



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

ALMA ŽEMECKĖ, REGINA BIČKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS IR MIKROKLIMATO SĄSAJOS
ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE**

Darbo vadovas: prof. dr. Remigijus Bubnys

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Alma Žemeckė, Regina Bičkienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa <i>Master of management study program</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Transformacinės lyderystės ir mikroklimato sąsajos švietimo organizacijoje <i>The relationship between transformational leadership and microclimate in an educational organization</i>
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.

Mes, Alma Žemeckė ir Regina Bičkienė, pateikdamos šį darbą, patvirtiname (pažymėti)



**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:*

TURINYS

SANTRAUKA	5
SUMMARY	6
IVADAS	7
1. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS IR MIKROKLIMATO SĄSAJŲ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TEORINĖ ANALIZĖ	11
1.1. Transformacinė lyderystė organizacijoje skirtingų lyderystės stilių raiškos kontekste (A. Žemeckė).....	11
1.1.1. Transformacinės lyderystės sampratos konceptualizacija.....	11
1.1.2. Transformacinės lyderystės raiška ir esminės turinio charakteristikos	15
1.1.3. Transformacinės lyderystės raiška švietimo organizacijose	18
1.2. Mikroklimatas ir jį lemiantys veiksniai švietimo organizacijoje (R. Bičkienė).....	26
1.2.1. Organizacijos mikroklimato samprata ir pagrindiniai komponentai.....	26
1.2.2. Organizacijos mikroklimatą lemiantys veiksniai	32
1.2.3. Transformacinė lyderystė, kaip mikroklimatą lemiantis veiksnys švietimo organizacijoje	37
2. TYRIMO METODOLOGIJA	43
2.1. Tyrimo teorinės ir metodologinės nuostatos.....	43
2.2. Tyrimo strategija ir dizainas.....	44
2.3. Duomenų rinkimo ir analizės metodai.....	45
2.3.1. Duomenų rinkimo metodai	45
2.3.2. Duomenų analizės metodai	46
2.4. Tyrimo instrumentų pagrindimas.....	47
2.5. Tyrimo kontekstas ir imties pagrindimas.....	50
2.6. Tyrimo etiniai principai.....	52
3. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS IR MIKROKLIMATO SĄSAJŲ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMAS	53
3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė (A. Žemeckė).....	53
3.1.1. Mokytojų požiūris į transformacinę lyderystę švietimo organizacijoje.....	53
3.1.2. Mokytojų požiūris į mikroklimatą švietimo organizacijoje.....	60
3.1.3. Transformacinės lyderystės ir mikroklimato švietimo organizacijoje sąsajos mokytojų požiūriu	67
3.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė (R. Bičkienė).....	69
3.2.1. Švietimo organizacijų vadovų požiūris į transformacinę lyderystę	69
3.2.2. Švietimo organizacijų vadovų požiūris į organizacijos mikroklimatą.....	79
3.2.3. Transformacinės lyderystės ir mikroklimato sąsajos švietimo organizacijoje švietimo organizacijų vadovų požiūriu.....	86
DISKUSIJA	93

IŠVADOS	97
REKOMENDACIJOS	99
LITERATŪRA	100
PRIEDAI.....	107
1 priedas. Kiekybinio tyrimo klausimynas	107
2 priedas. Kokybinio tyrimo klausimynas	111
3 priedas. Teiginių, skirtų įvertinti respondentų nuomones apie tai, koks turi būti švietimo organizacijos vadovas lyderis, grupavimas remiantis faktorinės analizės rezultatais	112
4 priedas. Teiginių, skirtų įvertinti būdus, kaip vadovas siekia intelektualinio stimuliavimo švietimo organizacijos bendruomenės nariams, grupavimas remiantis faktorinės analizės rezultatais.....	113
5 priedas. Teiginių, skirtų įvertinti būdus, kaip švietimo organizacijos vadovas siekia įtakos ir skatina švietimo organizacijos bendruomenės narių motyvaciją, grupavimas remiantis faktorinės analizės rezultatais	114
6 priedas. Teiginių, skirtų apibūdinti švietimo organizacijos mikroklimatą, grupavimas remiantis faktorinės analizės rezultatais	115

Žemeckė, A., Bičkienė, R. (2025). Transformacinės lyderystės ir mikroklimato sąsajos švietimo organizacijoje. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamos transformacinės lyderystės ir mikroklimato sąsajos švietimo organizacijoje. Darbo objektas – transformacinės lyderystės ir organizacijos mikroklimato sąsajos. Tikslas – identifikuoti transformacinės lyderystės ir mikroklimato sąsajas švietimo organizacijose. Darbe keliami probleminiai klausimai: kaip reiškiasi transformacinė lyderystė švietimo organizacijose?; kokie veiksniai turi daugiausiai įtakos švietimo organizacijų mikroklimatui formuotis?; kokios egzistuoja transformacinės lyderystės ir mikroklimato sąsajos švietimo organizacijose? Darbą sudaro trys skyriai. Pirmame skyriuje pateikiama mokslinės literatūros analizė. Išanalizuota transformacinė lyderystė organizacijoje skirtingų lyderystės stilių raiškos kontekste bei mikroklimatas ir jį lemiantys veiksniai švietimo organizacijoje. Antrame skyriuje pateikiama tyrimo metodologija. Išanalizuotos tyrimo teorinės ir metodologinės nuostatos, tyrimo strategija ir dizainas, duomenų rinkimo ir analizės metodai, tyrimo instrumento pagrindimas, tyrimo kontekstas ir imties pagrindimas, tyrimo etiniai principai. Trečiame skyriuje pateikiamas transformacinės lyderystės ir mikroklimato sąsajų švietimo organizacijose tyrimas, atliktas Kėdainių rajono mokyklose. Tyrime naudota mišri tyrimų strategija, apimanti kiekybinių ir kokybinių tyrimų derinimą. Tyrime dalyvavo Kėdainių rajono mokytojai ir švietimo organizacijų vadovai.

Buvo nustatytas ryšys tarp transformacinės lyderystės švietimo organizacijoje ir organizacijos mikroklimato: vadovo transformacinė lyderystė yra stipriai susijusi su geresniais darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiais, su darbuotojų bendradarbiavimu ir didesniu jų pasitenkinimu darbu. Darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykius labiausiai veikia vadovo gebėjimas įsiklausyti į švietimo organizacijos bendruomenės narių rūpesčius, į juos atsižvelgti. Empatija, palaikymas, atviras bendravimas, darbuotojų bendradarbiavimas bei pasitenkinimas darbu yra labiausiai susiję su vadovo atsižvelgimu į švietimo organizacijos bendruomenės narių poreikius ir įsiklausymu į švietimo organizacijos bendruomenės narių rūpesčius. Kuo labiau švietimo organizacijos vadovai skatina darbuotojų kūrybiškumą ir naujas idėjas bei kuo labiau skatina darbuotojų augimą ir mokymąsi, tuo geresni yra švietimo organizacijos darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiai bei darbuotojų tarpusavio santykiai ir tuo labiau darbuotojai yra patenkinti savo darbu. Švietimo organizacijos vadovo lyderystė, pagrįsta įkvėpimu siekti tikslo, yra stipriai susijusi su geresniais švietimo organizacijos darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiais, su geresniais darbuotojų tarpusavio santykiais ir su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu. Transformacinės lyderystės stilius tiesiogiai veikia švietimo organizacijos mikroklimatą, o mikroklimatas tiesiogiai veikia transformacinio lyderio veiksmų efektyvumą. Švietimo organizacijose, kuriose taikomas transformacinės lyderystės stilius, vyrauja teigiamas organizacinis mikroklimatas, jų nariai jaučiasi gerai, mato savo indėlį į pokyčius, gauna grįžtamąjį ryšį ir nuolat tobulėja. nes transformacinei lyderystei būdingi idealai, įtaka, įkvėpimo motyvacija, intelektinis skatinimas ir individualizuotas dėmesys.

Raktiniai žodžiai: švietimo organizacija, mikroklimatas, transformacinė lyderystė.

Žemeckė, A., Bičkienė, R. (2025). The relationship between transformational leadership and microclimate in an educational organization. Vilnius University, Šiauliai Academy.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the connections between transformational leadership and microclimate in an educational organization. The object of the work is transformational leadership and the connections between the microclimate of the organization. The goal is to identify the connections between transformational leadership and microclimate in educational organizations. The problematic questions raised in the work are: how is transformational leadership manifested in educational organizations?; what factors have the greatest influence on the formation of the microclimate of educational organizations?; what connections exist between transformational leadership and microclimate in educational organizations? The work consists of three chapters. The first chapter presents an analysis of scientific literature. Transformational leadership in an organization in the context of the expression of different leadership styles and the microclimate and its determining factors in an educational organization are analyzed. The second chapter presents the research methodology. The theoretical and methodological provisions of the study, the research strategy and design, data collection and analysis methods, justification of the research instrument, research context and sample justification, and ethical principles of the study are analyzed. The third chapter presents a study of the relationship between transformational leadership and microclimate in educational organizations, conducted in schools in the Kėdainiai district. The study used a mixed research strategy, combining quantitative and qualitative research. Teachers and heads of educational organizations in the Kėdainiai district participated in the study.

A connection was established between transformational leadership in an educational organization and the organizational microclimate: the transformational leadership of a manager is strongly related to better employee-manager relationships, employee cooperation, and greater job satisfaction; employee-manager relationships are most affected by the manager's ability to listen to and take into account the concerns of members of the educational organization's community. Empathy, support, open communication, employee cooperation, and job satisfaction are most related to the manager's consideration of the needs of members of the educational organization's community and listening to the concerns of members of the educational organization's community. The more leaders of an educational organization encourage creativity and new ideas among employees and the more they encourage employee growth and learning, the better the relationships between employees and the manager and the relationships between employees and the more satisfied employees are with their work. Leadership of an educational organization leader, based on inspiration to achieve a goal, is strongly related to better relationships between employees and the manager of the educational organization, with better relationships between employees and with greater employee satisfaction at work. Transformational leadership style directly affects the microclimate of an educational organization, and the microclimate directly affects the effectiveness of the transformational leader's actions. In educational organizations where transformational leadership style is applied, a positive organizational microclimate prevails, their members feel good, see their contribution to changes, receive feedback and constantly improve. because transformational leadership is characterized by ideals, influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized attention.

Keywords: educational organization, microclimate, transformational leadership.

IVADAS

Temos aktualumas. Visoms organizacijoms reikia lyderių. Lyderystė yra gyvybiškai svarbi valdymo funkcija, padedanti nukreipti organizacijos išteklius efektyvumui ir tikslams pasiekti. Lyderiai suteikia kryptį ir viziją, motyvuoja ir įkvepia kitus bei padeda sukurti sėkmei palankią aplinką, skatindami komandos narių bendravimą ir bendradarbiavimą. Lyderystė yra būtina bet kuriai organizacijai, kuri nori pasiekti savo tikslų (Chin, 2024; Adham ir Sukkar, 2024). Lyderystė švietimo organizacijose dėmesio centre dažniausiai atsiduria dėl didėjančios mokyklų vadovų atsakomybės ir atskaitomybės. Lyderystė švietimo organizacijose ypač svarbi, nes ji apibrėžia vadovų vaidmenį kuriant veiksmingą mokymo ir mokymosi aplinką mokytojams ir mokiniams, daro įtaką mokytojų pasitenkinimui darbu ir formuojant organizacinę politiką bei procesus mokyklose (Hitt ir Tucker, 2016; Jurkšaitienė ir Staniškienė, 2021).

Palankus mikroklimatas organizacijoje skatina palaikančią darbo aplinką, gerina darbuotojų pasitenkinimą darbu, jų psichinę sveikatą ir bendrą gerovę (Bowen ir Blackmon, 2020), taip pat gerina darbo našumą (Paaš ir Pattiruhu, 2020), didina įmonės efektyvumą (Giedraitis ir Stašys, 2023). Be to, organizacijos mikroklimatas daro įtaką organizacijos įsipareigojimams ir suvokiamam organizacijos veiksmingumui (Berberoglu, 2018). Visa tai rodo, kad organizacijoms yra aktualu kurti palankų mikroklimatą. Palankaus mikroklimato kūrimas yra aktuali tema švietimo organizacijose, nes šiose organizacijose ugdomi jauni žmonės, formuojasi vaikų vertybinės nuostatos ir pasaulėžiūra, o šių procesų sėkmė priklauso ir nuo vyraujančio mikroklimato institucijoje (Lang, 2023). Be to, palankus mikroklimatas gerina mokyklos įvaizdį (Liuima ir Jociutė, 2018). Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad organizacijos mikroklimato tyrimams dažniau pasirenkami verslo subjektai (Staniulienė ir Kučinskaitė, 2017; Giedraitis ir Stašys, 2023), o ne švietimo organizacijos.

Vienu pagrindinių aspektų, formuojančių mikroklimatą organizacijose, tampa transformacinė lyderystė, turinti stiprius ir tiesioginius ryšius su pokyčių valdymu (Sukackaitė ir Atkočiūnienė, 2016). Transformacinė lyderystė, kuriai būdingas gebėjimas įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus siekti bendrų tikslų, turi didelę reikšmę pokyčių kontekste, kai globalūs iššūkiai ir politiniai svyravimai bei reformos neužtikrina stabilumo ir veiklų tęstinumo (Asbari ir kiti, 2020; Manu, 2022). Transformacinė lyderystė vis labiau taikoma švietimo organizacijose (Nedzinskaitė ir Barkauskaitė, 2017), nes pastaraisiais metais švietimo sistemoje įvyko daug reikšmingų pokyčių, kuriuos lėmė įvairūs veiksniai, įskaitant technologinę pažangą, pedagoginių paradigmu kaitą ir kt. (Fullan, 2015). Remiantis Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO, 2021) ataskaita, perėjimas prie nuotolinio mokymosi išryškino technologijų ir išteklių prieinamumo skirtumus, todėl reikėjo transformacinių lyderių, kurie galėtų spręsti šias problemas ir kartu puoselėti įtraukią švietimo aplinką. Transformaciniai lyderiai turi unikalią galimybę spręsti šiuos iššūkius, skatindami teisingumo ir prieinamumo viziją, inovacijas ir remdami nuolatinį pedagogų profesinį tobulėjimą (Manu, 2022). Tai reiškia, kad transformacinės lyderystės tematika švietimo organizacijose yra aktuali.

Pripažįstama, kad transformacinė lyderystė yra labai svarbi kuriant teigiamą mikroklimatą švietimo organizacijose. Tyrimai parodė, kad transformuojantys lyderiai daro didelę įtaką mokytojų motyvacijai, pasitenkinimui darbu ir mokinių rezultatams (Litz, Blaik-Hourani, 2020). Day, Sammons ir kt. (2020) teigia, kad transformacinės lyderystės praktika, pavyzdžiui, aiškos vizijos nustatymas, intelektualinio skatinimo teikimas ir individualizuotos paramos teikimas, yra glaudžiai susijusi su geresniais mokyklos rezultatais. Litz, Blaik-Hourani (2020) teigia, kad transformacinė lyderystė ypač veiksminga aplinkoje, kurioje vyksta dideli pokyčiai, nes padeda suderinti organizacijos tikslus su individų motyvacija. Visa tai rodo, kad šis suderinimas ypač svarbus švietimo

organizacijose, kur reformų ir naujovių sėkmė dažnai priklauso nuo kolektyvinio mokytojų ir darbuotojų įsipareigojimo. Transformacinės lyderystės akcentavimas švietimo aplinkoje atsispindi ir politiniuose dokumentuose bei švietimo sistemose. Pavyzdžiui, JAV „The Every Student Succeeds Act“ (U.S Department of education, 2024) skatina mokyklų vadovus taikyti įrodymais pagrįstą praktiką, skatinančią mokinių pasiekimus ir gerovę. Panašiai ir Europos Komisijos Švietimo ir mokymo stebėsenos ataskaitoje (2020) pabrėžiama, kad reikia lyderystės, galinčios skatinti inovacijas, bendradarbiavimą ir atsparumą švietimo organizacijose. Transformacinės lyderystės aktualumas ne kartą buvo pažymėtas Lietuvoje veikiančioje švietimo pažangos programoje „Tūkstantmečio mokyklos“, kurioje dalyvauja 270 mokyklų. Šiuo metu pagal 2021–2030 m. plėtros programą vykdomas „Tūkstantmečio mokyklos I“ projektas, kuriame vykdomi transformacinės lyderystės mokymai (Tūkstantmečio mokyklų programa, 2024). Visa tai, kas išdėstyta, taip pat atskleidžia nagrinėjamos temos aktualumą.

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Užsienio mokslininkai Zainol ir kt. (2021) nustatė, kad efektyvus vadovavimas, ypač transformacinio stiliaus, sukuria palankią darbo aplinką, kuri skatina pokyčius ir inovacijas. Piwovar-Sulej ir Iqbal (2023) atliko sisteminę literatūros apžvalgą, kuri parodė, kad transformacinė lyderystė prisideda prie tvaraus organizacinio veikimo, skatindama nuolatinio tobulėjimo kultūrą. Benmira ir Agboola (2021) nagrinėjo lyderystės teorijų vystymąsi ir pabrėžė transformacinės lyderystės evoliuciją ir jos svarbą šiuolaikinėse organizacijose. Wilson (2023) pateikė išsamų transformacinės lyderystės apibrėžimą, pabrėždamas transformacinės lyderystės reikšmę kuriant teigiamą organizacinį klimatą ir didinant darbuotojų motyvaciją. Dinibutun (2020) tyrime akcentavo transformacinės lyderystės reikšmę šiuolaikinėms organizacijoms, Howieson (2019) pateikė akademinę lyderystės perspektyvą, nagrinėdamas jos evoliuciją ir reikšmę organizaciniuose kontekstuose. Antonakis ir kt. (2003) analizavo pilno diapazono lyderystės teoriją, pabrėždami transformacinės lyderystės poveikį organizaciniam veikimui. Khan ir kt. (2020) ištyrė, kaip skirtingi lyderystės stiliai veikia inovacinį elgesį ir patvirtino transformacinės lyderystės vaidmenį skatinant teigiamą organizacinį klimatą. Darwish ir kt. (2020) tyrime buvo akcentuojama palaikančio organizacinio klimato reikšmė skatinant inovacijas, ypač tarp moterų. Pastebima, kad užsienio mokslinėje literatūroje organizacijos mikroklimatas ir lyderystė dažniausiai tiriami verslo organizacijų kontekste.

Lietuvos mokslininkai taip pat domisi analizuojama tema. Pavlova (2020) analizavo ryšius tarp organizacijos mikroklimato ir žmogiškųjų išteklių vadybos šiuolaikinėje organizacijoje. Židonis ir Andriuškevičienė (2019) tyrė transformacinės lyderystės ir darbuotojų įgalinimo aspektus profesinio švietimo organizacijose; Navickaitė (2012) analizavo mokyklos vadovo lyderystės aspektus vykstančių švietimo pokyčių kontekste; Urbanovič ir Navickaitės monografijoje buvo nagrinėjami lyderystės autonomiškoje mokykloje aspektai; Žukauskas ir Korsakienė (2019) analizavo konfliktų sprendimo ir lyderystės sąsajas, pabrėždami transformacinės lyderystės aspektą. Virbalė (2022) tyrė mokyklos vadovų kompetencijų raišką, paminėdama ir palankaus mikroklimato kūrimo mokyklose aspektą. Nedzinskaitė ir Barkauskaitė (2017) analizavo mokytojų požiūrį į mokytojo profesionalumą lemiančius transformacinės lyderystės gebėjimus. Pastebima, kad Lietuvos autorių darbuose transformacinė lyderystė ir švietimo organizacijų mikroklimato sąsajos analizuojamos menkai.

Tyrimo problematika. Yra daug mokslinių tyrimų, kuriuose analizuojami įvairūs organizacinio mikroklimato aspektai, konfliktų sprendimo ir lyderystės sąsajos, transformacinės lyderystės raiška švietimo organizacijose. Organizacijos mikroklimato ir transformacinės lyderystės aspektai dažniau analizuojamos verslo įmonių kontekste, o ne švietimo organizacijų kontekste. Analizuojama tema yra nauja, nes joje tiriamos transformacinės lyderystės ir mikroklimato sąsajos švietimo organizacijoje. Kadangi analizuojama tema nėra plačiai ištirta, tikslinga atkreipti dėmesį iš šiuos probleminius

klausimus: kaip reiškiasi transformacinė lyderystė švietimo organizacijose? Kokie veiksniai turi daugiausiai įtakos švietimo organizacijų mikroklimatui formuotis? Kokios egzistuoja transformacinės lyderystės ir mikroklimato sąsajos švietimo organizacijose?

Darbo objektas – transformacinės lyderystės ir organizacijos mikroklimato sąsajos.

Tikslas – identifikuoti transformacinės lyderystės ir mikroklimato sąsajas švietimo organizacijose.

Uždaviniai:

1. Atskleisti transformacinės lyderystės sampratą, esmines turinio charakteristikas bei raišką švietimo organizacijose.
2. Atlikti organizacijos mikroklimato sampratos ir pagrindinių komponentų teorinę analizę.
3. Atskleisti švietimo organizacijų darbuotojų nuomonę apie transformacinę lyderystę ir mikroklimatą švietimo organizacijose.
4. Ištirti švietimo organizacijos vadovų požiūrį į transformacinę lyderystę ir mikroklimatą švietimo organizacijoje.
5. Ištirti ryšį tarp transformacinės lyderystės mikroklimato švietimo organizacijoje.

