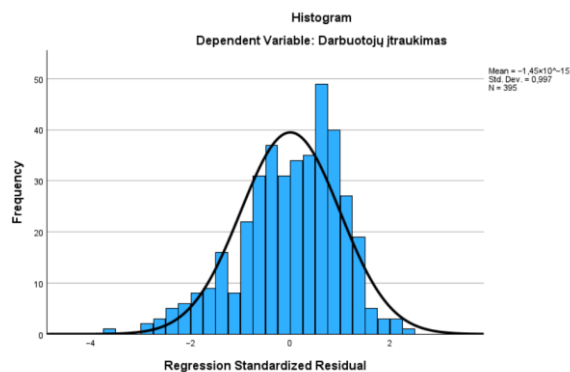
Case Number	Std. Residual	Darbuotojų įtraukimas	Predicted Value	Residual
166	-3,637	1,00	2,2187	-1,21868

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,6031	3,1202	2,5990	,27348	395
Residual	-1,21868	,80133	,00000	,33422	395
Std. Predicted Value	-3,642	1,906	,000	1,000	395
Std. Residual	-3,637	2,392	,000	,997	395

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas



Tiesinė regresinė analizė tarp nepriklausomų kintamųjų (Laissez-faire, transakcinis, transformacinis)

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Transformacinis, Laissez-faire, Transakcinis ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,388 ^a	,150	,144	,39959

a. Predictors: (Constant), Transformacinis, Laissez-faire, Transakcinis

b. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,049	3	3,683	23,067	<,001 ^b
	Residual	62,430	391	,160		
	Total	73,480	394			

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

b. Predictors: (Constant), Transformacinis, Laissez-faire, Transakcinis

Coefficients ^a										
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,212	,175	6,909	<,001					
	Laissez-faire	,159	,041	,202	3,918	<,001	,289	,194	,183	,816
	Transakcinis	-,019	,040	-,027	-,486	,627	,193	-,025	-,023	,699
	Transformacinis	,205	,039	,285	5,234	<,001	,341	,256	,244	,732
										1,367

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

Collinearity Diagnostics ^a							
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Laissez-faire	Transakcinis	Transformacinis
1	1	3,964	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,015	16,241	,02	,67	,37	,10
	3	,012	17,939	,25	,18	,56	,28
	4	,009	21,094	,73	,14	,07	,62

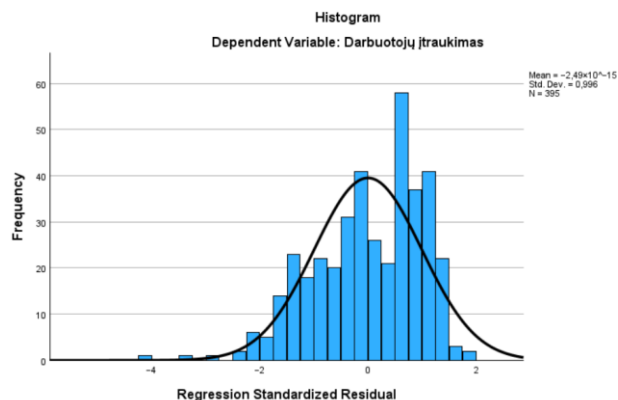
a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

Casewise Diagnostics ^a				
Case Number	Std. Residual	Darbuotojų įtraukimas	Predicted Value	Residual
83	-4,102	1,00	2,6390	-1,63897
187	-3,499	1,20	2,5982	-1,39820

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,6990	2,9575	2,5990	,16746	395
Residual	-1,63897	,78355	,00000	,39806	395
Std. Predicted Value	-5,374	2,141	,000	1,000	395
Std. Residual	-4,102	1,961	,000	,996	395

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas



Standartizuotos liekanos

Descriptives

Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean
Standardized Residual	395	-4,10168	1,96091	,0000000
Valid N (listwise)	395			

Descriptives

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis		
Standardized Residual	395	-4,10168	1,96091	,0000000	,99618562	-,647	,123	,168	,245
Valid N (listwise)	395								

Patobulinta tiesinės regresijos analizė tarp nepriklausomų kintamųjų (Laissez-faire, transformacinis) naudojant Stepwise

➔ Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Transformacinis		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter ≤ ,050, Probability-of-F-to-remove ≥ ,100).
2	Laissez-faire		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter ≤ ,050, Probability-of-F-to-remove ≥ ,100).

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,341 ^a	,116	,114	,40651
2	,387 ^b	,150	,146	,39920

a. Predictors: (Constant), Transformacinis

b. Predictors: (Constant), Transformacinis, Laissez-faire

c. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,536	1	8,536	51,654	<,001 ^b
	Residual	64,944	393	,165		
	Total	73,480	394			
2	Regression	11,011	2	5,506	34,550	<,001 ^c
	Residual	62,468	392	,159		
	Total	73,480	394			

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

b. Predictors: (Constant), Transformacinis

c. Predictors: (Constant), Transformacinis, Laissez-faire

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,544	,148		10,425	<,001					
	Transformacinis	,245	,034	,341	7,187	<,001	,341	,341	,341	1,000	1,000
2	(Constant)	1,193	,171		6,986	<,001					
	Transformacinis	,197	,036	,274	5,535	<,001	,341	,269	,258	,884	1,132
	Laissez-faire	,154	,039	,195	3,941	<,001	,289	,195	,184	,884	1,132

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Laissez-faire	,195 ^b	3,941	<,001	,195	,884	1,132	,884
	Transakcinis	,034 ^b	,615	,539	,031	,757	1,321	,757
2	Transakcinis	-,027 ^c	-,486	,627	-,025	,699	1,431	,699

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

b. Predictors in the Model: (Constant), Transformacinis

c. Predictors in the Model: (Constant), Transformacinis, Laissez-faire

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Transformacinis	Laissez-faire
1	1	1,990	1,000	,00	,00	
	2	,010	14,417	1,00	1,00	
2	1	2,977	1,000	,00	,00	,00
	2	,014	14,670	,03	,45	,86
	3	,009	18,078	,97	,55	,14

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Darbuotojų įtraukimas	Predicted Value	Residual
83	-4,124	1,00	2,6462	-1,64623
187	-3,463	1,20	2,5822	-1,38223

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,6978	2,9489	2,5990	,16718	395
Residual	-1,64623	,75365	,00000	,39818	395
Std. Predicted Value	-5,391	2,093	,000	1,000	395
Std. Residual	-4,124	1,888	,000	,997	395

a. Dependent Variable: Darbuotojų įtraukimas