Tyrimo metodologijos pristatymas. Tyrime naudota *mišri tyrimų strategija*, apimanti kiekybinių ir kokybinių tyrimų derinimą (Kessler ir kt., 1998). Kiekybinių ir kokybinių metodų derinimas leidžia šiuos duomenų rinkimo ir analizės metodus integruoti į vieną tyrimą. Abiejų minėtų metodų derinimas leidžia tiriamus sudėtingus reiškinius geriau ir išsamiau suprasti. Mišri tyrimo strategija buvo pasirinkta todėl, kad tiriamas reiškinys, turintis ir kokybinių, ir kiekybinių aspektų. Šiuo atveju abiejų metodų – kokybinio ir kiekybinio – taikymas leis suteikti tyrimui unikalių įžvalgų ir visapusiškai suprasti tiriamų asmenų patirtis ir požiūrį į nagrinėjamą problemą.

Taikant kiekybinio tyrimo metodologiją, buvo naudojamas duomenų rinkimo metodas – internetinė apklausa, taikant pusiau uždaro tipo klausimyną. Kiekybinio tyrimo duomenys analizuoti programa SPSS, 25 versija. Taikyti duomenų aprašomosios statistikos metodai; skalių patikimumo ir validumo įvertinimui atlikta faktorinė analizė bei apskaičiuoti Kronbacho alfa koeficientai. Statistinių išvadų gavimui taikyti nparametriniai kriterijai: dviejų skirtingų tiriamųjų grupių nuomonių palyginimui – Mann-Whitney kriterijus, o priklausomybės ryšių tarp dviejų veiksnių nustatymui – Spearman koreliacinė analizė.

Taikant kokybinio tyrimo metodologiją, buvo naudojamas duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Kokybinio tyrimo duomenų analizės metodas: content analizė. Taip pat darbe naudoti šie metodai: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas.

Tyrimo rezultatų mokslinis, praktinis reikšmingumas. Tyrimo rezultatai naudingi švietimo organizacijų vadovams ir darbuotojams, kuriant ir palaikant pozityvų organizacijos mikroklimatą transformacinės lyderystės kontekste. Nustatytos transformacinės lyderystės ir švietimo organizacijos mikroklimato sąsajos leis efektyviau išnaudoti transformacinės lyderystės turinio charakteristikas organizacinio mikroklimato gerinimui bei pozityvaus mikroklimato įtaką transformacinės lyderystės bei visos švietimo organizacijos sėkmei.

Darbo struktūra. Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, trys skyriai. Pirmame skyriuje pateikiama mokslinės literatūros analizė. Išanalizuota transformacinė lyderystė organizacijoje skirtingų lyderystės stilių raiškos kontekste bei mikroklimatas ir jį lemiantys veiksniai švietimo organizacijoje. Antrame skyriuje pateikiama tyrimo metodologija. Išanalizuotos tyrimo teorinės ir metodologinės nuostatos, tyrimo strategija ir dizainas, duomenų rinkimo ir analizės metodai, tyrimo instrumento pagrindimas, tyrimo kontekstas ir imties pagrindimas, tyrimo etiniai

principai. Trečiame skyriuje pateikiamas transformacinės lyderystės ir mikroklimato sąsajų švietimo organizacijose tyrimas, atliktas Kėdainių rajono mokyklose. Pateikiama diskusija, apibendrinanti tyrimo rezultatus ir rekomendacijos. Literatūros sąrašas pateikiama 164 literatūros šaltiniai. Darbe pateikiami 6 priedai. Darbo apimtis be priedų 92 psl.

1. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS IR MIKROKLIMATO SĄSAJŲ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Transformacinė lyderystė organizacijoje skirtingų lyderystės stilių raiškos kontekste

1.1.1. Transformacinės lyderystės sampratos konceptualizacija

XXI amžiuje pokyčių valdymas tapo prioritetu, tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose. Zainol ir kt. (2021) teigimu, norint sėkmingai valdyti pokyčius, organizacijai reikia turėti kvalifikuotų ir efektyvių lyderių, kurie turi suprasti pokyčių valdymo procesą. Lyderiai turi pasižymėti tinkamais lyderystės stiliais ir savybėmis, kad galėtų sėkmingai inicijuoti ir vadovauti pokyčių procesui. Darwish, Alzayed, Ahmed (2020) neabejoja, kad ryšys tarp lyderystės ir valdymo pagrindinių principų bei praktikos visada buvo svarbus, tačiau dėl XXI amžiaus organizacijų dinamikos ir globalių iššūkių tampa vis sudėtingesnis. Lyderiai, kurie geba greitai priimti sprendimus, yra informuoti apie šiuolaikines technologijas, puikiai bendrauja su savo pavaldiniais ir sugeba įtikinti pasekėjus remiantis racionaliais argumentais, kad būtų palaikomas organizacinių pokyčių įgyvendinimas (Zainol, Kowangm, Hee ir kt., 2021). Šiuolaikiniai lyderiai turi ne tik gebėti greitai priimti sprendimus, bet ir konstruktyviai bendrauti su savo pavaldiniais bei juos motyvuoti.

Remiantis 2019 m. Jungtinių Tautų bendrojo audito biuro pokyčių valdymo peržiūros ataskaita (Review of change management in United Nations system organizations, 2019), 20 proc. institucijų pokyčių valdymas nebuvo pilnai vertinamas ar suprantamas reformų kontekste, o kai kurios organizacijos tai daro neefektyviai. 30 proc. institucijų pažymėjo, kad buvo atsižvelgta į pagrindinius pokyčių valdymo elementus, o tai iliustruoja tiesioginį ryšį tarp pagrindinių pokyčių valdymo elementų buvimo, jų taikymo gylio bei lyderystės.

Organizacijos veikimas ir plėtra labai priklauso nuo lyderio savybių. Efektyviam organizacijos valdymui reikia ne tik vizijos, bet ir gebėjimo motyvuoti žmones (Piwosar-Sulej, Iqbal, 2023). Tinkamos lyderystės samprata nuolat keičiasi ir šią kaitą lemia globalūs iššūkiai, su kuriais susiduria verslo sektorius ir valstybinės organizacijos. Siekiant apibūdinti transformacinės lyderystės sampratos konceptualizaciją, pirmiausiai tikslinga išsiaiškinti, kas yra lyderystė. Wilson (2022) teigimu, lyderystė – tai menas sutelkti kitus, kad jie norėtų kovoti dėl bendrų siekių. Benmira ir Agboola (2021) nuomone, lyderystė – tai įtakos darymo procesas, kuriuo siekiama tikslo. Dinibutun (2020) teigimu, lyderystė – tai gebėjimas daryti įtaką, motyvuoti ir įgalinti kitus prisidėti prie organizacijos efektyvumo ir sėkmės. Howieson (2019) pabrėžia, kad lyderystė – tai savęs pažinimo, gerai perteiktos vizijos, kolegų pasitikėjimo kūrimo ir veiksmų, kuriais siekiama realizuoti savo lyderystės potencialą, funkcija. Antonakis (2003) nurodo, kad lyderystė yra procesas, kurio metu daroma įtaka žmonėms, kad jie noriai siektų grupės tikslų. Galima teigti, kad lyderystės apibrėžimas vertinant laiko perspektyvoje keitėsi labai mažai, nes jis visada buvo laikomas įtakos procesu, kuris skatina bendradarbiauti, siekti efektyvumo ir sėkmės, o taip pat ir kolektyvinio dalyvavimo bei pasitikėjimo. Apibendrinti lyderystės sampratos apibrėžimai pateikiami 1.1.1 lentelėje.

1.1.1 lentelė

Lyderystės samprata

Autorius, metai	Sąvoka
Wilson (2022)	Lyderystė – menas sutelkti kitus, kad jie norėtų kovoti dėl bendrų siekių.
Benmira, Agboola (2021)	Lyderystė – tai įtakos darymo procesas, kuriuo siekiama tikslo.

Dinibutun (2020)	Lyderystė – gebėjimas daryti įtaką, motyvuoti ir įgalinti kitus prisidėti prie organizacijos efektyvumo ir sėkmės.
Howieson (2019)	Lyderystė – tai savęs pažinimo, gerai perteiktos vizijos, kolegų pasitikėjimo kūrimo ir veiksmų, kuriais siekiama realizuoti savo lyderystės potencialą, funkcija.
Antonakis, J. (2003)	Lyderystė – procesas, kurio metu daroma įtaka žmonėms, kad jie noriai siektų grupės tikslų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

1.1.1 lentelėje pateikta informacija leidžia teigti, jog lyderystė – tai gebėjimas paveikti, motyvuoti ir sutelkti kitus, kad jie noriai siektų bendrų organizacijos ar grupės tikslų, remiantis savęs pažinimu, aiškia vizija ir pasitikėjimu, padedančiais realizuoti tiek lyderio, tiek jo komandos potencialą. Vadinasi, lyderystė skatina pažinti save ir kitus, pasitikėti bei įgalinti.

Transformacinės lyderystės pradininku nuo 1973 m. laikomas J. V. Downton, pirmasis įvedęs šį terminą. Terminą 1978 m. papildė J. Burns, kuris buvo lyderystės ekspertas, ir pasiūlė, kad komandos nariai galėtų būti paskatinami sekti savo viziją ir lyderį. Sutikę sekti, nariai įkvepia keisti savo lūkesčius, suvokimą ir yra kviečiami į aukštesnį moralės ir motyvacijos lygį. Po kelerių metų B. Bass dar labiau papildė šią koncepciją, kuri tapo žinoma kaip „Bass transformacinės lyderystės teorija“. B. Bass minėtą teoriją papildė naujais būdais, kaip įvertinti transformuojančios lyderystės sėkmę, taip pat idėją, kad lyderiai išreiškia autentišką ir sutelktą energiją, kad įkvėptų kitus komandos narius tapti panašesniais į juos (Peretomode, 2021).

Litz, Blaik-Hourani (2020) teigimu, ankstyvieji teoretikai pabrėžė, kad transformacinė lyderystė yra neatsiejamai susijusi su pokyčiais, todėl lyderio gebėjimas teigiamai transformuoti požiūrį, normas, institucijas ir elgesį yra labai svarbus. Vėlesni tyrimai plėtė šią teoriją, papildydami, kad transformacinės lyderystės tikslas yra keisti ne tik organizacijas, bet ir pačius žmones. Transformacinė lyderystė dabar apibrėžiama kaip procesas, kurio metu lyderiai strateginiu būdu transformuoja sistemą ar organizaciją į aukštesnį lygį, didindami pasiekimus bei darbuotojų motyvaciją (Litz, Blaik-Hourani, 2020).

Atkreiptinas dėmesys, kad vieno esminio susitarimo, kas gi yra transformacinė lyderystė, nėra. Winston (2002) teigimu, transformaciniai lyderiai laiko pavaldinius savo kolegomis, priima sprendimus atsižvelgdami į jų interesus ir jais rūpinasi. Transformaciniai lyderiai siekia, kad darbuotojai gautų tinkamą atlygį už jų pastangas, sukuria jiems tinkamą darbo aplinką, stengiasi, kad darbuotojai organizacijoje būtų vertinami ne tik darbuotojų, bet ir bendražmogiška prasme. Tačiau tokio pobūdžio lyderystė yra labiau orientuota į grupės poreikius, o ne į asmeninius darbuotojų interesus. Darbuotojai yra draugiški, vyrauja komandinis darbas, kuriam vadovauja lyderis. Tą patvirtina ir Senge (2006), kuris teigia, kad transformacinėje lyderystėje siekiant sėkmės lyderiui, būtina atsižvelgti į visos grupės interesus. Wiltshire (2012) teigimu, transformacinėje lyderystėje individualūs darbuotojų poreikiai nukreipiami taip, kad jie tarnautų visai organizacijai. Visa tai dar kartą patvirtina, kad asmeniniai darbuotojų poreikiai turi prisidėti prie sėkmingos organizacijos veiklos.

Bass ir Riggio (2006) teigimu, transformacinė lyderystė yra procesas, kurio metu vadovai skatina keisti darbuotojus, o darbuotojai skatina vadovų pokyčius. Šis procesas siejamas su tuo, kad vadovai ir darbuotojai turi bendrą planą, vyksta komandinis darbas ir motyvavimas. Northouse (2009) taip pat transformacinę lyderystę laiko procesu, tačiau, pasak minėto mokslininko, šio proceso esmė yra kitokia, nei įvardijo Bass ir Riggio (2006) – pasak Northouse (2009), transformacine lyderyste siekiama sukurti ryšį tarp vadovo ir pavaldinių, o tas ryšys didina tiek paties lyderio, tiek jo pavaldinių motyvaciją, kurios reikia bendrų tikslų siekimui. Transformacinė lyderystė, pasak minėto autoriaus, paremta vertybėmis, emocijomis, etikos standartais ir principais. Visa tai rodo, kad vienas iš esminių

transformacinės lyderystės požymių yra keitimasis. Tai patvirtina ir Daft (2008), kuris transformacinę lyderystę apibūdina kaip gebėjimą daryti realius pokyčius ne tik organizacijai, bet ir joje dirbantiems darbuotojams. Minėtas autorius teigia, kad transformaciniai lyderiai skatina ir organizacijos vystymąsi, ir kiekvieno darbuotojo augimą. Taip pat svarbiu transformacinio lyderio bruožu minėtas autorius nurodo gebėjimą įžvelgti lyderius tarp savo pasekėjų. McNamara (2010) teigimu, transformacinėje lyderystėje didelę reikšmę turi detalūs ir formaliai patvirtinti planai; bendradarbiavimas tarp padalinių, profesionalios pokyčių lyderių komandos, gausios palaikymo grupės ir kt.

Caldwell ir kt. (2012) apibūdino šiuos transformacinės lyderystės požymius:

- orientacija į pokyčius;
- susitarimo siekimas;
- charizma;
- atsidavimas;
- principai ir vertybės;
- įsivertinimas.

Pokyčiai siejami su noru dirbti komandoje, siekiant bendro organizacijos intereso ir bendro tikslo. Susitarimo siekimas siejamas su transformacinio lyderio siekimu ieškoti tiesos darbe, su nuolatiniu sekėjų mokymusi ir besimokančios organizacijos vystymusi. Charizma siejama su gebėjimu kurti tokią atmosferą, kurioje galima bendradarbiauti ir vystyti bei įgyvendinti idėjas, kurias iškelia darbuotojai. Atsidavimas siejamas su įsipareigojimų vykdymu ir sekėjų poreikių patenkinimu. Principai ir vertybės siejami su organizacijos efektyvumo didinimu, laikantis moralės vertybinių principų. Įsivertinimas siejamas su teisingu ir tinkamu sekėjų skatinimu, atlyginant už jų prisidėjimą prie organizacijos veiklos ir už jų atliktus darbus (Caldwell ir kt. 2012).

Gurrie ir kt. (2005) nurodė kitokius transformacinės lyderystės požymius – minėtų autorių teigimu transformaciniai lyderiai yra demokratiški ir stengiasi savo sekėjams sudaryti galimybę dalyvauti problemų sprendime ir pokyčių įgyvendinime, taip skatinant atsakomybės prisiėmimą už savo darbą, kūrybiškumą bei išnaudoti darbuotojų stipriąsias puses. Židonis ir Andriuškevičienė (2019) nurodo, kad transformacinės lyderystės požymiai visų pirma yra orientuoti į pokyčius, tų pokyčių kūrimą ir įgyvendinimą. Pagrindiniai komponentai, padedantys pasiekti pokyčius, yra:

- organizacijos vizijos kūrimas;
- sekėjų siekimas viziją įgyvendinti;
- lyderio didžiavimasis savo sekėjais;
- lyderio pozicija, kad grupės nariai yra lygiaverčiai.

Pasak Židonio ir Andriuškevičienės (2019), transformaciniai lyderiai, remdamiesi visuotinai priimtomis moralės normomis, aiškiai formuluoja organizacijos tikslus, tokiu būdu inicijuodami pokyčius. Jie savo sekėjus skatina tobulėti, nuolat skatindami savirefleksiją atlikimą, įgalindami juos prisiimti įsipareigojimus organizacijai ir prisiimti atsakomybę už tai, kad jie sieks organizacijos vizijos. Transformacinėje lyderystėje pagrindinis tikslas yra savo interesų atsisakymas siekiant grupės gerovės, bendradarbiavimo kultūros skatinimas ir savarankiško sprendimų priėmimo inicijavimas. Tačiau nepaisant to, sekėjai transformacinėje lyderystėje traktuojami kaip asmenybės, o ne tik kaip grupės nariai, taip pat nuolat teikiamas grįžtamasis ryšys, atsižvelgiama į gebėjimus, kuriuos turi kiekvienas sekėjas.

Ghasabeh, Soosay ir Reaiche (2015) teigimu, transformacinė lyderystė apima idealizuotos įtakos ypatybes, individualizuotą svarstymą, intelektualų stimuliavimą ir įkvepiančią motyvaciją. Visa tai

turi įtakos aukštesniam lyderystės veiksmingumui naujose srityse. Korejan ir Shahbazi (2016) teigimu, transformacinis lyderis yra įkvepiantis, kūrybingas ir veda žmones taip, kad jie organizacijoje išbandytų daugiau, taip pat sugalvotų ir diegtų naujoves savo darbo srityje. Minėti autoriai mano, kad transformacinė lyderystė yra efektyvesnė už pragmatišką lyderystę, nes transformaciniai lyderiai priverčia savo darbuotojus suvokti to, ką jie daro, vertę. Židonis ir Andriuškevičienė (2019) papildė šiuos teiginius ir pažymi, kad transformacinė lyderystė visų pirma orientuota į lyderių ir jų sekėjų tobulėjimą bei augimą, kartu pasitinkant ir įveikiant pokyčių metu kylančius iššūkius: transformaciniai lyderiai pirmiausia kitus įgalina savarankiškai spręsti problemas, panaudoti savo galimybes ir stiprybes, siekiant, kad bendrai sutarta vizija organizacijoje taptų realybe. Apibendrinta transformacinės lyderystės samprata pateikiama 1.1.2 lentelėje.

1.1.2 lentelė

Transformacinės lyderystės samprata

Autorius, metai	Transformacinės lyderystės sąvoka
Winston (2002)	Transformacinėje lyderystėje pavaldiniai laikomi kolegomis, priimami sprendimai atsižvelgiant į jų interesus ir jais rūpinamasi. Transformacinė lyderystė yra labiau orientuota į grupės poreikius, o ne į asmeninius darbuotojų interesus. Darbuotojai yra draugiški, vyrauja komandinis darbas, kuriam vadovauja lyderis.
Currie ir kt. (2005)	Transformacinei lyderystei būdingas demokratiškumas ir pastangos visus sekėjus įtraukti į problemų sprendimą, priimant sprendimus, sudarant galimybę planuoti ir įgyvendinti pokyčius
Senge (2006),	Transformacinėje lyderystėje siekiant sėkmės lyderiui, atsižvelgiama į visos grupės interesus.
Wiltshire (2012)	Transformacinėje lyderystėje individualūs darbuotojų poreikiai nukreipiami taip, kad jie tarnautų visai organizacijai.
Bass ir Riggio (2006)	Transformacinė lyderystė yra procesas, kurio metu vadovai skatina keistis darbuotojus, o darbuotojai skatina vadovų pokyčius. Tai siejama su tuo, kad vadovai ir darbuotojai turi bendrų planų, vyksta komandinis darbas ir motyvavimas.
Daft (2008)	Tai gebėjimas daryti realius pokyčius ne tik organizacijai, bet ir joje dirbantiems darbuotojams. Transformaciniai lyderiai skatina ir organizacijos vystymąsi, ir kiekvieno darbuotojo augimą.
Northouse (2009)	Tai procesas, kuriuo siekiama sukurti ryšį tarp vadovo ir pavaldinių, o tas ryšys didina tiek paties lyderio, tiek jo pavaldinių motyvaciją, kurios reikia bendrų tikslų siekimui. Transformacinė lyderystė paremta vertybėmis, emocijomis, etikos standartais ir principais.
McNamara (2010)	Transformacinėje lyderystėje didelę reikšmę turi detalūs ir formaliai patvirtinti planai; bendradarbiavimas tarp padalinių, profesionalios pokyčių lyderių komandos, gausios palaikymo grupės ir kt.
Caldwell ir kt. (2012)	Transformacinei lyderystei būdinga orientacija į pokyčius, susitarimo siekimas, charizma, atsidavimas, principai ir vertybės, įsivertinimas.
Ghasabeh, Soosay ir Reaiche (2015)	Transformacinė lyderystė apima idealizuotos įtakos ypatybes, individualizuotą svarstymą, intelektualų stimuliavimą ir įkvepiančią motyvaciją. Visa tai turi įtakos aukštesniam vadovavimo veiksmingumui naujose srityse.
Korejan ir Shahbazi (2016)	Transformacinė lyderystė yra efektyvesnė už pragmatišką lyderystę, nes transformaciniai lyderiai priverčia savo darbuotojus suvokti to, ką jie daro, vertę.
Židonis ir Andriuškevičienė (2019)	Transformacinė lyderystė pirmiausia orientuota į lyderio ir sekėjų augimą bei tobulėjimą, kartu įveikiant iššūkius. Transformacinis lyderis įgalina darbuotojus savarankiškai spręsti problemas, panaudoti savo galias ir galimybes, siekiant įgyvendinti organizacijos viziją.
Litz, Blaik-Hourani (2020)	Transformacinė lyderystė tai procesas, kurio metu lyderiai strateginiu būdu transformuoja sistemą ar organizaciją į aukštesnį lygį, didindami pasiekimus bei darbuotojų motyvaciją.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

1.1.2 lentelėje matome, kad transformacinė lyderystė apima daug skirtingų aspektų, tačiau jai būdingi tokie bendri bruožai, kaip siekimas naujovių, bendro tikslo, atsižvelgimas į kiekvieno darbuotojo individualius poreikius, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas. Skirtingi autoriai išvelgia skirtingus transformacinės lyderystės požymius, tačiau jų esmė išlieka ta pati: transformacinėje lyderystėje siekiama transformuoti sistemą, orientuojantis į pokyčius. Skirtingai nei bendras lyderystės apibrėžimas, transformacinės lyderystės apibrėžimai laiko perspektyvoje kito: jei iš pradžių autoriai

transformacinę lyderystę laikė procesu, kurio metu vadovai skatina keistis darbuotojus, o darbuotojai skatina vadovų pokyčius ir tai buvo siejama su tuo, kad vadovai ir darbuotojai turi bendrą planą, vyksta komandinis darbas ir motyvavimas, tai dabar transformacinę lyderystę laikoma procesu, kurio metu lyderiai strateginiu būdu transformuoja sistemą ar organizaciją į aukštesnį lygį, didindami pasiekimus bei darbuotojų motyvaciją.

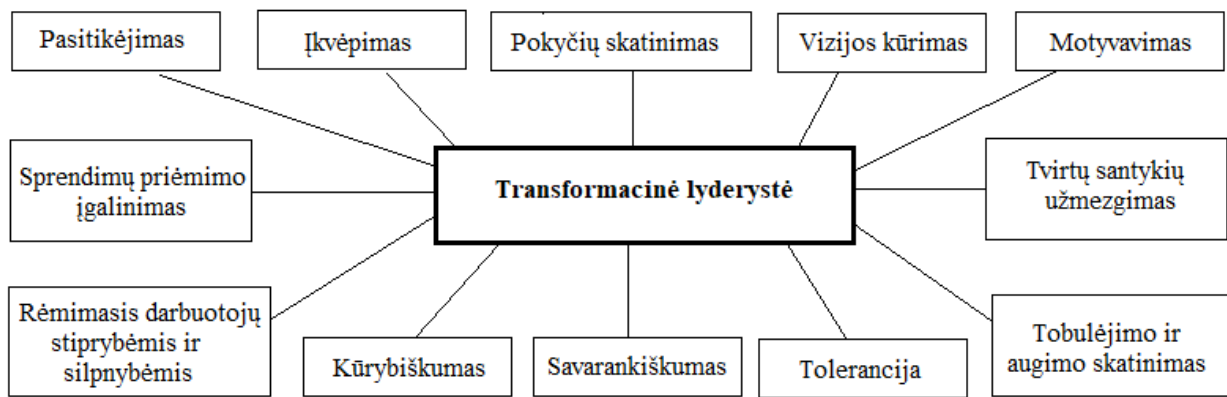
Konceptualizuojant transformacinės lyderystės sampratą teigtina, kad transformacinę lyderystę yra lyderystės modelis, kuris remiasi komandos paskatinimu pasiekti bendrą sėkmę. Padidindama komandos moralę ir pasitikėjimą savimi, komanda gali prisitaikyti prie bendros vizijos ar bendro tikslo. Praktiškai transformacinę lyderystę naudojama siekiant įkvėpti komandos narius dirbti kartu kaip vienas vienetas, o ne kaip daug atskirų grupių.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystė – tai gebėjimas paveikti, motyvuoti ir sutelkti kitus, kad jie noriai siektų bendrų organizacijos ar grupės tikslų, remiantis savęs pažinimu, aiškia vizija ir pasitikėjimu, padedančiais realizuoti tiek lyderio, tiek jo komandos potencialą. Lyderystė skatina pažinti save ir kitus, pasitikėti bei įgalinti. Transformacinę lyderystę laikoma procesu, kurio metu lyderiai strateginiu būdu transformuoja sistemą ar organizaciją į aukštesnį lygį, didindami pasiekimus bei darbuotojų motyvaciją.

1.1.2. Transformacinės lyderystės raiška ir esminės turinio charakteristikos

Reza (2019) teigimu, transformacinis lyderystės stilius yra susijęs su verslo ar grupių transformavimu, įkvėpiančiomis komandos narius siekti aukštesnių rezultatų. Transformaciniai lyderiai tikisi geriausio iš savo komandos ir nuolat juos skatina tobulėti. Šis stilius skatina pokyčius organizacijose ir žmonėse, motyvuojant komandos narius peržengti savo komforto zoną. Ši lyderystės stilių taikantys vadovai turėtų turėti aukštą emocinį intelektą, bendrą ateities viziją, empatiją ir gerus komunikacijos įgūdžius (Reza, 2019). Tyssen (2014) teigimu, transformacinio stiliaus vadovai, siekdami įgyvendinti pokyčius organizacijose, dirba su savo komandomis, sukuria organizacijos viziją, įkvėpia savo sekėjus ir tai jiems leidžia vykdyti pokyčius organizacijoje. Zineldin (2017) teigia, kad transformacinio stiliaus lyderystė suteikia darbuotojams savarankiškumą atliekant konkrečius darbus ir įgalina juos priimti sprendimus. Tai leidžia transformacinio stiliaus lyderiams tapti siektinu pavyzdžiu savo darbuotojams, o tas sektinas pavyzdys padidina ir įkvėpia juos domėtis organizacijos veikla. Vadovai, taikantys transformacinį stilių, stengiasi suprasti, kokios yra stipriosios ir silpnosios darbuotojų pusės, o tai leidžia suderinti darbuotojams paskirtas užduotis su jų galimybėmis. Transformacinę lyderystės stilių taikantys vadovai skatina darbuotojus galvoti ne tik apie tikslus, keliamus organizacijai, bet ir apie patį vadovą, kaip apie lyderį. Minėto tipo lyderiai taip pat yra kūrybingi, atviri naujoms idėjoms, tolerantiški darbuotojų padarytoms klaidoms, siekiantys kurti galimybes darbuotojams mokytis, skatina darbuotojų tobulėjimą ir augimą, užmezga tvirtus santykius su darbuotojais, dirbančiais organizacijoje (Zineldin, 2017). Asbari (2020) teigimu, transformacinės lyderystės stilius tinkamiausias tose organizacijose, kuriose orientuojamasi į pokyčius, taigi šis lyderystės stilius tinkamas švietimo organizacijose.

Atsižvelgiant į šias išvardintas transformacinės lyderystės savybes galima apibrėžti pagrindines transformacinės lyderystės charakteristikas (1 pav.):



1 pav. Transformacinės lyderystės charakteristikos

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis (Reza, 2019), Tyssen (2014), Zineldin (2017)

1 pav. matome, kad transformacinei lyderystei būdingas pasitikėjimas, įkvėpimas, pokyčių skatinimas, motyvavimas, vizijos kūrimas, sprendimų priėmimo įgalinimas, savarankiškumas, rėmimasis darbuotojų stiprybėmis ir silpnybėmis, kūrybiškumas, tolerancija, tobulėjimo ir augimo skatinimas, tvirtų santykių užmezgimas. Šios charakteristikos iš esmės skiriasi nuo kitų lyderystės stilių charakteristikų. Tyssen (2014) teigimu, transformacinė lyderystė iš kitų lyderystės stilių išsiskiria tuo, kad įtaką darbuotojams daro paties lyderio elgesys ir įkvepia darbuotojus veikti. Daft (2008) nuomone, transformaciniai lyderiai nuo kitų skiriasi tuo, kad jiems realiai rūpi jų darbuotojų poreikiai.

Nuo demokratinės lyderystės stiliaus transformacinis skiriasi tuo, kad demokratiniam lyderystės stiliui būdingas bendradarbiavimas ir konsultavimas, kuriame kiekvienas komandos narys turi galimybę prisidėti prie vykdomų projektų krypties, tačiau galutinė atsakomybė už sprendimą tenka vadovui. Demokratinis lyderystės stilius skatina kūrybiškumą ir komandos narių įsitraukimą, dažnai vedantį prie aukšto darbo pasitenkinimo ir produktyvumo, tačiau sutarimo pasiekimas gali būti laiko ir išteklių reikalaujantis, ypač kai sprendimai turi būti priimami greitai (Devi, 2021). Transformacinė lyderystė taip pat kardinaliai skiriasi nuo autokratinės lyderystės, kai vadovas priima visus sprendimus už komandą, neatsižvelgdamas į jų nuomonę ar pasiūlymus (Caillier, 2020). Taikant autokratinį stilių, konsultacijų su darbuotojais prieš priimant sprendimą nėra, o po sprendimo priėmimo visi turi jį palaikyti. Autokratinis lyderystės stilius gali kelti darbuotojų nepasitenkinimą, nes dauguma sprendimų nėra palankūs darbuotojams (Devi, 2021; Caillier, 2020). Transformacinis stilius turi panašumo į liberalųjį (arba „laissez-faire“) lyderystės stilių, nes taikant liberalųjį stilių taip pat suteikiama laisvė komandos nariams dirbti be priežiūros ir laisvai planuoti, organizuoti, priimti sprendimus, spręsti problemas ir vykdyti priskirtas užduotis. Šiam stiliui taip pat būdingas kūrybiškumas, tačiau darbuotojai turi būti patys motyvuoti, lyderis jų nemotyvuoja (Kılıç, 2022). Derybų lyderystės stilius nuo transformacinio skiriasi tuo, kad nors ir nustato vaidmenis ir atsakomybes kiekvienam komandos nariui ir skatina užduočių atlikimą pagal planą, tačiau yra griežtas ir gali mažinti kūrybiškumą bei inovatyvumą (Caputo, Ayoko ir kt., 2019). Transformacinis stilius kardinaliai skiriasi ir nuo biurokratinio stiliaus – biurokratiniai lyderiai skatina savo pavaldinius laikytis jų nustatytų politikos ir procedūrų, tačiau jie labiau rūpinasi procesais, o ne žmonėmis. Biurokratinė lyderystė turi neigiamą poveikį organizacijos veiklai ir darbuotojų motyvacijai ir gali būti naudinga tik tuomet, kai užduotys atliekamos laikantis nustatytų procedūrų ilgą laiką (Al Khajeh, 2018). Panašių bruožų su transformacine lyderyste turi tarnaujantis lyderystės stilius, nes tokį stilių taikantys vadovai gali siekti dalytis galia su kitais ir skatinti jų augimą, taip pat atidžiai klausytis sekėjų, kad geriau suprastų jų poreikius ir laikyti save bei kitus atsakingais už savo žodžius ir veiksmus. Tačiau tarnaujantis lyderis pirmiausia skiria dėmesį komandos vystymui ir

mentorystei, o ne asmeniniam tobulėjimui. Toks lyderis paprastai skatina savo pavaldinius pirmiausia tarnauti kitiems, o ne siekti asmeninės naudos (Meuser, Smallfield, 2023).

Išanalizavus transformacinės lyderystės charakteristikas ir jos panašumus bei skirtumus su kitais lyderystės stiliais, galima atskleisti teigiamus ir neigiamus transformacinio lyderystės stiliaus aspektus bei palyginti juos su kitais lyderystės stiliais (žr. 1.1.3 lentelę). Organizacijose jie galėtų būti taikomi, norint pasiekti aukščiausių rezultatų.

1.1.3 lentelėje matome, kad transformacinis lyderystės stilius skiriasi nuo kitų lyderystės stilių. Transformacinė lyderystė įkvepia komandos narius siekti aukštesnių rezultatų, skatina nuolatinį tobulėjimą, emocinį intelektą ir yra susijusi su organizacijos vizija. Transformacinę lyderystę gali būti sudėtinga įgyvendinti, nes ji reikalauja nuolatinio darbuotojų skatinimo, gali sukelti priklausomybę nuo lyderio vizijos. Transformacinės lyderystės taikymas susijęs su organizacijų dinamiskumu, pokyčių ir inovacijų diegimu, todėl ji ypač tinkama švietimo organizacijose. Transformacinė lyderystė iš esmės nuo kitų lyderystės stilių skiriasi tuo, kad ją taikant ne tik siekiama abipusiai naudingų mainų tarp lyderio ir darbuotojų, bet didelis dėmesys skiriamas bendram lyderio ir darbuotojų augimui bei interesų, naudingų abiem pusėms, kūrimui. Jei organizacijoje vyrauja atmosfera, paremta pasitikėjimu, vienybe ir kūrybiniu mąstymu, reiškia, kad toje organizacijoje vyrauja transformacinės lyderystės stilius.

Kaip teigia Northouse (2010), organizacijoje, kuri susiduria su socialiniais ar ekonominiais sunkumais, kurioje vyrauja darbuotojų nepasitenkinimas ir neatsižvelgiama į darbuotojų lūkesčius, lyderystės stilius turėtų būti keičiamas į transformacinį, nes būtent šis stilius atitinka komandinio darbo požymius, įgalina ir įkvepia darbuotojus bei tenkina jų poreikius. Remiantis minėto autoriaus (Northouse, 2010) nuomone, transformacinė lyderystė yra skirta pokyčiams organizacijoje ir šie pokyčiai nukreipti į reikšmingus, teigiamus pasikeitimus, kadangi transformacinėje lyderystėje visi darbuotojai įgalinami siekti, kad darbas būtų efektyvesnis, o tikslas – bendras.

1.1.3 lentelė

Lyderystės stilių panašumai ir skirtumai

Lyderystės stilius	Teigiami aspektai	Neigiami aspektai	Pritaikymas organizacijose
Demokratinis	Skatina komandos narių įsitraukimą ir kūrybiškumą; didina darbuotojų pasitenkinimą; bendradarbiavimo kultūra.	Sprendimų priėmimas gali būti imlus laikui; sunkumai greitai reaguojant į pokyčius.	Kūrybinės, inovatyvios organizacijos, kuriose svarbus bendradarbiavimas ir komandos darbas.
Autokratinis	Greitas sprendimų priėmimas; aiškūs nurodymai ir kontrolė; veiksmingas krizinėse situacijose.	Sumažina darbuotojų moralę; nepalieka vietos idėjų pateikimui; gali sukelti nepasitenkinimą.	Organizacijos, kuriose reikia greitai priimti sprendimus, pvz., gamyba ar avarinės tarnybos.
Liberalusis	Skatina kūrybiškumą ir iniciatyvą; suteikia darbuotojams laisvę sprendimų priėmimo; tinkamas kvalifikuotiems ir motyvuotiems darbuotojams.	Gali sukelti chaosą ir nesusipratimus, jei komanda nėra gerai organizuota; reikalauja aukšto savarankiškumo lygio.	Organizuotose grupėse su patyrusių ir savarankiškų darbuotojų komanda, pvz., technologijų startuoliuose.
Transformacinis	Įkvepia komandos narius siekti aukštesnių rezultatų; skatina nuolatinį tobulėjimą; geras emocinis intelektas ir vizija.	Gali būti sudėtinga įgyvendinti; reikalauja nuolatinio darbuotojų skatinimo; gali sukelti priklausomybę nuo lyderio vizijos.	Dinamiškose organizacijose, kuriose svarbus pokytis ir inovacijos, pvz., konsultavimo, kūrybos ar švietimo srityse.

Derybų	Aiškūs tikslai ir apdovanojimai; skatina atsakomybę ir užduočių atlikimą; geras trumpalaikiams projektams.	Gali riboti kūrybiškumą ir inovacijas; griežta aplinka gali sukelti stresą.	Organizacijos, orientuotos į rezultatus ir tikslų pasiekimą, pvz., pardavimų ar projektų valdymo srityse.
Biurokratinis	Aiškūs procesai ir procedūros; stabilumas ir nuoseklumas.	Neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją; riboja kūrybiškumą ir iniciatyvą; gali sukelti atskirtį tarp vadovo ir darbuotojų.	Didelės, struktūrizuotos organizacijos, pvz., viešasis sektorius, kur reikalaujama griežtos kontrolės.
Tarnaujantis	Dėmesys komandos vystymui ir augimui; skatina empatiją ir atsakomybę; skatina komandos narių tarnauti kitiems.	Gali būti neefektyvus, jei lyderis nesugeba užtikrinti tinkamo valdymo; gali sumažėti asmeninis ambicijos lygis.	Organizacijos, orientuotos į socialinę atsakomybę ir darbuotojų gerovę, pvz., ne pelno siekiančios organizacijos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių pagal Al Khajeh, 2018; Reza, Caputo, Ayoko ir kt., 2019; Caillier, 2020; Devi, 2021; Kılıç, 2022; Meuser, Smallfield, 2023

Apibendrinant galima teigti, kad transformacinė lyderystė iš kitų išsiskiria jai būdingu pasitikėjimu, įkvėpimu, pokyčių skatinimu, motyvavimu, vizijos kūrimu, sprendimų priėmimų įgalinimu, savarankiškumu, rėmimusu darbuotojų stiprybėmis ir silpnybėmis, kūrybiškumu, tolerancija, tobulėjimo ir augimo skatinimu, tvirtų santykių užmezgimu. Šios charakteristikos leidžia išskirti transformacinę lyderystę iš kitų lyderystės stilių. Atsižvelgiant į minėtas charakteristikas, transformacinė lyderystė gali būti taikoma dinamiškose organizacijose, kuriose svarbus pokytis ir inovacijos, taigi ir švietimo organizacijose. Transformacinę lyderystę gali būti sudėtinga įgyvendinti, nes ji reikalauja nuolatinio darbuotojų skatinimo ir gali sukelti priklausomybę nuo lyderio vizijos.

1.1.3. Transformacinės lyderystės raiška švietimo organizacijose

Berkovich (2016) teigimu, transformacinė lyderystė yra viena iš pagrindinių ir įtakingiausių lyderystės modelių švietimo administravimo srityje. Transformaciniai lyderiai sutelkia dėmesį į pasekėjų įkvėpimą, todėl transformacinė lyderystė negali būti suprantama atskirai nuo dabartinės, į pokyčius orientuotos švietimo politikos aplinkos, kurioje akcentuojamas restruktūrizavimas ir pertvarka, kad atitiktų XXI amžiaus mokymosi reikalavimus. Todėl šiuolaikinėje švietimo organizacijoje yra tikimasi, kad transformacinė lyderystė bus nuolat tobulinama, o transformaciniai lyderiai vaidins pagrindinį vaidmenį (Berkovich, 2016). Kwan (2020) tyrimu buvo patvirtinta, kad transformacinė lyderystė yra būtina, nors ir ne vienintelė sąlyga veiksmingam ugdymo proceso įgyvendinimui. Todėl galima teigti, kad transformacinė lyderystė švietimo organizacijose yra tinkamas lyderystės stilius.

Litz ir Blaik-Hourani (2020) taip pat pažymi, kad transformacinio lyderystės stiliaus ypatybės yra taikomos šiuolaikinėje švietimo aplinkoje, kuri dažnai reikalauja plataus reformų ir pokyčių įgyvendinimo. Transformacinė lyderystė švietimo organizacijose yra tinkama, nes transformaciniai lyderiai siekia įgalinti sekėjus (pvz., pedagogus), įgalindami juos ir perteikdami bendrą švietimo organizacijos viziją. Be to, jie orientuojasi į bendrų vertybių ir įsitikinimų formavimą, siekdami sukurti inovatyvią mokyklų kultūrą ir skatinti kiekvieno švietimo organizacijos darbuotojo potencialą bei asmenines ambicijas, taip kuriant bendrą mokymosi ir augimo atsakomybę (Litz, Blaik-Hourani, 2020). Minėti autoriai taip pat teigia, kad, nors transformacinė lyderystė švietimo organizacijose sulaukė didelio dėmesio ir populiarumo tarptautiniu ir tarpkultūriniu aspektu, tačiau kyla klausimų dėl šio modelio universalių taikymo galimybių. Vienas iš pagrindinių klausimų mokslinėje literatūroje yra tai, ar transformacinė lyderystė gali būti taikoma įvairiose nacionalinėse ir tarptautinėse švietimo organizacijose. Teoriniai debatai dažnai koncentruojasi į transformacinės lyderystės patikimumą ir gyvybingumą ugdymo aplinkose, ypač kalbant apie tai, kaip šios aplinkos

apibrėžia ir reaguoja į pokyčius, organizacinį mokymą ir institucijų efektyvumą (Litz, Blaik-Hourani, 2020).

Shields (2010) dar prieš daugiau nei dešimtmetį tyrė dviejų mokyklų vadovų lyderystę požiūriu į mokinius kontekste ir nustatė transformacinės lyderystės galimybes kuriant socialinį teisingumą, demokratiškumą ir viešąjį gerį. Atkreiptinas dėmesys, kad minėta autorė (Shields, 2010) savo tyrime akcentavo mokytojų ir mokinių santykių valdymą, tačiau nustatytus aspektus galima taikyti ir švietimo organizacijos vadovo bei darbuotojų santykių kontekste.

Northouse (2009) nurodė keturis transformacinės lyderystės komponentus, taikomus švietimo organizacijose:

- 1) individualizuotus sprendimus;
- 2) intelektualinį stimuliavimą;
- 3) idealizuotą įtaką;
- 4) įkvepiančią motyvaciją.

Panašius transformacinės lyderystės komponentus, taikomus švietimo organizacijose, nurodė Adeoye ir Ainnubi (2023). Minėtų autorių teigimu, transformacinė lyderystė švietimo organizacijose remiasi idealios įtakos pavyzdžiu; įkvepiančia motyvacija; intelektualiniu stimuliavimu; individualizuotu dėmesiu. Iš Adeoye ir Ainnubi (2023) teiginių matyti, kad transformacinės lyderystės stilius padeda skatinti švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją, kūrybiškumą bei įsitraukimą į organizacijos veiklą, o vadovai, taikantys transformacinės lyderystės stilių, siekia įkvėpti švietimo organizacijos narius, skatinti naujoves ir kūrybinius sprendimus organizacijoje. Iš Northouse (2009) teiginių taip pat matyti, kad taikant transformacinę lyderystę švietimo organizacijoje yra svarbi asmens motyvacija ir aktyvinimas. Dėmesį atkreipia tai, kad Pieterse, Knippenberg ir Stam (2010) bei Ekpenyong ir Seth (2020) nurodo analogiškus transformacinės lyderystės komponentus, taikomus verslo organizacijose. Teigtina, kad analogiškus transformacinės lyderystės komponentus galima taikyti ir verslo, ir švietimo organizacijose.

Northouse (2009) teigia, kad *idealizuota įtaka* pasireiškia tuo, jog transformacinis lyderis rodo etišką elgesį, pagarbą, garbingumą, pasitikėjimą. Idealizuotą įtaką Pieterse, Knippenberg ir Stam (2010) aiškina kaip poreikį lyderiui būti pavyzdžiu ir darbuotojų skatinimą elgtis taip pat, nesiekiant sau asmeninės naudos. Ekpenyong ir Seth (2020) idealizuotą įtaką aiškina kaip entuziastingą, charizmatišką lyderio elgesį, kuris įkvepia juo sekti, siekiant darbuotojų pasitikėjimo. Židonis ir Andriuškevičienė (2019) pažymi, kad abipusis pasitikėjimas tarp vadovo ir darbuotojų švietimo organizacijoje yra labai svarbus. Martišauskienė ir Vaičekauskienė (2015) akcentuoja pagarbą švietimo organizacijoje ir teigia, kad pagarba pasireiškia tuo, jog visiems mokyklos bendruomenės nariams yra rodoma pagarba ir atsižvelgiama į jų nuomonę. Teigtina, kad idealizuota įtaka vertinama kaip svarbus transformacinės lyderystės komponentas, galimas taikyti švietimo organizacijoje ir priklausantis nuo lyderio charizmatiškumo ir kitų charakterio savybių.

Kaip teigia Northouse (2009), transformacinis lyderis atsižvelgia į darbuotojų bei į mokinių poreikius, veikia kaip ugdytojas ir mentorius. Jis įsiklauso į darbuotojų ir mokinių rūpesčius, yra palaikantis ir empatiškas. Jis pirmas kelia įvairius iššūkius ir atvirai bendrauja. Šis transformacinės lyderystės komponentas apima pagarbų bendravimą bei pripažinimą, kad kiekvienas gali įsijungti į bendrą komandos darbą. Darbuotojai ir mokiniai motyvuojami atlikti užduotis bei siekti asmeninio tobulėjimo. Visa tai apibūdinama kaip *individualizuotų sprendimų priėmimas*. Ekpenyong ir Seth (2020) šį komponentą vadina individualizuotu lyderio dėmesiu ir teigia, kad juo atliepiami konkretūs darbuotojų poreikiai. Tokiu būdu lyderis, atsižvelgdamas į darbuotojų gebėjimus ir turimas žinias, paskirsto darbo krūvį, sudaro galimybes plėsti žinias ir kilti karjeros laiptais. Al-Husseini ir Elbeltagi

(2018) teigimu, transformacinė lyderystė mokykloje skatina dalytis savo žiniomis, bendradarbiauti ir veikti priimant bendrus sprendimus, tačiau kartu skatinant ir individualizuotų sprendimų priėmimą. Individualizuotas sprendimų priėmimas arba individualizuotas dėmesys švietimo organizacijoje iš esmės reiškia atsižvelgimą į individualius švietimo organizacijos bendruomenės narių poreikius.

Ekpenyong ir Seth (2020) teigimu, *intelektualinį stimuliavimą* galima apibūdinti kaip lyderio elgesį, padedantį skatinti darbuotojų kūrybiškumą. Transformaciniai lyderiai siekia pakeisti darbuotojų problemų suvokimą bei atrasti jų sprendimo galimybes, taikant naujus sprendimo būdus. Northouse (2009) teigimu, švietimo organizacijoje intelektualinis stimuliavimas pasireiškia tuo, kad transformacinis lyderis nugali įsitvirtinusius stereotipus, prisiima riziką ir prašo darbuotojų bei mokinių, kad šie pateiktų naujų idėjų. Transformacinis lyderis skatina ir palaiko darbuotojų bei mokinių kūrybiškumą, ugdomąsi, savarankišką mąstymą bei tobulėjimą. Transformaciniams lyderiams mokymasis yra vertybė, o galimybių mokytis jie išvelgia netikėčiausiose situacijose. Taikant transformacinę lyderystę visi mokyklos bendruomenės nariai gilinasi į reiškinį, kelia klausimus ir kuria įvairius būdus, padedančius geriau atlikti užduotis. Intelektualiniu stimuliavimu mokyklos bendruomenės nariai skatinami imti abejoti esama situacija ir ieškoti būdų, kaip tą situaciją pagerinti.

Įkvepiančią motyvaciją Pieterse, Knippenberg ir Stam (2010) apibūdina kaip motyvavimą siekiant bendros organizacijos vizijos. Panašiai teigia ir Ekpenyong ir Seth (2020), kurie įkvepiančią motyvaciją laiko lyderio gebėjimą motyvuoti kitus taip, kad šie patikėtų ir priimtų organizacijos viziją. Transformaciniai lyderiai turi ne tik pateikti organizacijos viziją, bet ir atskleisti, kuo prasmingas bus darbuotojų darbas šios vizijos siekiant bei parodyti, kokių rezultatų jis tikisi. Northouse (2009) teigia, kad įkvepianti motyvacija švietimo organizacijoje reiškia tai, kad transformacinis lyderis numato viziją, kuri yra patraukli ir darbuotojams, ir mokiniams. Transformaciniai lyderiai kelia iššūkius mokyklos darbuotojams ir mokiniams, skatinančius siekti aukštų standartų, rodo optimizmą dėl ateities tikslų, o numatytam tikslui suteikia prasmę. Darbuotojai ir mokiniai turi stiprią vidinę paskatą siekti tikslo ir motyvaciją veikti. Transformacinė lyderystė paremta gerais komunikavimo įgūdžiais, lemiančiais vizijos tikslumą, suprantamumą veiksmingumą ir įtrauktumą. Darbuotojai ir mokiniai transformacinėje lyderystėje yra nuolat drąsinami ir yra linkę dėti daug pastangų vykdydami tikslus. Jie taip pat tiki ateitimi ir pasitiki savo gebėjimais. Galima teigti, kad transformacinė lyderystė švietimo įstaigose reiškia kitų motyvavimą atiduoti visas savo jėgas, nes jie jaučiasi įkvėpti ir yra komandos nariai. Kai motyvacija kyla iš noro padėti mokyklai tapti geresnei ir įvykdyti bendrą misiją, galima pasiekti daug geresnių rezultatų, nei baime pagrįsta motyvacija.

Remiantis išanalizuota moksline literatūra (Northouse, 2009; Adeoye ir Ainnubi, 2023 ir kt.), švietimo organizacijose taikomi tokie transformacinės lyderystės komponentai, kaip individualizuoti sprendimai, intelektualinis stimuliavimas, idealizuota įtaka ir įkvepianti motyvacija. Tačiau Mallia ir kt. (2013) įvardina kiek kitokius transformacinės lyderystės komponentus:

- charizma;
- įkvėpimas;
- individualus dėmesys;
- intelektinis skatinimas.

Apibūdindami šiuos transformacinės lyderystės komponentus, minėti autoriai teigia, kad transformacinis lyderis turi būti charizmatiškas, kad sekėjai galėtų sukurti su juo emocinius ryšius; turi sugebėti įkvėpti ir pristatyti savo sekėjams organizacijos viziją. Nuo šio pristatymo sėkmės priklausys sekėjų įkvėpimas – esant įkvėpimui, didės sekėjų motyvacija dirbti. Kai sprendžiamos

sudėtingos problemos ar ieškoma sprendimų, transformacinis lyderis kiekvieną sekėją skatina prisidėti prie šių sprendimų paieškos. Individualus dėmesys pasireiškia domėjimusi savo sekėjais, noru individualiai kiekvienam patarti bei mokyti (Mallia ir kt., 2013). Matyti, kad charizma šiame skirstyme sutampa su Northouse (2009), Adeoye ir Ainnubi (2023), Pieterse, Knippenberg ir Stam (2010), Ekpenyong ir Seth (2020) apibūdinama idealizuota įtaka, įkvėpimas – su idealizuota įtaka, o kiti du komponentai – intelektualinis skatinimas ir individualus dėmesys analogiškas anksčiau nagrinėtų autorių transformacinės lyderystės švietimo organizacijoje komponentų skirstymu. Teigtina, kad pagrindiniais transformacinės lyderystės švietimo organizacijoje komponentais galima laikyti individualizuotus sprendimus, intelektualinį stimuliavimą, idealizuotą įtaką ir įkvėpiančią motyvaciją (2 pav.)



2 pav. Transformacinės lyderystės švietimo organizacijoje komponentai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Northouse (2009), Adeoye ir Ainnubi (2023), Pieterse, Knippenberg ir Stam (2010), Ekpenyong ir Seth (2020)

2 pav. matyti, kad visi keturi komponentai ne tik atskleidžia transformacinės lyderystės stiliaus esmę švietimo organizacijoje, bet ir tai, kokių veiksmų švietimo organizacijos lyderis turi imtis, norėdamas pasiekti tikslo. Švietimo organizacijos lyderis turi suburti motyvuotą, dėl organizacijos vizijos dirbančią komandą. Lyderio veiksmai turi remtis pagarba, bendradarbiavimu, darbuotojų gerovės siekimu. Be to, turi būti siekiama darbuotojų tobulėjimo.

Day, Sammons ir Gorgen (2020) teigia, jog transformacinė lyderystė švietimo organizacijose dažniausiai siejama su vizijos kūrimu, krypties nustatymu, organizacijos pertvarkymu, personalo ir mokymo programų plėtra bei bendruomenės įtraukimu. Visa tai leidžia teigti, jog transformaciniai lyderiai – švietimo organizacijų vadovai – motyvuoja pedagogus ir kitus švietimo organizacijų darbuotojus, skatindami juos suvokti organizacijos tikslų svarbą ir įkvėpdami juos atsisakyti asmeninių interesų švietimo organizacijos naudai. Minėtų autorių tyrimu buvo nustatyta, kad egzistuoja keturios pagrindinės dimensijos, kuriose taikant transformacinę lyderystę galima pajusti aiškius pokyčius švietimo organizacijoje:

- vizijos kūrimas ir krypties nustatymas;
- darbuotojų supratimas ir organizacijos plėtra;
- organizacijos perprojektavimas;

- mokymo ir mokymosi programos valdymas.

Moolenaar ir Sleegers (2015) išskyrė panašias tris pagrindines švietimo organizacijų transformacinės lyderystės raiškos dimensijas:

- vizijos kūrimas;
- dėmesingumas;
- intelektinių gebėjimų aktyvinimas.

Day, Sammons ir Gorgen (2020) vizijos kūrimą ir krypties nustatymą laiko veikla, orientuota į kolegų motyvavimą per bendrą tikslą, kurį vadovas pateikia kaip pagrindinį darbo stimulą. Vadovai kuria bendrą viziją, skatina grupės tikslų priėmimą. Moolenaar ir Sleegers (2015) teigimu, kuriant švietimo organizacijos viziją ir tikslus bei juos vystant, svarbu, kaip darbuotojai įtraukiami į šį procesą. Vienas iš efektyviausių būdų, kurį lyderis gali naudoti įtraukiant darbuotojus, yra jo asmeninis pavyzdys bei elgesys. Analogiškai apie šią dimensiją yra pasisakiusios ir lietuvių mokslininkės Urbanovič ir Navickaitė (2016). Navickaitės (2012) tyrimu buvo nustatyta, kad mokyklos veiklos krypties nustatymo ir mokyklos vizijos kūrimo svarbai pritaria dauguma mokytojų.

Day, Sammons, Gorgen (2020) teigimu, darbuotojų supratimas ir organizacijos plėtra reikšmingai prisideda prie darbuotojų motyvacijos, tačiau jos pagrindinis tikslas yra ugdyti mokytojų ir kito personalo žinias ir įgūdžius, reikalingus siekiant organizacinių tikslų, taip pat gebėjimus (įsipareigojimą, pajėgumą ir atsparumą), kurie padeda nuolat taikyti šias žinias ir įgūdžius. Specifinės veiklos apima individualizuoto palaikymo ir dėmesio teikimą, intelektualinio stimuliavimo skatinimą ir tinkamų vertybių bei elgesio modeliavimą. Tai leidžia teigti, jog, atliekant šias veiklas, vyrauja kolegialumas, dėmesingumas ir palaikymas, išiklausymas į pedagogų idėjas ir rūpinimasis jų asmenine bei profesine gerove. Geros darbo sąlygos pedagogams taip pat užtikrinamos pripažįstant ir apdovanojant juos už gerą darbą bei teikiant atsiliepimus. Bukšnytės-Marmienės ir kitų (2023) tyrimas patvirtino minėtus teiginius ir atskleidė, kad sudarytos sąlygos mokytojų profesinei gerovei skatina mokytojų įsipareigojimą organizacijai. Moolenaar ir Sleegers (2015) šią dimensiją laiko dėmesingumu ir įvardija kaip lyderio asmeninį dėmesį darbuotojų jausmams bei poreikiams ir tam skiriamą laiką. Pasak minėtų autorių, kadangi transformacinis lyderis nei vieno darbuotojo neišskiria ir stengiasi visų jų poreikius patenkinti, tai jam leidžia įgalinti visus bendruomenės narius siekti organizacijos vizijos.

Organizacijos perprojektavimo dimensijoje konkrečios veiklos apima bendradarbiavimo kultūros kūrimą, organizacijos restruktūrizavimą ir kultūros pakeitimą, produktyvių santykių su tėvais ir bendruomene kūrimą bei švietimo organizacijos integraciją į platesnę aplinką. Taip pat tai gali apimti konfliktų valdymą, komandos kūrimą, delegavimą, konsultavimą ir tinklų kūrimą. Visos veiklos yra skirtos darbo sąlygoms kurti, kad pedagogai galėtų kuo geriau išnaudoti savo motyvaciją, įsipareigojimą ir gebėjimus (Day, Sammons, Gorgen, 2020). Balkar (2015) teigia, kad bendradarbiavimo plėtojimas remiantis komandiniu darbu yra labai svarbus švietimo organizacijos veikloje. Mokytojų įgalinimas dalyvauti komandinėje veikloje ir bendradarbiauti palengvina pokyčių, vykstančių mokykloje, priėmimą. Targamadžė, Žibėnienė, Česnavičienė (2018) pažymi, kad mokytojai turi suvokti, jog dirbdami komandoje jie gali pasiekti aukštesnių asmeninių ir organizacijos rezultatų.

Mokymo ir mokymosi programos valdymo dimensijoje vadovai kuria produktyvias darbo sąlygas stiprinant organizacijos stabilumą ir švietimo organizacijos infrastruktūrą. Veiksmai apima ugdymo programų, personalo plėtrą, švietimo pagalbos teikimą, švietimo organizacijos veiklos stebėjimą ir personalo apsaugą nuo trukdžių ir/arba krizių (Day, Sammons, Gorgen, 2020). Targamadžė, Žibėnienė, Česnavičienė (2018) pažymi, kad mokytojų mokymasis pasižymi kolegialumu, jie kartu

mokosi vieni iš kitų. Monkevičius ir Čiužas (2015) pritaria, kad Mokytojų mokymasis yra natūralus jų kasdieniniame darbe. Moolenaar ir Slegers (2015) šią dimensiją laiko intelektualinių gebėjimų aktyvinimu ir teigia, kad ji yra įgyvendinama nustatant vadovo požiūrį į darbuotojų profesinį tobulėjimą, nuolatinio įsivertinimo skatinimą (tiek asmeniniu, tiek organizacijos lygiu). Pasak minėtų autorių, organizacijoje, kurioje skatinamas intelektualinių gebėjimų aktyvinimas, geba kūrybiškai išspręsti jai iškylančias problemas bei rasti naujas priemones ir būdus, padedančias spręsti problemas.

Moolenaar ir Slegers (2015), ir Day, Sammons, Gorgen (2020) išskirtos švietimo organizacijų transformacinės lyderystės raiškos dimensijos yra iš esmės analogiškos. Jos rodo, kad transformacinė lyderystė švietimo organizacijoje gali paskatinti pokyčius. Švietimo organizacijų vadovai – transformaciniai lyderiai turi turėti aiškią viziją ir vertybių sistemą, kuri ne tik nurodo švietimo organizacijos kryptį, bet ir skatina visų darbuotojų bendradarbiavimą. Tokios vertybės suteikia pagrindą sprendimams, leidžia sukurti teigiamą mokymosi aplinką ir užtikrina, kad visi darbuotojai būtų įtraukti į mokyklos misijos įgyvendinimą. Remdamiesi šiomis švietimo organizacijų transformacinės lyderystės raiškos dimensijomis, Day, Sammons, Gorgen (2020) išskiria ir sėkmingo vadovavimo dimensijas, paremtas transformacinės lyderystės taikymu, kurios orientuotos į aukštą pasiekimų lygį, finansinę ir emocinę personalo gerovę bei bendrą institucijos pripažinimą nacionaliniu arba tarptautiniu lygmeniu, priklausomai, koks yra organizacijos strateginis tikslas (žr. 3 pav.).



3 pav. Sėkmingo vadovavimo dimensijos taikant transformacinę lyderystę

Šaltinis: Day, Sammons, Gorgen (2020)

3 pav. matome, kad mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimas, mokymo programų pertvarkymas ir papildymas, organizacijos restruktūrizavimas, mokytojų kvalifikacijos kėlimas, mokymo kokybės gerinimas, santykių kūrimas mokyklos bendruomenėje, mokymo ir mokymosi sistemos tobulinimas bei bendradarbiavimo kūrimas už mokyklos bendruomenės ribų skatina aukštą mokymosi lygį, finansinę ir emocinę personalo gerovę, pripažinimą. Day, Sammons, Gorgen (2020) teigimu,

organizacijos restruktūrizavimas ir vaidmenų perprojektavimas leidžia švietimo organizacijų vadovams stiprinti personalo įsitraukimą ir atsakomybę. Tai ne tik pagerina darbo aplinką, bet ir suteikia daugiau galimybių mokiniams mokytis. Ugdymo programų atnaujinimas ir perprojektavimas, atsižvelgiant į individualius mokinių poreikius, leidžia pasiekti platesnių mokymosi galimybių ir užtikrina, kad visi mokiniai turėtų galimybę pasiekti gerų rezultatų. Personalo profesinio tobulėjimo galimybės padeda užtikrinti, kad personalas būtų motyvuotas, aukštos kvalifikacijos ir pasiryžęs tobulėti. Ilgalaikei sėkmei yra būtini ir teigiami santykiai mokyklos bendruomenėje bei už jos ribų. Todėl švietimo organizacijų vadovai – transformaciniai lyderiai, palaikydami ryšius su bendruomenės lyderiais ir suinteresuotais asmenimis, kuria mokyklos reputaciją ir sąlygas bendradarbiavimui, kuris yra naudingas visiems švietimo organizacijos bendruomenės nariams. Bendros vertybės padeda formuoti švietimo organizacijos kultūrą, kurioje vertinamas kiekvieno indėlis ir užtikrinama, kad visi dalyviai bendradarbiauja siekdami bendro tikslo (Day, Sammons, Gorgen, 2020).

Švietimo organizacijų vadovai – transformaciniai lyderiai ne tik taiko strategijas, bet ir puoselėja vertybes, kurios skatina nuoseklumą ir bendradarbiavimą kasdieniame gyvenime. Tačiau, taikant transformacinį lyderystės stilių švietimo organizacijų vadovai susiduria su iššūkiais. Vienas iš svarbiausių iššūkių taikant šį lyderystės stilių yra pasipriešinimas pokyčiams, kylantis tiek iš pedagogų, tiek ir iš mokinių bei jų tėvų. Be to, švietimo organizacijose dažnai trūksta resursų ir finansavimo, kas apsunkina naujų iniciatyvų diegimą ir transformacinės lyderystės taikymą. Pedagogų profesinio tobulėjimo trūkumas taip pat tampa svarbia kliūtimi, nes ne visiems pedagogams užtenka reikiamų įgūdžių, kad jie galėtų efektyviai dalyvauti pokyčiuose (Adeoye, Ainnubi, 2023). Paulikienė ir Paulikas (2022) taip pat nurodo lyderystės kliūtis, kylančias dėl pasipriešinimo pokyčiams. Vaidelis (2021) nurodo, kad pasipriešinimą pokyčiams galima sumažinti stiprinant organizacinį palaikymą. Taigi, remiantis Adeoye ir Ainnubi (2023), Paulikiene ir Pauliku (2022) bei Vaideliu (2021), pagrindinė transformacinės lyderystės kliūtis švietimo organizacijose yra pasipriešinimas pokyčiams. Kitos dvi kliūtys, remiantis Adeoye ir Ainnubi (2023) yra resursų trūkumas ir pedagogų profesinio tobulėjimo stoka.

Kaip teigia Adeoye ir Ainnubi (2023), siekiant įveikti šias kliūtis, reikalingas stiprus švietimo organizacijų vadovų ir pedagogų bendradarbiavimas, efektyvus resursų paskirstymas ir didesnis dėmesys mokytojų profesiniam tobulėjimui. Taip pat svarbu į švietimo organizacijos veiklą įtraukti bendruomenę, kad būtų sukurta stipri palaikymo sistema ir skatinami pozityvūs pokyčiai. Transformacinė lyderystė gali paversti švietimo organizacijas mokymosi ir asmeninio tobulėjimo centrais, jei bus užtikrintas efektyvus resursų valdymas, stiprus bendradarbiavimas ir tęstinis profesinis tobulėjimas.

Apibendrinant galima teigti, kad transformacinė lyderystė gali būti sėkmingai taikoma švietimo organizacijose, nes jos yra orientuotos į organizacijų ir darbuotojų transformavimą, pokyčius, didina darbuotojų motyvaciją bei pasiekimus. Pagrindinės dimensijos, kuriose transformacinė lyderystė švietimo organizacijose gali duoti gerų rezultatų, yra vizijos kūrimas, organizacijos plėtra, kultūros pokyčiai, ugdymo programų valdymas. Transformacinė lyderystė įkvepia švietimo organizacijų darbuotojus atiduoti visas savo jėgas, skatina įkvėpimo ir komandinio darbo jausmą. Motyvacija kyla iš bendro įsipareigojimo tobulinti švietimo organizaciją ir jos misiją. Transformaciniai lyderiai sumažina asmenybės konfliktus, nes kiekvienas komandos narys jaučiasi vertinamas. Jų vadovavimo stilius sukuria teigiamą abipusės pagarbos ir tikslo atmosferą. Taigi vienareikšmiškai galima teigti, kad transformacinė lyderystė išsiskiria iš kitų lyderystės stilių, nes ji pabrėžia pozityvumą, bendradarbiavimą ir nuolatinį tobulėjimą tiek darbuotojams, tiek visai švietimo organizacijai. Taikant transformacinę lyderystę švietimo organizacijose skiriamas dėmesys asmeniniams ryšiams,

įkvėpimui ir aistrai tobulėti. Pabrėžiamas nuolatinis tobulėjimas, siekiant sukurti geriausią edukacinę aplinką. Transformacinė lyderystė suteikia švietimo organizacijoms įvairių privalumų: sumažėja darbuotojų kaita, ugdomas vertės ir bendro tikslo jausmas, sukuriamos stipresnės komandos, todėl didėja pasitenkinimas darbu. Transformacinė lyderystė taip pat skatina inovacijas švietimo organizacijose, transformaciniai lyderiai aktyviai ieško naujų ir geresnių ugdymo metodų, nes jie yra smalsūs ir nuolat nori tobulėti.

1.2. Mikroklimatas ir jį lemiantys veiksniai švietimo organizacijoje

1.2.1. Organizacijos mikroklimato samprata ir pagrindiniai komponentai

Šiuolaikinėse organizacijose svarbu, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu ir gerai jaustųsi, t. y. svarbu užtikrinti gerą mikroklimatą darbo vietoje (Králiková ir Koblasa, 2018). Organizacijos mikroklimatą analizavo daugelis mokslininkų. Ši sąvoka buvo minima įvairiuose skirtinguose kontekstuose ir skirtingi autoriai pateikė skirtingus šios sąvokos apibrėžimus. Organizacinio mikroklimato sąvoka pirmą kartą buvo paminėta 1939 m. autorių K. Lewin, R. Lippitt ir R. K. White. Ši sąvoka minėtų autorių buvo apibrėžta kaip santykis tarp individo poreikių ir socialinės erdvės, kurioje jis arba ji gali veikti, kad patenkintų tuos poreikius (Stuknytė ir Martinkienė, 2023). Organizacinio mikroklimato sąvoką vėliau išplėtojo G. Litwin ir R. Stringer. Jie apibūdino tai kaip darbo aplinkos savybių rinkinį, kurias tiesiogiai ar netiesiogiai suvokia darbuotojai. Šios savybės daro įtaką darbuotojų motyvacijai ir elgesiui, veikiant bendrai organizacijos rezultatams (Dailey, 2010). Galima teigti, kad organizacinio mikroklimato sąvoka plėtojosi palaipsniui.

Paaais, Pattiruhu (2020) ir Gil, Mataveli ir kt. (2024) teigia, kad organizacinis mikroklimatas apima bendrus suvokimus ir požiūrius apie organizaciją, jos struktūrą ir veikimą. Tai psichologinė atmosfera organizacijoje, kurią charakterizuoja tokie aspektai kaip vadovavimo stiliai, komunikacijos modeliai, politikos ir praktikos. Šie veiksniai bendrai veikia, kaip darbuotojai suvokia savo vaidmenis ir atsakomybes, ir vėliau, kaip jie elgiasi ir atlieka savo darbą. Rožman ir Štrukelj (2021) nurodo, kad organizacinis mikroklimatas apibrėžiamas kaip būdas, kuriuo asmenys organizacijoje suvokia ir apibūdina savo aplinką, remdamiesi nuostatomis ir vertybėmis. Suvokimai gali apimti tokias sąvokas kaip bendradarbiavimas, lyderystės parama, pasitikėjimas, teisingumas, draugiškumas, konfliktai, veiklos standartai ir įsipareigojimas. Vveinhardt (2009) nurodo, kad organizacinis mikroklimatas yra santykių tarp organizacijos narių produktas įskaitant vadovus ir reakcijos į tuos santykius. Schneider, Ehrhart ir Macey (2012) teigia, kad organizacinis mikroklimatas – prasmė, suteikianti žmonėms nepaprastas darbo patirtis. Tai susiję su organizacine kultūra, kurios pagrindinės prielaidos yra apie pasaulį ir vertybes, kuriomis vadovaujasi organizacijos. Kokina ir Ostrovska (2013) pažymi, kad organizacinis mikroklimatas veikia kaip pagrindinis organizacinės kultūros komponentas, kuris yra formuojamas objektyvių organizacijos savybių įtakos ir jam būdinga svarbi psichologinė aplinka. Kavaliauskienė (2013) akcentuoja, kad organizacijos mikroklimatas, turintis įtakos žmogiškiesiems ištekliams, yra vertinamas kaip savybė, kurią darbuotojai neišvengiamai jaučia kasdien. Krivienės, Mackelienės, Fedosejevaitės (2015) teigimu, organizacijos mikroklimatas yra orientuotas į elgesį – organizacija gali turėti kūrybišką, novatorišką, saugų mikroklimatą, kuriam palaikant kūrybiškumą, naujovių ar darbuotojų veiksmų saugą. Berberoglu (2018) požiūriu, organizacinis mikroklimatas yra vienas iš svarbiausių organizacijos aplinkos komponentų ir turi tiesioginį ryšį su darbuotojų elgesiu. Stankevičiūtė ir Ganusauskaitė (2018) teigia, kad organizacinis mikroklimatas – tai atmosfera, kurią darbuotojai jaučia savo aplinkoje darbo vietoje. Apibendrinta organizacinio mikroklimato samprata pateikiama 1.2.1 lentelėje, kurioje matome, kad organizacinis mikroklimatas iš esmės suvokiamas kaip tam tikra organizacijos savybė arba prasmė, kuri yra susijusi su organizacine kultūra. Organizacinis mikroklimatas gali būti suprantamas ir kaip suvokimas, atspindintis tai, kaip organizacijos nariai suvokia ir apibūdina savo aplinką, remdamiesi savo pačių nuostatomis ir vertybėmis. Suvokimas gali atspindėti bendradarbiavimą, lyderystės paramą, pasitikėjimą, teisingumą, draugiškumą, įsipareigojimus ir kt. Organizacinio mikroklimato sampratą įvairūs autoriai pateikia skirtingai ir vieningos organizacinio mikroklimato sampratos mokslinėje literatūroje nėra.

Organizacinio mikroklimato samprata

Autorius, metai	Organizacinio mikroklimato sąvoka
Lewin, Lippitt ir White (1939, cit. pagal Stuknytė ir Martinkienė, 2023).	Tai santykis tarp individo poreikių ir socialinės erdvės, kurioje jis arba ji gali veikti, kad patenkintų tuos poreikius.
Litwin ir Stringer (1960, cit. pagal Dailey, 2010)	Tai darbo aplinkos savybių rinkinys, kurį tiesiogiai ar netiesiogiai suvokia darbuotojai. Šios savybės daro įtaką darbuotojų motyvacijai ir elgesiui, veikiant bendrai organizacijos rezultatams.
Paais, Pattiruhu (2020); Gil, Mataveli ir kt. (2024)	Organizacinis mikroklimatas apima bendrus suvokimus ir požiūrius apie organizaciją, jos struktūrą ir veikimą. Tai psichologinė atmosfera organizacijoje, kurią charakterizuoja vadovavimo stiliai, komunikacijos modeliai, politikos ir praktikos.
Rožman ir Štrukelj (2021)	Tai būdas, kuriuo asmenys organizacijoje suvokia ir apibūdina savo aplinką, remdamiesi nuostatomis ir vertybėmis. Suvokimai gali apimti tokias sąvokas kaip bendradarbiavimas, lyderystės parama, pasitikėjimas, teisingumas, draugiškumas, konfliktai, veiklos standartai ir įsipareigojimas.
Vveinhardt (2009)	Tai santykių tarp organizacijos narių produktas įskaitant vadovus, ir reakcijos į tuos santykius.
Schneider, Ehrhart, Macey (2013)	Tai prasmė, suteikianti žmonėms nepaprastą darbo patirtį. Tai susiję su organizacine kultūra, kurios pagrindinės prielaidos yra apie pasaulį ir vertybes, kuriomis vadovaujasi organizacijos.
Kokina ir Ostrovska (2013)	Tai pagrindinis organizacinės kultūros komponentas, kuris yra formuojamas objektyvių organizacijos savybių įtakos ir jam būdinga svarbi psichologinė aplinka.
Kavaliauskienė (2013)	Organizacijos mikroklimatas, turintis įtakos žmogiškiems ištekliams, yra vertinamas kaip savybė, kurią darbuotojai neišvengiamai jaučia kasdien.
Krivienė, Mackelienė, Fedosejevaitė (2015)	Organizacijos mikroklimatas yra orientuotas į elgesį – organizacija gali turėti kūrybišką, novatorišką, saugų klimatą, kuriam palaikant kūrybiškumą, naujovių ar darbuotojų veiksmų saugą.
Berberoglu (2018)	Tai yra vienas iš svarbiausių organizacijos aplinkos komponentų ir turi tiesioginį ryšį su darbuotojų elgesiu.
Stankevičiūtė ir Ganusauskaitė (2018)	Tai atmosfera, kurią darbuotojai jaučia savo aplinkoje darbo vietoje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

Organizacinis mikroklimatas kai kurių autorių yra tapatinamas su organizacine aplinka. Pvz., Gil, Mataveli ir kt. (2024) teigia, kad organizacinė aplinka yra suprantama kaip bendras prasmės supratimas, kurį organizacijos nariai priskiria savo patirtims, praktikai, procedūroms bei elgesiui, kurį jie mato esant skatinamą, remiamą. Ši aplinka daro įtaką darbuotojų elgesiui ir jų požiūriui į darbą, kurį tam tikru mastu formuoja grupė. Organizacinė aplinka formuoja darbuotojų veiksmus, įskaitant elgesį, susijusį su pokyčiais (Gil, Mataveli ir kt., 2024). Rožman ir Štrukelj (2021) teigia, kad aplinka, kuri palanki pokyčiams, turėtų užtikrinti darbuotojų emocinę pusiausvyrą ir psichologinį saugumą bei teigiamą sąžiningo atlyginimo suvokimą už proaktyvų elgesį. Minėtų autorių tyrimas parodė, kad psichologinis saugumas veikia darbuotojus ir daro įtaką organizacinių pokyčių efektyvumui. Pagrindinė problema, kai pokyčiai nepavyksta, dažniausiai yra komunikacijos tarp įmonės ir darbuotojų trūkumas. Anot minėtų autorių, emocinė pusiausvyrą ir psichologinis saugumas yra būtini, norint išlaikyti ilgalaikius pokyčius ir jų sėkmę. Darbuotojų įtraukimas ir dalyvavimas procese yra esminiai, siekiant sklandžių pokyčių organizacijoje.

D'Amato (2023), Kessler (2019), Osmani et al. (2022) pabrėžia, kad organizacinis mikroklimatas apskritai apibūdina pačią organizaciją ir charakteristikas, kurios ją apibūdina. Šiomis charakteristikomis gali būti organizacijos politikos, procedūros, praktikos lūkesčiai, organizacijos kultūra ir vertybės. Šiuo atveju svarbu, kad organizacinis mikroklimatas būtų išskirtinis kiekvienai organizacijai, leidžiantis suvokti organizaciją tiek organizacijos nariams viduje, tiek už jos ribų.

Vertinant organizacijos mikroklimatą taip pat svarbios organizacinės charakteristikos ir individualių darbuotojų suvokimai (Janiukštis, Kovaitė ir kt., 2024). Tačiau kita vertus, individualūs darbuotojų suvokimai ir jų sąveika yra būtini, siekiant apibūdinti mikroklimatą. Šiame kontekste organizacinis mikroklimatas apibūdina darbuotojų suvokimus apie tai, kaip organizacija, jos procesai, politika, kultūra ir praktika veikia. Šis darbo aplinkos suvokimas yra paveiktas darbuotojų vertybių, nuostatų, normų ir charakterių, elgesio ir jausmų darbo aplinkoje (Diab et al. 2021; Ozsoy 2022; Luthufi et al. 2020; Molleda ir Ferguson 2019; Afe et al. 2018). Visa tai rodo, kad organizacinis mikroklimatas priklauso ir nuo darbuotojų individualių savybių.

Barriá-González ir kt. (2021) nustatė penkis organizacinio mikroklimato komponentus:

- organizacinis pasitikėjimas;
- darbo įtampa;
- socialinė parama;
- apdovanojimai;
- pasitenkinimas darbu.

Organizacinis pasitikėjimas sukuria palankią bendradarbiavimui aplinką, darbuotojams suteikia saugumo jausmą ir tarpusavio ryšį (Alajmi, 2017). Organizacinis pasitikėjimas yra reikšmingas ir asmenims, ir grupėms, siekiant, kad organizacija veiktų sėkmingai (Digrienė, 2018). Organizacinis pasitikėjimas yra susijęs su pasitikėjimu organizacijos vadovu: Šarkauskaitės ir Bukšnytės-Marmienės (2018) tyrimu buvo nustatyta, kad darbuotojų pasitikėjimas vadovu turi teigiamą ryšį su darbuotojų darbo efektyvumu. Tai rodo, kad organizacinis pasitikėjimas yra svarbus organizacinio mikroklimato komponentas.

Darbo įtampa, ypač organizacinių pokyčių kontekste, blogina tarpasmeninius darbuotojų santykius, o tai blogina ir bendrą organizacinį mikroklimatą (Kolbergytė, 2022). Savo ruožtu prasti, nepagarbūs tarpusavio santykiai kelia įtampą darbe (Jankovskaja ir kt., 2019), o tai savaime blogina organizacinį mikroklimatą. Susikaupusi darbe įtampa neigiamai veikia organizacijos kultūrą ir pablogina galimybes sukurti harmoningą darbo aplinką (Staskevičiūtė, 2020), t. y., blogina organizacinį mikroklimatą. Minėtos autorės (Staskevičiūtė, 2020) tyrimas atskleidė, kad nors tam tikra įtampa darbe ir motyvuoja darbuotojus kovoti su iššūkiais, tačiau per didelė įtampa gali sukelti stresą, galintį sumažinti darbuotojų norą dirbti ir motyvaciją. Tai įrodo darbo įtampos svarbą organizacinio mikroklimato kontekste. Darbuotojams svarbi kolegų, vadovo ir bendrai organizacijos teikiama *socialinė parama* ir palaikymas. Organizacijos parama turi tiesioginį ryšį su darbuotojų aktyvumu ir užduočių atlikimu: darbuotojai, kurie gerai vertina organizacijos teikiamą paramą, geriau atlieka savo užduotis ir yra aktyvūs (Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2017). Vadovo teikiama socialinė parama gali įtraukti ir bendradarbius į pagalbos teikimą, o tai skatina draugiškus santykius organizacijoje (Vadvilavičius ir Burčikaitė, 2023), t. y., gerina organizacinį mikroklimatą. Gudonytės ir Marčinsko (2016) tyrimas atskleidė, kad vadovo teikiama socialinė parama yra susijusi su jo emocinio intelekto lygiu – aukštas vadovo emocinis intelektas reiškia stipresnį socialinės paramos teikimą. Teigtina, kad socialinė parama, kaip organizacinio mikroklimato komponentas, yra svarbi darbuotojų tarpusavio santykiams.

Apdovanojimai skatina atitinkamą darbuotojų elgesį, apdovanoti darbuotojai jaučia palankumą vadovams ir psichologinį pasitenkinimą. Darbuotojas, apdovanotas už darbo našumą, ir toliau stengsis dirbti našiai. Be to, apdovanojimai gali skatinti laikytis organizacijoje nustatytos tvarkos ir sustiprinti darbuotojų vertybes (Petrulis, 2015). Das (2014) teigimu, atlygis ir apdovanojimai gali būti svarbus motyvuojantis veiksnys, skatinantis juos likti organizacijoje ir jaustis įvertintu. Tai rodo, kad

apdovanojimus ir atlygio sistemas organizacijos vadovai gali panaudoti gerinant organizacinį mikroklimatą.

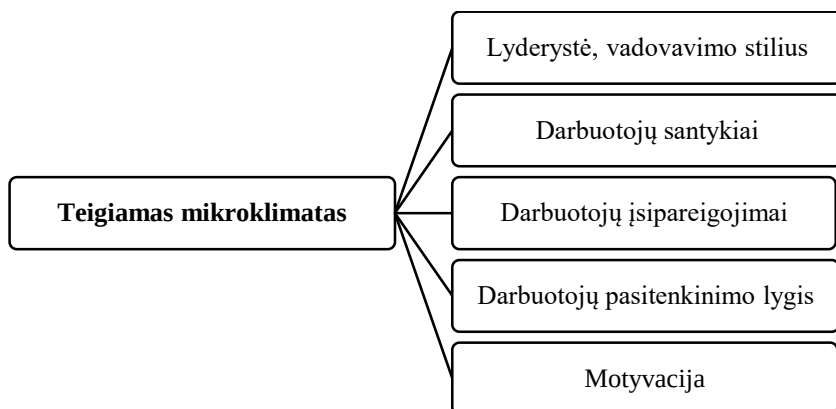
Pasitenkinimas darbu skatina darbuotojus labiau įsipareigoti organizacijai ir likti joje (Petrulis, 2015). Pasitenkinimas darbu apima net ketvirtadalį žmogaus pasitenkinimo bendrai savo gyvenimu (Eliot, Cullen ir Calitz, 2018). Šetkienės ir Bojorovienės (2021) tyrimu buvo nustatyta, kad organizacijoje, kurioje darbuotojai yra patenkinti darbu, vyrauja geras psichologinis mikroklimatas. Moraru ir Popa (2019) nustatė pasitenkinimo darbu ir organizacinio mikroklimato ryšį. Teigtina, kad pasitenkinimas darbu yra svarbi organizacinio mikroklimato dalis.

Tadesse (2019) ir Michalak (2019) papildė Barria-González ir kt. (2021) nustatytus organizacinio mikroklimato komponentus, pabrėždami organizacinio aiškumo, darbuotojų apdovanojimų, organizacinių standartų, lankstumo, atsakomybės ir komandinio dalyvavimo komponentus. Savo ruožtu Mueller ir Surachaikulwattana (2020, remiantis Patterson ir kt., 2005), pateikė dar išsamesnę organizacinio mikroklimato konstrukciją, išskaidydami organizacinio mikroklimato komponentus į keturias dimensijas:

- žmogiškieji santykiai;
- vidiniai procesai;
- atviros sistemos;
- racionalūs tikslai.

Žmogiškieji santykiai apima tarpusavio santykius organizacijoje ir turi ryšį su organizaciniu mikroklimatu (Giedraitis ir Stašys, 2023). Mikutienės ir Slušnienės (2021) tyrimu buvo nustatyta, kad žmogiškieji santykiai daro didžiausią įtaką mikroklimato kokybei ikimokyklinio ugdymo įstaigose: draugiški, geri santykiai mikroklimatą gerina, o blogi, nenuoširdūs – blogina. Staniulienė ir Kučinskaitė (2017) pabrėžė, kad organizacijos mikroklimatas priklauso nuo žmogiškųjų santykių pobūdžio. Mueller ir Surachaikulwattana (2020) teigimu, žmogiškieji santykiai apima autonomiją, integraciją, įsitraukimą, priežiūrą, mokymus ir gerovę. Tai rodo, kad žmogiškieji santykiai yra svarbus organizacijos mikroklimato komponentas. *Vidiniai procesai* pasak Mueller ir Surachaikulwattana (2020), apima formalizavimą ir tradicijas; *atviros sistemos* apima inovacijas ir lankstumą, išorinį dėmesį, refleksyvumą; *racionalūs tikslai* apima organizacijos aiškumą, tikslus, efektyvumą, pastangas, našumo grįžtamąjį ryšį, kokybę (Mueller ir Surachaikulwattana, 2020).

Rožman ir Štrukelj (2021) nustatė, kad teigiamą organizacijos mikroklimatą sudaro šie pagrindiniai komponentai: lyderystė, darbuotojų santykiai, darbuotojų įsipareigojimai, darbuotojų pasitenkinimo lygis ir motyvacija (žr. 4 pav.).



4 pav. Teigiamo organizacijos mikroklimato komponentai pagal Rožman ir Štrukelj (2021)

Rožman, Štrukelj (2021) teigimu, *lyderystė* apima ir vadovavimo stilių. Geri lyderiai gali turėti didelį teigiamą poveikį organizacijos mikroklimatui, skatindami darbuotojus. Minėtų autorių tyrimas parodė, kad lyderiai, kurie orientuojasi į santykių kūrimą ir pasitikėjimo vystymą, didina darbuotojų įsitraukimo lygį. Reza (2019) pažymi, kad šiame kontekste transformaciniai lyderiai nėra laikomi autoritarinėmis figūromis, o veikia kaip tarpusavio palaikymas bendram tikslui, kolektyviniam organizacijos gerinimui. Iš šios perspektyvos transformaciniai lyderiai turi galimybę tiesiogiai didinti darbuotojų įsitraukimą ir patenkinti jų darbo bei asmeninius poreikius. Rožman, Štrukelj (2021) nurodo, kad norint pasiekti sėkmę organizacijose, gera lyderystė laikoma esminiu sėkmės elementu. Nepakankami ir silpni lyderystės įgūdžiai yra pagrindinė organizacijų nesėkmės priežastis. Taip pat pastebima, kad lyderystės palaikymo suvokimas mažose ir vidutinėse organizacijose yra teigiamas, palyginti su didelėmis organizacijomis. Be to, didelėse organizacijose sunkiau suteikti tinkamą lyderystės lygį. Lyderystė turi didelį poveikį organizacinio mikroklimato suvokimui (Rožman, Štrukelj, 2021). Teigtina, kad gera lyderystė yra svarbus teigiamo mikroklimato organizacijoje komponentas.

Kiekviena organizacija, siekianti sėkmės tam tikroje srityje, turi pabrėžti *teigiamus darbuotojų santykius*. Geri santykiai darbo vietoje lemia didesnę darbo pasitenkinimą, motyvaciją ir produktyvumą, skatina inovacijas ir kūrybiškumą, taip pat padeda orientotis į galimybes (Rožman, Štrukelj, 2021). Tai rodo, kad geri darbuotojo santykiai su kolegomis gerina organizacijos mikroklimatą. Rožman ir Štrukelj (2021) teigimu, mažose organizacijose darbuotojų santykiai paprastai būna neformalūs ir darbuotojai gali būti nelankstūs darbo vietoje vykstantiems pokyčiams. Lyderiams gali trūkti reikiamos patirties ir žinių, susijusių su darbo vertinimu ir ginčų sprendimu. Didelėse organizacijose darbuotojų santykiai būna formalesni, nei mažose ir vidutinėse organizacijose, todėl daugeliu atžvilgių vidutinėse organizacijose sukuriamas geresnis aplinka darbuotojams, nei didelėse organizacijose. Pavyzdžiui, yra nustatyta, kad dauguma žmonių mieliau dirba mažose grupėse, kuriose komunikacija kelia mažiau problemų, ir sukuria geresnį ryšį tarp savo veiklos ir organizacijos tikslų bei rezultatų (Rožman, Štrukelj, 2021). Tai rodo, kad geri darbuotojų santykiai yra svarbūs teigiamam organizacijos mikroklimatui.

Rožman ir Štrukelj (2021) teigimu, vienas didžiausių iššūkių organizacijoms yra sukurti ir išlaikyti motyvuotą bei atsidavusią darbo jėgą, kuri didintų darbo našumą. Todėl *darbuotojų įsipareigojimai* leidžia organizacijai konkuruoti kokybe ir prisitaikyti prie pokyčių. Įsipareigoję darbuotojai dažnai jaučia ryšį su organizacija, mano, kad tinka jai ir supranta jos tikslus (Rožman, Štrukelj, 2021). Visa tai leidžia teigti, jog įsipareigoję organizacijai darbuotojai pasižymi didesniu ryžtu darbe, aukštesniu produktyvumo lygiu ir aktyviau teikia paramą vieni kitiems, t. y., gerina organizacinį mikroklimatą. Tai rodo, kad darbuotojų įsipareigojimai organizacijai yra svarbus teigiamo organizacinio mikroklimato komponentas.

Darbuotojų pasitenkinimas siejasi su teigiamu organizaciniu mikroklimatu: Rožman ir Štrukelj (2021) tyrimu buvo įrodyta, kad patenkinti darbuotojai labiau linkę būti draugiški, pozityvūs ir reaguojantys, o tai yra vertinama ir klientų, t. y. išorės vartotojų. Be to, darbu patenkinti darbuotojai rečiau keičia darbovietę, todėl klientai dažniau susiduria su pažįstamais veidais ir gauna kvalifikuotą aptarnavimą. Taip pat yra nustatyta, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbo pasitenkinimo ir darbuotojų įsitraukimo: patenkinti darbuotojai turi aukštesnį darbo įsitraukimo lygį visų dydžių organizacijose (Rožman ir Štrukelj, 2021). Tai rodo, kad pasitenkinimas darbu yra svarbus organizacinio mikroklimato komponentas: kuo geresnis darbuotojų pasitenkinimas darbu, tuo geresnis ir mikroklimatas organizacijoje, o geras mikroklimatas skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Rožman ir Štrukelj (2021) teigimu, darbuotojai, kurių *motyvacijos* lygis yra žemas, linkę mažiau koncentruotis į savo darbą, vengia pareigų ir atsakomybių, apgaudinėja vadovus ir yra linkę keisti organizaciją (išeiti iš darbo), jei atsiranda kita galimybė. Motyvuoti darbuotojai yra lojalūs, novatoriški ir produktyvūs, jie teikia aukštos kokybės rezultatus dirbdami tai, kas jiems patinka. Motyvacija ir darbuotojų įsitraukimas lemia didesnę darbuotojų našumą ir efektyvumą. Tai pastebima tiek mažose ir vidutinėse organizacijose, tiek didelėse (Rožman ir Štrukelj, 2021). Tai rodo, kad darbuotojų motyvacija svarbi teigiamam organizaciniam mikroklimatui: geras mikroklimatas skatina darbuotojų motyvaciją, o motyvacija gerina mikroklimatą.

Visi išnagrinėti Rožman ir Štrukelj (2021) pateikti teigiamo organizacinio mikroklimato komponentai yra svarbūs, tarpusavyje susiję ir kartu prisideda prie bendro organizacinio teigiamo mikroklimato, kuris yra būtinas organizacijos sėkmei ir darbuotojų gerovei. Taip pat svarbūs ir kitų autorių pateikti organizacinio mikroklimato komponentai, todėl, išanalizavus Barriá-González ir kt. (2021), Tadesse (2019), Michalak (2019), Mueller ir Surachaikulwattana (2020, remiantis Patterson ir kt., 2005) bei Rožman ir Štrukelj (2021) pateiktas organizacinio mikroklimato dimensijas, galima sudaryti bendrą organizacijos teigiamo mikroklimato modelį (5 pav.).

5 pav. matyti, kad teigiamas mikroklimatas bus tada, kai vyraus organizacinis pasitikėjimas, darbuotojai darbe nejaus įtampos, vadovai ir darbuotojai teiks socialinę paramą, darbuotojai už atliktą darbą gaus tinkamą atlygį, bus patenkinti darbu, organizacijoje vyraus aiškumas, bus apibrėžti organizacijos standartai, organizacija bus lanksti, darbuotojai ir vadovai jaus atsakomybę, bus suburtos geros komandos, vyraus geri tarpusavio santykiai, bus gerai sureguliuoti organizacijos vidiniai procesai, organizacija bus atvira pokyčiams, darbuotojams bus keliami racionalūs tikslai, vadovavimas organizacijai bus patemtą tinkamu lyderystės stiliumi, bus vykdomi įsipareigojimai ir motyvacija. Tai leidžia teigti, kad teigiamas mikroklimatas organizacijoje priklauso tiek nuo organizacijos vadovavimo bei vadovų, tiek nuo darbuotojų, tiek ir nuo organizacijos bendrai.



5 pav. Teigiamo organizacijos mikroklimato komponentai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių pagal Barriá-González ir kt. (2021); Tadesse (2019); Michalak (2019); Mueller ir Surachaikulwattana (2020); Rožman ir Štrukelj (2021)

Apibendrinant galima teigti, jog vieningos organizacinio mikroklimato sampratos mokslinėje literatūroje nėra, tačiau daugelyje apibrėžimų organizacinis mikroklimatas tapatinamas su tam tikra organizacijos savybe arba prasme, kuri yra susijusi su organizacine kultūra. Organizacinis mikroklimatas gali būti suprantamas ir kaip suvokimas, atspindintis tai, kaip organizacijos nariai suvokia ir apibūdina savo aplinką, remdamiesi savo pačių nuostatomis ir vertybėmis. Organizacinis mikroklimatas taip pat suvokiamas bendradarbiavimo, lyderystės paramos, pasitikėjimo, teisingumo, draugiškumo, įsipareigojimų prasmėmis. Visa tai rodo, kad organizacinis mikroklimatas yra svarbus rodiklis, turintis įtakos darbuotojų veiklai. Teigiamas mikroklimatas organizacijoje bus tada, kai į jo gerinimą įsitrauks organizacijos vadovai, darbuotojai ir organizacija bendrai.

1.2.2. Organizacijos mikroklimatą lemiantys veiksniai

Al-Kurdi, El-Haddadeh ir Eldabib (2020) pagrindiniais veiksniais, darančiais įtaką organizacijos mikroklimatui laiko:

- organizacijos turinį;
- organizacijos struktūrą;
- procesus, vykstančius organizacijoje;
- fizinę aplinką;
- organizacijos vertybes ir normas.

Organizacijos turinį sudaro darbuotojų reakcija, lyderystės filosofijos priėmimas; organizacijos struktūrą sudaro sistema, nustatanti formalius santykius ir apibrėžianti valdžią bei atsakomybes; procesus, vykstančius organizacijoje sudaro bendravimas, motyvavimas, sprendimų priėmimas, lyderystė; fizinę aplinką sudaro išorinė aplinka ir darbo vieta (Al-Kurdi, El-Haddadeh ir Eldabib, 2020). Pimenova (2019) svarbiu organizacijos mikroklimato veiksnium laiko fizinę aplinką ir pabrėžia jos svarbą švietimo organizacijose. Day, Sammons, Gorgen (2020) taip pat pabrėžia šį veiksnį ir teigia, kadangi švietimo organizacijose fizinės aplinkos gerinimas yra tiesiogiai susijęs su mokinių pasiekimais ir darbuotojų gerove, tokiu būdu atsiranda ryšys tarp aplinkos, kurioje vyksta ugdymo procesas, ir akademinų rezultatų, skatinant mokinius ir pedagogus siekti geresnių rezultatų. Organizacijos vertybes ir normas Paurienė (2019) laiko svarbiausiomis organizacijos kultūros dalimis.

Bhasin (2020) papildė Al-Kurdi, El-Haddadeh ir Eldabib (2020) organizacijos mikroklimato veiksnų klasifikaciją ir nurodė dešimt veiksnų, formuojančių mikroklimatą organizacijose:

1. Tarpasmeniniai santykiai.
2. Dominuojanti lyderystė.
3. Organizacinė struktūra.
4. Individualus savarankiškumas.
5. Konfliktų valdymas.
6. Organizacinės kontrolės sistema.
7. Komunikacija.
8. Į santykius arba į užduotis orientuotas valdymas.
9. Apdovanojimai ir bausmės.
10. Rizikos prisiėmimas.

Tarpasmeniniai santykiai apibrėžiami kaip neformalūs santykiai tarp organizacijos darbuotojų, galintys daryti įtaką organizacijos tikslui, uždaviniams ir visai organizacijos veiklai (Bhasin, 2020).

Cummings (2021), Wong (2018) teigimu, efektyvus vadovas tarpasmeniniuose santykiuose su darbuotojais turi gebėti įkvėpti savo komandos narius, gebėti sutelkti dėmesį į kiekvieno darbuotojo stiprybes ir silpnybes, būti sąžiningu, mokėti pripažinti savo klaidas, atskleisti darbuotojų kūrybiškumą, gebėti bendrauti ir bendradarbiauti su visais savo darbuotojais, aiškiai išsakyti savo nuomonę ir perteikti informaciją, išsakyti kritiką bei paskatinimus ir t. t. Svarbu, kad vadovas gebėtų užtikrinti produktyvią ir palankią darbo aplinką, bei įkvėptų darbuotojus dirbti bendram organizacijos labui. Chipeta ir kt. (2016) pažymi, kad teigiami tarpasmeniniai vadovų ir darbuotojų santykiai yra būtini, skatinant aukštą darbuotojų darbo našumą ir motyvaciją. Staniulienė ir Kučinskaitė (2017) teigia, kad organizacijos mikroklimatas priklauso nuo palaikomų santykių pobūdžio. Šie teiginiai įrodo, kad teigiami tarpasmeniniai vadovo ir pavaldinių santykiai yra svarbus gero organizacinio mikroklimato veiksnys.

Dominuojanti lyderystė yra svarbus komponentas, padedantis nustatyti organizacijos mikroklimatą, remiantis galiojančiomis organizacijos taisyklėmis ir nuostatomis (Bhasin, 2020). Rajbhandari (2022) teigimu, dominuojantis lyderystės stilius yra svarbus, nes padeda suprasti daugialypius aplinkos kintamuosius ir taip praturtinti organizacijos mikroklimatą. Ie teiginiai įrodo, kad organizacijos mikroklimatas priklauso nuo to, koks lyderystės stilius dominuoja organizacijoje: tikėtina, kad organizacijoje, kurioje taikomas autokratinis lyderystės stilius, mikroklimatas bus blogesnis, nei organizacijoje, kurioje taikomas transformacinis lyderystės stilius, nes transformaciniai lyderiai nuolat savo komandos narius skatina tobulėti, skatina pokyčius motyvuojant, o ne baudžiant, o tai reiškia, kad tokiose organizacijose mikroklimatas bus geras. Kadangi, kaip teigia Reza (2019), transformacinį lyderystės stilių taikantys vadovai turi aukštą emocinį intelektą, empatiją ir gerus komunikacijos įgūdžius, šios vadovų savybės taip pat turėtų skatinti gerą organizacijos mikroklimatą.

Organizacinė struktūra yra darbuotojų tarpusavio santykių pagrindas. Yra įrodyta, kad dalyvauti priimant sprendimus skatina decentralizavimas, o centralizavimas neskatina dalyvauti sprendimų priėmime (Bhasin, 2020). Organizacijos taisyklės, kontrolė, reglamentai, biurokratija, koncentravimasis į pavaldumą ir aiški hierarchinė struktūra nurodomas kaip vienas dažniausių organizacijos mikroklimatą lemiančių veiksnių (Göpfert, Wamsler ir Lang, 2019). Survila ir kiti (2018) teigia, kad organizacijose privalo būti aiški organizacinė struktūra ir atsakomybės, t. y., darbuotojams turi būti aišku, kas už ką atsako. Tai pat turi būti apibrėžtos kiekvieno darbuotojo funkcijos ir hierarchija, norint, kad organizacija sėkmingai vykdytų veiklą ir pasiektų numatytus tikslus. Organizacinę struktūrą paprastai sudaro padaliniai, kurie atlieka jiems priskirtas funkcijas, padaliniai paprastai suskirstyti į komandas, kurias sudaro komandų nariai. Organizacinė struktūra paprastai priklauso nuo to, kokia yra organizacijos strategija (Bojorovienė ir Pancerovienė, 2022). Šie teiginiai įrodo, kad geresnis mikroklimatas bus tose organizacijose, kuriose yra aiški organizacinė struktūra ir kuriose kiekvienas darbuotojas žinos savo atsakomybes.

Individualus savarankiškumas yra kritinis organizacijos mikroklimato komponentas, reiškiantis, kad jei darbuotojai gaus pakankamai galios, laisvės ir valdžios, tai aukštesniesiems vadovams sumažės darbo krūvis ir padidės veiklos efektyvumas. Tai siejama su savarankiškumo jausmu (Bhasin, 2020). Šie teiginiai reiškia, kad organizacijos mikroklimatas priklauso nuo to, kiek savarankiški jaučiasi jos nariai: jei organizacijos nariai jausis laisvi, galės laisvai reikšti savo idėjas, organizacijos mikroklimatas bus geresnis.

Konfliktai grupėse ir tarp grupių vyksta kiekvienoje organizacijoje. Organizacijos mikroklimatas priklauso ne nuo konfliktų buvimo/nebuvimo, o nuo jų valdymo. Jei konfliktai išsprendžiami ir suvaldomi tinkamai, darbo aplinkoje vyraus bendradarbiavimas ir harmonija, o jei ne – darbo vietoje kils nepasitikėjimas ir bendradarbiavimas nebus efektyvus (Bhasin, 2020). Nors įtampa ir tam tikri

nesutarimai ar konfliktai yra neatsiejama kiekvienos organizacijos dalis, Šleinytė ir Mikaliūkštienė (2022) teigia, kad sudėtingi dalykiniai ir tarpasmeniniai santykiai su vadovais ir konfliktai tarp kolegų neprisideda prie gero mikroklimato kūrimo organizacijose. Šie teiginiai rodo, kad konfliktų valdymas yra vienas svarbiausių veiksnių, formuojančių organizacijos mikroklimatą.

Organizacinės kontrolės sistema gali būti dvejopa: lanksti arba griežta. Jei kontrolė bus griežta, organizacijoje gali kilti beasmenė aplinka, daranti neigiamą poveikį darbuotojų savijautai ir darbo rezultatams (Bhasin, 2020), t. y., gali neigiamai paveikti mikroklimatą. Organizacine kontrole siekiama darbuotojų veiksmus suderinti su organizacijos tikslais, taip pat stebėti ir atlyginti už tai, kiek jų veiksmai atitinka organizacijos standartus. Kontrolės praktiką organizacijoje gali sudaryti įvairūs oficialios ir neoficialios kontrolės deriniai. Oficiali kontrolė remiasi oficialiai dokumentuotomis taisyklėmis ir dažnai ją įgyvendina vadovai, o neoficiali kontrolė grindžiama normomis ir dažnai ją įgyvendina bendradarbiai. Taikant oficialią kontrolę, pagrindinis dėmesys skiriamas rezultatų kontrolei, siekiant tikslų ir rezultatų, ši kontrolė yra susijusi su atitikimomis procedūromis, o norminė kontrolė yra nukreipta į darbuotojų vertybių suderinamumą. Kontrolės praktikos tikslas paprastai yra užtikrinti, kad darbuotojai gautų informaciją apie atitinkamus veiklos standartus ir skatinti jų efektyvų darbą (Verburg ir kt., 2018). Taigi, nors organizacinė kontrolė yra reikalinga, tačiau tai ne visada gerina organizacijos mikroklimatą: organizacijose, kuriose vyrauja itin griežta kontrolė, darbuotojai gali jausti baimę ir nuolatinę įtampą, o tai gali pabloginti organizacijos mikroklimatą.

Komunikacija yra konceptualizuojama kaip organizacinio mikroklimato dalis, veikianti patį organizacijos klimatą iš kelių perspektyvų. Jei komunikacijos sistema organizacijoje yra tinkama, tai visi darbuotojai gali laisvai pateikti savo idėjas ir pasiūlymus, reikšti reakcijas (Bhasin, 2020). Jones ir Smith (2019) atliktas tyrimas pabrėžė vertikalios komunikacijos svarbą formuojant organizacinį mikroklimatą. Buvo nustatyta, kad komunikacijos srauto kokybė tarp skirtingų hierarchinių lygių gali žymiai paveikti bendrą organizacijos atmosferą ir daryti įtaką tokiems veiksniams, kaip pasitikėjimas, bendradarbiavimas ir darbuotojų įsitraukimas. Bowen ir Blackmon (2020) tyrime buvo akcentuotas vertikalios komunikacijos ryšys su darbuotojų gerove. Buvo nustatyta, kad atviri ir skaidrūs komunikacijos kanalai vertikalioje struktūroje gali skatinti palaikančią darbo aplinką, gerindami darbuotojų darbo pasitenkinimą, psichinę sveikatą ir bendrą gerovę. Lee (2018) nagrinėjo komunikacijos klimato ir neigiamo elgesio santykį darbo vietoje, pabrėždamas efektyvios vertikalios komunikacijos svarbą konfliktų prevencijai, kurie gali išsivystyti į smurtinius incidentus ir nustatė, kad aiškūs komunikacijos kanalai ir konfliktų sprendimo mechanizmai yra esminiai, siekiant sumažinti neigiamą elgesį darbo vietoje. Patterson ir Mueller (2020) pabrėžė efektyvios vidinės komunikacijos svarbą ir nustatė, kad organizacinis klimatas apibūdina vyraujančią atmosferą, vertybes ir normas organizacijoje, o tai tiesiogiai veikia darbuotojų patirtis ir elgesį. Patterson ir Mueller (2020) tyrime apie vidinę komunikaciją organizacinės kaitos metu buvo pabrėžta, kad laiku ir skaidriai pateikta informacija skatina teigiamą mikroklimatą. Kai darbuotojai gauna aiškią informaciją apie pokyčius, jų neapibrėžtumas mažėja, o tai padeda didinti pasitikėjimą lyderiais ir sukurti palaikančią darbo aplinką (Patterson ir Mueller 2020). Kad efektyvi komunikacija teigiamai veikia darbuotojų gerovę, nustatė Janiukštis, Kovaitė ir kt. (2024) – minėti mokslininkai teigė, kad suinteresuotumo požiūris į vidinę komunikaciją pabrėžia komunikacijos vaidmenį kaip darbo išteklių. Kai darbuotojai turi prieigą prie svarbios informacijos, jaučiasi išgirsti ir patiria atvirą dialogą, jų darbo pasitenkinimas gerėja. Priešingai, prasta komunikacija gali sukelti pervargimą, stresą ir sumažinti gerovę (Janiukštis, Kovaitė ir kt., 2024). Šie teiginiai rodo, kad komunikacija yra svarbus veiksnys formuojant organizacinį mikroklimatą ir tiesiogiai veikia darbuotojų gerovę.

Jei lyderystės stilius yra dominuojantis ar agresyvus, tai jis reiškia į užduotis orientuotą valdymą ir parodo, kad vadovo elgesys yra autokratinis. Remiantis šiuo scenarijumi, darbuotojų moralė nėra svarbi, svarbūs tik rezultatai. Tačiau jei lyderystės stilius yra orientuotas į santykius, vadovo dėmesys bus kreipiamas į darbuotojų poreikius, o tai paskatins komandinį darbą ir sukurs ryšį (Bhasin, 2020), t. y., gerins organizacijos mikroklimatą. Į užduotis orientuoti lyderiai daugiausia dėmesio skiria produktyvumo, efektyvumo ir laiko valdymo didinimui, siekdami užtikrinti, kad įmonė efektyviai įgyvendintų savo tikslus. Į užduotis orientuoti lyderiai visų pirma teikia pirmenybę verslo tikslų įgyvendinimui, o į žmones ar santykius orientuoti lyderiai daugiausia dėmesio skiria savo darbuotojų įgalinimui. Be to, į santykius orientuota lyderystė yra daug demokratiškesnis lyderystės stilius – darbuotojai skatinami siūlyti unikalius sprendimus ir prisidėti prie sprendimų priėmimo procesų. Kita vertus, į užduotis orientuoti lyderiai maksimaliai padidina efektyvumą, priimdami sprendimus ir pateikdami savo komandoms planą, kurį reikia atlikti (Ramzan ir Khurram, 2023). Šie teiginiai rodo, kad į užduotis orientuoti lyderiai, siekdami gerinti organizacijos mikroklimatą, turi sukurti darnią darbo aplinką ir užtikrinti, kad jų komandos nariai jaustųsi įgalinti. Tokie lyderiai, siekdami gero organizacinio mikroklimato, turėtų pateikti savo komandos nariams aiškius lūkesčius ir kryptį.

Apdovanojimai ir bausmė yra susiję su darbuotojų jausmais, pasitikėjimu ir tinkamu apdovanojimu už atliktą darbą. Jei atlygio sistema organizacijoje yra tiesiogiai susieta su našumu ir produktyvumu, ji skatina tarp darbuotojų sveiką konkurenciją. Kiekvienas darbuotojas stengsis dirbti gerai, kad gautų paaugštinimą ar finansines paskatas (Bhasin, 2020). Ferguson (2017) nuomone, vadovai, siekdami pagerinti organizacijos mikroklimatą, turi užtikrinti jiems teisingą atlyginimą ir karjeros augimą bei pripažinimą. Darbuotojai jausis gerai, jei žinos, kad už atliktą darbą gauna teisingą atlygį. Finansinės paskatos leidžia darbuotojams pasijusti įvertintiems, o tai jiems suteikia motyvacijos savo darbą atlikti gerai, o motyvacija savo ruožtu skatina jaustis gerai, t. y., skatina gerą organizacijos mikroklimatą. Daugelį darbuotojų taip pat motyvuoja galimybė siekti karjeros. Jei darbuotojai nesijaučia pripažinti, nemato galimybių siekti aukštesnės karjeros ir tobulėti, jie jaučiasi blogai, t. y., organizacijos mikroklimatas prastėja.

Rizikos prisiėmimas susijęs su iššūkiais ir rizikos suvokimu darbe. Tai reiškia rizikos už savo darbą prisiėmimą, kuri skatina naujas idėjas, o tai daro teigiamą įtaką konkurencinėje kovoje su kitomis organizacijomis (Bhasin, 2020). Fallon (2022) teigia, kad rizikos prisiėmimas organizacijoje skatina darbuotojų atsakomybę. Rizikos prisiėmimas reiškia, kad, jei darbuotojas tiki, jog jo inicijuotas sprendimas padės pasiekti pagrindinius organizacijos tikslus, tai verta prisiimti riziką. Jei darbuotojo priimtas sprendimas duos norimą rezultatą, darbuotojas jaus pasitenkinimą savo darbu ir pasididžiavimo jausmą, o tai suteiks jam motyvaciją prisiimti riziką ir ateityje. Be to, rizikos prisiėmimas organizacijoje skatina ir naujų idėjų generavimą, o tai skatina organizacijos konkurencingumą. Todėl organizacijų vadovai turėtų skatinti darbuotojus rizikuoti ir pateikti naujas idėjas ir strategijas, leidžiančias diegti pažangius procesus ir naujas technologijas. Rizikos prisiėmimas taip pat gali didinti darbuotojų motyvaciją: rizikuodami darbuotojai ne tik gali gauti papildomo darbo, bet ir gauti didesnę atlygį, kuris motyvuoja. Darbuotojai, kurie nebijo rizikuoti, gali aiškiai pasakyti darbdaviui, kas jiems nepatinka organizacijoje ir kas skatina svarstyti apie darbo keitimą. Tokiu būdu, jei darbdavys į darbuotojo pageidavimus reaguos tinkamai, rizika didins ir darbuotojo pasitenkinimą darbu (Fallon, 2022). Šie teiginiai rodo, kad rizikos prisiėmimas, kaip vienas iš organizacinį mikroklimatą lemiančių veiksnių, gali skatinti darbuotojų atsakomybę, didinti pasitenkinimą darbu, motyvuoti siekti geresnių rezultatų ir pan.

Kakhki ir kt. (2020); Li ir kt. (2022); Jackson ir kt. (2021) nurodo, kad organizacinis mikroklimatas priklauso nuo šių veiksnių:

- palaikančio mikroklimato;

- saugumo mikroklimato;
- įtraukiančio mikroklimato;
- nacionalinio mikroklimato.

Palaikantis mikroklimatas reiškia vyraujančią palaikymą organizacijoje, saugumo mikroklimatas reiškia vyraujančią saugumo praktiką organizacijoje; įtraukiantis mikroklimatas reiškia pusiausvyrą tarp formalaus ir neformalaus bendravimo; nacionalinis mikroklimatas reiškia skirtingų tautybių žmonių priėmimą organizacijoje (Kakhki ir kt., 2020; Li ir kt., 2022; Jackson ir kt., 2021). Tai iš esmės reiškia, kad organizacinis mikroklimatas priklauso nuo to, kokios nuostatos vyrauja organizacijoje: ar darbuotojai jaučia palaikymą, ar jaučiasi saugūs, ar yra atskirtas formalus ir neformalus bendravimas, kaip priimami skirtingų tautybių, skirtingų kultūrų darbuotojai. Taigi svarbus organizacijos mikroklimatą lemiantis veiksnys yra bendros organizacijos nuostatos.

Išanalizuota mokslinė literatūra rodo, kad organizacijos mikroklimatą lemiantys veiksniai yra tarpusavyje susiję. Vieno veiksnio nepakanka, siekiant, kad organizacijos mikroklimatas būtų geras ir skatintų darbuotojų pasitenkinimą darbu. Išanalizuoti skirtingi šaltiniai leidžia apibendrintai pateikti organizacijos mikroklimatą lemiančius veiksnius (6 pav.).



6 pav. Organizacijos mikroklimatą lemiantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Bhasin (2020); Al-Kurdi, El-Haddadeh ir Eldabib (2020); Kakhki ir kt. (2020); Li ir kt. (2022); Jackson ir kt. (2021)

6 pav. matome, kad organizacijos mikroklimatas priklauso nuo organizacijos turinio, struktūros, vykstančių procesų, kontrolės sistemos, fizinės aplinkos, puoselėjamų vertybių ir taikomų normų, nuo tarpasmeninių santykių, vyraujančio lyderystės stiliaus, konfliktų valdymo, darbuotojų savarankiškumo, komunikacijos, valdymo pobūdžio, apdovanojimų ir nuobaudų sistemos, rizikos priėmimo galimybių, palaikymo, saugumo jausmo, darbuotojų įtraukimo į organizaciją bei organizacijos nuostatų dėl darbuotojų kilmės. Tai leidžia teigti, kad organizacijos mikroklimatą

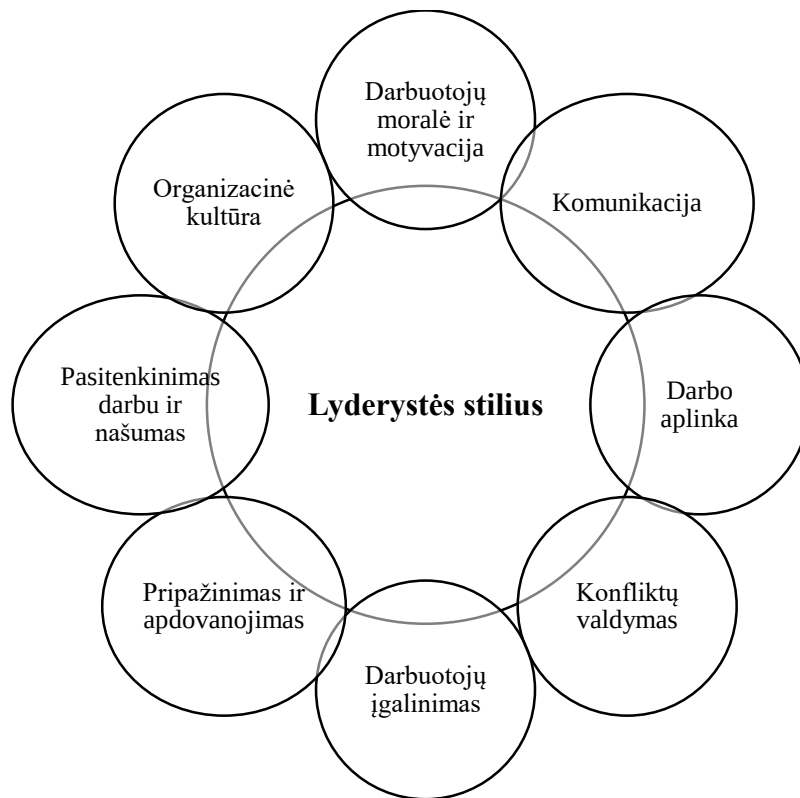
veikia įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, priklausantys nuo vadovų, darbuotojų ir organizacijos nuostatų.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijos mikroklimatą veikia įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, priklausantys nuo organizacijos vadovų, darbuotojų ir organizacijos nuostatų. Organizacijos mikroklimatas priklauso nuo tarpasmeninių santykių, lyderystės tipo, organizacinės struktūros bei turinio, darbuotojų individualaus savarankiškumo, darbuotojų ir vadovų gebėjimo valdyti konfliktus, organizacinės kontrolės sistemos, vadovų ir darbuotojų gebėjimo komunikuoti, nuo valdymo tipo (į santykius ar į užduotis orientuoto), apdovanojimų sistemos, galimybės ir gebėjimo priimti riziką, nuo procesų, vykstančių organizacijoje, nuo fizinės aplinkos, nuo puoselėjamų vertybių ir normų, nuo palaikymo, saugumo, įtraukimo į organizaciją bei nuo požiūrio į skirtingų tautybių darbuotojus.

1.2.3. Transformacinė lyderystė, kaip mikroklimatą lemiantis veiksnys švietimo organizacijoje

Mikutienė ir Slušnienė (2021) teigia, kad šiuolaikinėje švietimo organizacijoje būtinas geras mikroklimatas. Trakšėlys (2015) pažymi, kad palankus mikroklimatas padeda švietimo įstaigoje jaustis gerai fiziškai ir psichologiškai. Sakavičienės (2022) teigimu, palankus mikroklimatas švietimo organizacijoje padeda mažinti mokinių adaptacijos sunkumus, nenorą mokytis ir gerina mokymosi rezultatus, todėl švietimo organizacijoje svarbu palaikyti tokį emocinį mikroklimatą, kuriame vyrautų pagarba, draugiški santykiai, atsakomybė ir asmeninių bei organizacijos tikslų siekimas. Dilytė-Kotenko (2021) pažymi, kad mokyklose, kuriose mikroklimatas yra pozityvus, vyrauja emociškai saugi ir pozityvi aplinka. Todoruž (2023) pripažįsta, kad mokyklos mikroklimatas turi būti palankus mokytojų ir mokinių gerovei. Šie teiginiai rodo, kad palankus, geras, pozityvus mikroklimatas švietimo organizacijose reikalingas mokiniams, mokytojams ir kitiems švietimo įstaigos bendruomenės nariams. Tačiau Trakšėlys ir Monkevičienė (2017) pabrėžia, kad neretai švietimo organizacijose nesukuriamas toks mikroklimatas, kuris būtų palankus visiems jų bendruomenių nariams.

Obiora-Okafo ir Imhanrenialena (2022) teigimu, lyderystės stilius yra esminis organizacijos mikroklimato veiksnys, darantis didelę įtaką tam, kaip darbuotojai suvokia savo darbo aplinką, jų motyvacijai ir bendram pasitenkinimui darbu. Lyderio buvimas yra susijęs su asmenų ir grupių vystymusi ir pokyčiais. Kiekvienas vadovas naudoja tam tikrą lyderystės stilių, kuris daro didelę įtaką darbuotojų moralei, o darbuotojų moralė tiesiogiai veikia jų veiklos rezultatus (Obiora-Okafo ir Imhanrenialena, 2022). Alblooshi ir kt. (2021) nurodo aštuonis pagrindinius lyderystės stiliaus aspektus, darančius tiesioginę įtaką organizacijos mikroklimatui (7 pav.).



7 pav. Lyderystės stiliaus įtaka organizacijos mikroklimatui

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal Alblooshi ir kt. (2021)

7 pav. matome, kad nuo lyderystės stiliaus tiesiogiai priklauso darbuotojų moralė ir motyvacija, komunikacija, darbo aplinka, konfliktų valdymas, darbuotojų įgalinimas, pripažinimas ir apdovanojimai, pasitenkinimas darbu ir našumas bei organizacinė kultūra.

Alblooshi ir kt. (2021) pažymi, kad lyderystės stilius daro didelę įtaką darbuotojų moralei ir motyvacijai: palaikanti ir įtraukianti lyderystė skatina teigiamą požiūrį, didindama darbuotojų entuziazmą ir įsipareigojimą, tuo tarpu griežta ar abejinga lyderystė gali slopinti motyvaciją. Ši motyvacija glaudžiai susijusi su komunikacija – veiksmingi lyderiai skatina atvirą ir nuoseklią komunikaciją, kuri kuria pasitikėjimą ir bendrumo jausmą tarp darbuotojų. Prasta komunikacija gali sukelti nesusipratimus ir nepasitikėjimą, kas, savo ruožtu, silpnina organizacinį klimatą (Alblooshi ir kt., 2021). Darbo aplinka taip pat priklauso nuo lyderystės stiliaus. Lyderiai, kurie prioritetą teikia teigiamai, įtraukiančiai ir pagarbiai darbo aplinkai, prisideda prie sveikesnio mikroklimato, kur darbuotojai jaučiasi vertinami. Toks klimatas lemia didesnę pasitenkinimą darbu ir mažesnę darbuotojų kaitos rodiklį (Alblooshi ir kt., 2021). Konfliktų valdymas yra dar vienas aspektas, kuris tiesiogiai priklauso nuo lyderių gebėjimo spręsti problemas. Anot Alblooshi ir kt. (2021), konstruktyvus konfliktų sprendimas skatina bendradarbiavimą, o prastas jų sprendimas sukelia įtampą ir stresą. Tokiu būdu lyderiai, investuojantys į darbuotojų augimą ir profesinį tobulėjimą, prisideda prie dinamiško organizacinio mikroklimato. Įgalinti darbuotojai labiau linkę inovuoti ir imtis iniciatyvos, kas didina organizacijos konkurencingumą. Reguliarus darbuotojų pastangų pripažinimas ir apdovanojimas ne tik didina darbo pasitenkinimą, bet ir skatina motyvacijos kultūrą. Pasitenkinimas darbu ir našumas taip pat yra tiesiogiai susiję su lyderystės stiliumi; teigiami stiliai lemia didesnę pasitenkinimą ir geresnę našumą, tuo tarpu neigiami stiliai gali sukelti atitrūkumą ir prastą našumą. Galiausiai, organizacinė kultūra taip pat formuojama lyderystės stiliaus, kuris nustato priimtino elgesio ir požiūrio toną. Tai daro įtaką darbuotojų bendravimui tarpusavyje ir jų savijautai organizacijoje (Alblooshi ir kt., 2021). Kadangi tai yra susiję su anksčiau aptartais organizacijos

mikroklimatą lemiančiais veiksniais ir organizacijos mikroklimato komponentais, galima teigti, kad lyderystės stilius daro tiesioginę įtaką organizacijos mikroklimatui.

McCarley ir kt. (2016) teigimu, transformacinė lyderystė ir teigiamas mokyklos mikroklimatas yra labai svarbūs kiekvieno mokyklos vadovo, mokytojo, mokinio ir visos mokyklos sėkmei. Minėtų autorių tyrimas nustatė ryšį tarp transformacinės lyderystės ir teigiamo mokyklos mikroklimato. Damanik ir Aldridge (2017) tyrime buvo nagrinėjami santykiai tarp mokyklų direktorių lyderystės ir mokyklos mikroklimato. Rezultatai parodė statistiškai reikšmingus teigiamus ryšius tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir mokyklos mikroklimato. Tyrimas atskleidė individualios paramos svarbą teigiamam mikroklimato suvokimui. Velarde ir kt. (2022) tyrė transformacinės lyderystės ir mikroklimato sąsajas daugiakultūrinėje mokykloje ir nustatė transformacinės lyderystės ir mokyklos mikroklimato sąsajas – transformacinė lyderystė turi tiesioginį poveikį mokyklos mikroklimatui. Hidayat ir Patras (2024) nustatė, kad transformacinė lyderystė skatina palankų mokyklos mikroklimatą. Taigi moksliais tyrimais yra įrodyta, jog tarp transformacinės lyderystės ir švietimo organizacijų mikroklimato yra teigiamas ryšys.

Allen ir kt. (2015) tyrimas taip pat atskleidė teigiamą ryšį tarp transformacinės lyderystės ir mokyklos mikroklimato. Minėtas tyrimas parodė, kad mokyklos vadovo idealizuotų savybių suvokimas daro įtaką bendram mokyklos mikroklimato suvokimui, o mokytojų mokyklos mikroklimato suvokimui daro įtaką mokyklų vadovų elgesys. Transformacinis lyderis, kuris yra pavyzdys darbuotojams, elgiasi pagal savo vertybes ir išipareigoja mokyklai bei jos tikslams, gali paskatinti mokytojus mokyklos mikroklimatą suvokti kaip teigiamą. Mokyklų vadovai, kurie motyvuoja ir įgalina mokytojus, gali teigiamai paveikti mokyklos mikroklimatą. Kai mokyklos vadovas džiaugiasi tam tikra iniciatyva ir rodo optimizmą, kad mokyklos tikslai bus pasiekti, mokytojai dalinsis tuo entuziazmu ir bus labiau atsidavę procesui. Mokyklų vadovai, kurie demonstruoja aukštą įkvepiančios motyvacijos lygį, taip pat sužadina mokytojus ir padrąsina parama ateities planams, o tai daro teigiamą įtaką mokytojų suvokimui apie mokyklos mikroklimatą. Mokyklų vadovai, kurie skatina mokytojų stipriųjų pusių ugdymą, gali paskatinti mokytojus išbandyti naujas mokymo strategijas. Be to, kai mokytojai tiki, kad mokyklos vadovas palaikys naujas iniciatyvas ir jomis padės įveikti problemas, jie labiau nori išbandyti ką nors naujo. Ši mokyklos vadovo rodoma parama teigiamai paveiks mokytojo mokyklos klimato suvokimą. Sėkmingi mokyklų vadovai pripažįsta, kad vienas iš svarbiausių mokinio mokymosi sėmės komponentų yra mokytojas. Mokytojai pozityviau vertina savo mokyklos aplinką, kai jų vadovas juos vertina kaip programą įgyvendinantį partnerį, o ne tik kaip personalą. Be to, mokyklų vadovai, demonstruojantys individualų požiūrį, labiau pasitiki savo darbuotojų gebėjimais, o tai teigiamai veikia mokyklos klimatą (Allen ir kt. 2015). Taigi matyti, kad visi transformacinės lyderystės komponentai rodo reikšmingą teigiamą ryšį su mokyklos mikroklimatu, pabrėžiant lyderystės svarbą.

Anderson (2017) teigimu, transformaciniai lyderiai švietimo organizacijose kasdien naudoja idealizuotą įtaką, įkvepiančią motyvaciją, individualų dėmesį ir intelektualinį stimuliavimą. Minėto autoriaus (Anderson, 2017) tyrimas parodė, kad mokytojai vertina transformacinę lyderystės stilių ir vadovus, taikančius šį lyderystės stilių, kaip sektiną pavyzdį, skatinantį švietimo organizacijų darbuotojų pasitikėjimą. Kai vadovai taiko transformacinę lyderystę, mokytojai pozityviau vertina savo švietimo organizacijos aplinką, ypač kai vadovai rodo individualų dėmesį, kuris leidžia mokytojams ir švietimo organizacijų vadovams palaikyti bendradarbiavimą ir pasitikėjimą pagrįstus santykius. Mokytojai teigiamai vertina vadovus, taikančius transformacinę lyderystės stilių, nes tokie vadovai teikia reguliarią paramą mokytojams ir skatina apmąstymus. Švietimo organizacijų vadovai, taikantys transformacinę lyderystę, laikomi mandagiais, labai motyvuojančiais ir veiksmingais mokinių ugdymo specialistais, orientuotais į atsakingą mokinių ugdymą. Be to, transformaciniai

lyderystės metodai turi teigiamą poveikį pedagogų vidinei būsenai (Anderson, 2017). Visa tai rodo, kad taikant transformacinę lyderystę mikroklimatas gerėja visoje švietimo organizacijoje.

Gaviria-Rivera ir López-Zapata (2019) nustatė dvi tiesiogines transformacinės lyderystės ir organizacijos mikroklimato sąsajas:

- transformacinė lyderystė teigiamai veikia organizacinį mikroklimatą;
- transformacinė lyderystė teigiamai veikia pasitenkinimą darbu.

Gaviria-Rivera ir López-Zapata (2019) pažymi, kad teigiamas mikroklimatas organizacijoje kyla iš žmonių teigiamų jausmų per bendrus emocinius mechanizmus. Transformaciniai lyderiai sustiprina šiuos teigiamus jausmus ir siekia patenkinti savo emocinius poreikius. Transformacinė lyderystė taip pat įvardijama kaip lemiamas veiksnys kuriant tinkamą socialinį klimatą pokyčiams. Obiora-Okafo ir Imhanrenialena (2022) teigia, kad švietimo organizacijose, kuriose taikoma transformacinė lyderystė, įprastai vyrauja geras organizacinis mikroklimatas. Tai priklauso nuo paties transformacinės lyderystės stiliaus, kuriam būdingi idealai, įtaka, įkvėpimo motyvacija, intelektinis skatinimas ir individualizuotas dėmesys, ypatybių.

Pasitenkinimą darbu lemia darbo kokybė, organizacijos sąlygos, kurios savo ruožtu lemia eilę pasekmių darbuotojų elgesio lygmenyje, pvz., pravaikštas, įsitraukimą į darbą, lojalumą organizacijai ir kt. (Gaviria-Rivera ir López-Zapata, 2019). Pasitenkinimą darbu parodo darbuotojo požiūris į tai, kas jam patinka ir nepatinka jo darbe – tai vienas iš minčių apie darbą išreiškimo būdų. Todėl pasitenkinimas darbu atspindi darbuotojų mąstymą ir suvokimą apie savo darbo vietą daugeliu perspektyvų (Munir ir Rahman, 2016). Sekėjai, kurie pasitiki savo vadovu, jausis labiau patenkinti savo darbu (Gaviria-Rivera ir López-Zapata, 2019). Šis lyderystės stilius laikomas vienu efektyviausių švietimo organizacijose, nes transformacinės lyderystės komponentai užtikrina aukštą veiklos rezultatų lygį ir stipriai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu (Obiora-Okafo ir Imhanrenialena, 2022).

Navickaitė ir Janiūnaitė (2012) teigia, kad švietimo organizacijos veikloje transformacinė lyderystė labai svarbi, nes ji skatina kolektyvinę veiklą, gerina santykius tarp visų švietimo organizacijos bendruomenės narių ir tokiu būdu gerina švietimo organizacijos mikroklimatą. Šie teiginiai rodo, kad transformacinė lyderystė neabejotinai yra vienas iš veiksmų, lemiančių švietimo organizacijos mikroklimatą. Jakavonytė-Staškuvienė ir Barkauskienė (2023) pažymi, kad transformacinė mokytojų lyderystė švietimo organizacijose padeda kurti inovatyvią ugdymo kultūrą. Pasak minėtų autorių, transformacinės lyderystės fenomenas yra bendras, teigiamas organizacijos siekis gerovei, kuri siejama su švietimo organizacijos bendruomenės narių asmeniniu ir kolektyviniu augimu. Įtaka, motyvacija, padrąšinimas ir dėmesys kitiems naudojami mokytojams įgalinti. Mokytojų transformuojančios lyderystės patirtis jaučiama bendraujant su kitais, kai atsiranda požiūrių skirtumai, keičiant edukacinę veiklą, organizuojant diskusijas ir dalijantis patirtimi. Patys mokytojai lyderiai transformuojančią lyderystę vertina kaip nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą, susitelkimą į kitus, inicijavimą keisti ir kurti bendruomenę. Minėtų autorių (Jakavonytė-Staškuvienė ir Barkauskienė, 2023) tyrime dalyvavę mokytojai transformacinę lyderystę sieja su švietimo ir švietimo raidos kokybe. Patyrę transformacinę lyderystę, tyrime dalyvavę Lietuvos mokytojai jaučia pareigą perimti kuo daugiau novatoriškų iniciatyvų, mato jų indėlį į pokyčius, gauna grįžtamąjį ryšį, nuolat tobulėja ir jaučia veiklos tęstinumą. Mokytojai transformacinėje lyderystėje jaučiasi laisvi, gali kurti ir lanksčiai reaguoti besikeičiančiame kontekste, gali sukurti aplinką, palankią kūrybingam ir novatoriškam darbui. Svarbu tai, kad mokytojai savo darbą sieja su inovacijų kultūros kūrimu, kolegų mokytojų motyvavimu ir bendruomenės telkimu (Jakavonytė-Staškuvienė ir Barkauskienė, 2023). Šie teiginiai rodo, kad transformacinė lyderystė yra svarbus švietimo organizacijos mikroklimatą

lemiantis veiksnys, nes tik esant geram mikroklimatui, darbuotojai gali jaustis gerai, kurti, jaustis laisvi ir reikalingi. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra galima išskirti požymius, įrodančius, kad transformacinė lyderystė yra mikroklimatą lemiantis veiksnys švietimo organizacijoje (1.2.2 lentelė).

1.2.2 lentelė

Požymiai, įrodantys, kad transformacinė lyderystė yra mikroklimatą lemiantis veiksnys švietimo organizacijoje

Požymiai	Autorius, metai
Užtikrina aukštą veiklos rezultatų lygį	Obiora-Okafo ir Imhanrenialena, (2022).
Reikšmingai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu	Obiora-Okafo ir Imhanrenialena, (2022). Gaviria-Rivera ir López-Zapata (2019)
Skatina kolektyvinę veiklą	Navickaitė ir Janiūnaitė (2012)
Gerina santykius tarp visų švietimo organizacijos bendruomenės narių	Navickaitė ir Janiūnaitė (2012)
Skatina individualios paramos svarbą teigiamam mikroklimato suvokimui	Damanik ir Aldridge (2017) Anderson (2017)
Turi tiesioginį teigiamą poveikį daugiakultūrinės mokyklos mikroklimatui	Velarde ir kt. (2022)
Yra reikšmingas teigiamas ryšys su visais transformacinės lyderystės komponentais	Allen ir kt. (2015)
Skatina švietimo organizacijų darbuotojų pasitikėjimą	Anderson (2017)
Skatina pozityviai vertinti savo švietimo organizacijos aplinką	Anderson (2017)
Skatina mandagų elgesį	Anderson (2017)
Skatina motyvaciją	Anderson (2017) Jakavonytė-Staškuvienė ir Barkauskienė (2023)
Daro teigiamą poveikį mokytojų vidinei būsena	Anderson (2017)
Skatina bendrą, teigiamą organizacijos gerovės siekį, siejamą su švietimo organizacijos bendruomenės narių asmeniniu ir kolektyviniu augimu	Jakavonytė-Staškuvienė ir Barkauskienė (2023)
Skatina konstruktyvų bendravimą	Jakavonytė-Staškuvienė ir Barkauskienė (2023)
Naudoja įtaką, motyvaciją, padaršinimą ir dėmesį mokytojams įgalinti	Jakavonytė-Staškuvienė ir Barkauskienė (2023)
Skatina nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą, susitelkimą į kitus, inicijavimą keisti ir kurti bendruomenę	Jakavonytė-Staškuvienė ir Barkauskienė (2023)
Gerina švietimo ir švietimo raidos kokybę.	Jakavonytė-Staškuvienė ir Barkauskienė (2023)
Skatina perimti kuo daugiau novatoriškų iniciatyvų, mato jų indėlį į pokyčius, gauna grįžtamąjį ryšį, nuolat tobulėja ir jaučia veiklos tęstinumą.	Jakavonytė-Staškuvienė ir Barkauskienė (2023)
Skatina jaustis laisvais, kūrybiškais, lanksčiais, kurti aplinką, palankią kūrybingam ir novatoriškam darbui.	Jakavonytė-Staškuvienė ir Barkauskienė (2023)

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Obiora-Okafo ir Imhanrenialena, (2022); Gaviria-Rivera ir López-Zapata (2019); Navickaitė ir Janiūnaitė (2012); Damanik ir Aldridge (2017); Anderson (2017); Velarde ir kt. (2022); Jakavonytė-Staškuvienė ir Barkauskienė (2023)

1.2.2 lentelėje matome, kad transformacinė lyderystė užtikrina aukštą švietimo organizacijos veiklos rezultatų lygį, reikšmingai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, skatina kolektyvinę veiklą, gerina santykius tarp visų švietimo organizacijos bendruomenės narių, skatina individualios paramos svarbą teigiamam mikroklimato suvokimui, skatina švietimo organizacijų darbuotojų pasitikėjimą, skatina pozityviai vertinti savo švietimo organizacijos aplinką, skatina mandagų elgesį, motyvaciją, gerina mokytojų vidinę būseną ir kt. Šie požymiai iš esmės sutampa su teigiamą organizacijos mikroklimatą lemiančiais veiksniais. Todėl transformacinę lyderystę galima laikyti mikroklimatą lemiančiu veiksmu švietimo organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, jog švietimo organizacijose, kuriose taikomas transformacinės lyderystės stilius, vyrauja teigiamas mikroklimatas. Tai užkoduota jau pačioje transformacinės lyderystės esmėje, nes transformacinei lyderystei būdingi idealai, įtaka, įkvėpimo motyvacija, intelektinis skatinimas ir individualizuotas dėmesys. Jau patys transformacinės lyderystės komponentai užtikrina aukštą veiklos rezultatų lygį ir stipriai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Švietimo organizacijose, kuriose taikoma transformacinė lyderystė, jų nariai jaučiasi gerai, mato savo indėlį į pokyčius, gauna grįžtamąjį ryšį, nuolat tobulėja ir jaučia veiklos tęstinumą. Todėl galima teigti, kad transformacinė lyderystė yra svarbus švietimo organizacijos mikroklimatą lemiantis veiksnys.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo teorinės ir metodologinės nuostatos

Tyrimo transformacinė lyderystė aiškinama remiantis *transformacinės lyderystės teorija*, kuri pabrėžia darbuotojų motyvavimą, vizijos kūrimą ir skatinimą ją įgyvendinti. Pagrindiniai transformacinio lyderio įgūdžiai apima gebėjimą sutelkti darbuotojus, įkvėpti juos ir pakelti jų moralę. Transformaciniai lyderiai rodo pavyzdį, empatiją, palaikymą ir įkvėpimą, o vadovaudami dažnai demonstruoja pasitikėjimą ir nesavanaudiškumą. Transformacinis lyderis daugiausia dėmesio skiria pasenusių sistemų keitimui ir kartu dirbančių darbuotojų grupavimui, kad padidintų našumą ir bendrą pasitenkinimą darbu (Antonakis, Avolio, Sivasubramaniam, 2003). Transformacinė lyderystė įvairiais mechanizmais padidina sekėjų motyvaciją, moralę ir darbo rezultatus. Transformaciniai lyderiai savo sekėjų tapatybės ir savęs jausmą susieja su projektu ir organizacijos kolektyvine tapatybe. Jie yra pavyzdžiai, įkvėpdami savo sekėjus ir didindami jų susidomėjimą savo projektais. Šie lyderiai skatina sekėjus labiau prisiimti atsakomybę už savo darbą. Suprasdami sekėjų stipriąsias ir silpnąsias puses, transformaciniai lyderiai gali paskirti užduotis, kurias jų sekėjai suderina, kad pagerintų savo veiklą. Transformaciniai lyderiai skatina sekėjų įsipareigojimą, įsitraukimą, lojalumą ir našumą. Sekėjai deda papildomas pastangas, kad paremtų lyderius bei emociškai su jais susitapatintų ir išlaikytų lojalumą neprasidami savigarbos. Transformaciniai lyderiai yra stiprūs gebėjimu prisitaikyti prie įvairių situacijų, dalytis kolektyvine sąmone, valdyti save ir įkvėpti. Transformaciniai lyderiai sutelkia dėmesį į tai, kaip sprendimų priėmimas naudingas jų organizacijai ir bendruomenei, o ne asmeninei naudai (Bass, 1996; Bass, 1999).

Organizacijos mikroklimatas aiškinamas remiantis *organizacinio mikroklimato koncepcija*, išplėtotą G. Litwin ir R. Stringer, kurioje organizacinis mikroklimatas reiškia ilgalaikį darbuotojo darbo aplinkos ir organizacijos, kurioje jis dirba, kultūros suvokimą. Minėtoje koncepcijoje organizacinis mikroklimatas daro įtaką darbuotojų elgesiui darbe įvairiais aspektais, tokiais kaip santykiai, savarankiškumas ir organizacinė struktūra. Remiantis šia teorija yra suvokiama organizacinio mikroklimato motyvacija, veikianti darbuotojo elgseną, kuri lemia pasitenkinimą darbu, darbo našumą ir kt. G. Litwin ir R. Stringer organizacinį mikroklimatą apibrėžė kaip organizacijoje dirbančių asmenų suvokimų sumą. Organizacinis mikroklimatas, pasak G. Litwin ir R. Stringer, daro įtaką organizacijos sprendimams, sukurdamas tam tikrus įsitikinimus apie tai, kokios pasekmės atsiras iš įvairių veiksmų (Madhukar ir Sharma, 2017). Šiame magistro darbe svarbus organizacinio mikroklimato koncepcijos aspektas, kad organizacijos mikroklimato ypatybės gali suvokti organizacijos nariai.

Tyrimo buvo taikomos kiekybinės (pozityvizmas) ir kokybinės (konstruktyvizmas) tyrimų metodologijos. Kiekybinė tyrimo metodologija grindžiama normatyvine (pozityvistine) filosofine paradigma (Kardelis, 2007, 2002), socialinę realybę aiškinančią objektyviu požiūriu, kurio idėjos pažymi, kad žmogaus elgesys turi būti valdomas taisyklių ir tyrinėjamas remiantis gamtamoksliniais metodais. Socialinio aspekto kontekste akcentuojama dinaminė ir statinė raida, tobulėjimas – tiek pavienių individų, tiek visos visuomenės. Pasak Kardelio (2007), remiantis šia paradigma, individo tobulėjimas galimas tik visuomenėje, todėl, kad tik visuomenė yra reali tikrovė.

Maslauskaitė (2008) akcentuoja pozityvizmo ryšį su empirizmu ir teigia, kad pozityvizmo požiūriu tiriant socialinį reiškinių galima atskleisti jo tarpusavio sąsajas su kitais reiškinių tačiau nesigilinama į tų reiškinių prigimtį ar esmę. Minėta autorė teigia, kad vienas žymiausių pozityvizmo atstovų E. Durkheim yra pažymėjęs, jog socialinius reiškinius tikslinga tirti kaip daiktus, kadangi savarankiškai egzistuojantys socialiniai reiškiniai turi savybes, būdingas daiktams. Maslauskaitės (2008) teigimu, E. Durkheim yra pažymėjęs, kad kasdienį gyvenimą galima redukuoti iki informacijos, fiksuojamos

statistinėse lentelėse, skonius ir madas galima redukuoti iki jų atspindžio meno kūrinuose, tačiau visa tai galima apibūdinti kaip daiktus, nes jie egzistuoja objektyviai ir gali daryti įtaką individų elgesiui.

Kokybinė tyrimo metodologija grindžiama konstruktyvizmo metodologine prieiga, kuri socialinį pasaulį aiškina kaip žinias apie jį, o tas žinias socialiai konstruoja žmonių grupės. (Maslauskaitė, 2008). Konstruktyvizmas yra žinių teorija, pagal kurią žinios konstruojamos sąveikaujant su kitais (McKinley, 2015). Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) teigia, kad kokybiniuose tyrimuose vyrauja indukcinė logika, kai teoriją tyrėjas kuria remdamasis surinktais tyrimo duomenimis. Atliekant kokybinius tyrimus taikoma interpretacinė pozicija, kai tyrėjas siekia socialinį pasaulį suprasti tirdamas, kaip jo dalyviai šį pasaulį interpretuoja. Be to, kokybinių tyrimų metu remiamasi konstrukcionistiniu požiūriu, kai traktuojama, jog socialinė realybė yra ne atskira duotybė, o rezultatas sąveikų tarp individų. Kokybinių tyrimų tikslas – atskleisti visybę tiriamojo reiškinių, esančių įprastame jam kontekste, todėl kokybiniai tyrimai atliekami kasdieniniame, įprastame gyvenime, vykstant įvairioms socialinėms sąveikoms ir veikloms. Kokybiniais tyrimais įvertinama tai, kad gali būti skirtingi požiūriai ir skirtingos praktikos, nes subjektyvios tiriamųjų perspektyvos ir biografiniai bei socialiniai kontekstai, susiję su jomis, yra nevienodi, todėl kokybiniuose tyrimuose dėmesio centre yra tyrimo dalyvių subjektyvios patirtys ir sampratos, perspektyvos bei kasdienos kontekstai. Kokybiniuose tyrimuose tiriama, kokią prasmę tyrimo dalyviai suteikia tiriamam reiškiniui, kokią poveikį tai turi jo gyvenimui, kokie jausmai tiriamo reiškinių atžvilgiu pasireiškia ir pan. Kokybiniuose tyrimuose svarbią rolę užima tyrėjas – jis veikia aktyviai, glaudžiai sąveikauja su tiriamaisiais (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Maslauskaitė (2008) teigia, kad socialinis pasaulis konstruktyvizmo požiūriu yra rezultatas žmonių veiklos ir jų kūrybingumo. Konstruktyvizmo esmė yra ta, kad socialinis pasaulis yra ne duotas ar suteiktas, o yra sukonstruotas, t. y., sukurtas. Socialinį pasaulį sudaro daugybė tarpusavyje persipynusių žinių sistemų ir pačių žinių, kurios yra suvokiamos kaip interpretacijos, prasmės ar reikšmės, kurias sukūrė žmogus ir kurios yra suteiktos aiškinant socialinio pasaulio reiškinius. Konstruktyvizmu aiškinama, kad žinios yra produktas, kurį sukuria žmonės arba grupės žmonių, todėl šia prasme jos yra subjektyvios. Tačiau kita vertus, jos egzistuoja objektyviai ir nepriklausomai nuo tų grupių, kurios jas sukūrė (Maslauskaitė, 2008).

Maslauskaitės (2008) teigimu, socialinis konstruktyvizmas tinkamas organizacijų tyrimams, tiriant, pvz., kaip organizacijos darbuotojai socialiai konstruoja organizacijos taisykles, kaip jie dalyvauja jų kūrime, kaip „primeta“ jas kitiems organizacijos nariams ir pan. Pasak minėtos autorės, vieni iš dažniausiai taikomų tyrimo metodų taikant konstruktyvizmą yra interviu su darbuotojais.

2.2. Tyrimo strategija ir dizainas

Tyrimė naudota mišrių tyrimų strategija, apimanti kiekybinių ir kokybinių tyrimų derinimą (Kessler ir kt., 1998). Kiekybinių ir kokybinių metodų derinimas leidžia šiuos duomenų rinkimo ir analizės metodus integruoti į vieną tyrimą. Abiejų minėtų metodų derinimas leidžia tiriamus sudėtingus reiškinius geriau ir išsamiau suprasti. Mišri tyrimo strategija buvo pasirinkta todėl, kad tiriamas reiškinys, turintis ir kokybinių, ir kiekybinių aspektų. Šiuo atveju abiejų metodų – kiekybinio ir kokybinio – taikymas leidžia suteikti tyrimui unikalių įžvalgų ir visapusiškai suprasti tiriamų asmenų patirtis ir požiūrį į nagrinėjamą problemą.

Mišrių metodų tyrimų strategija yra savarankiška tyrimo metodika. Kaip teigia Creswell ir Plano Clark (2018), mišrių metodų tyrimo strategija yra tyrimo planas, turintis savo filosofines prielaidas ir tyrimo metodus. Jis apima filosofines prielaidas kaip rinkti ir analizuoti duomenis iš kelių šaltinių viename tyrimė. Fetters (2016) teigimu, mišrių metodų strategija suteikia privalumų sprendžiant

sudėtingus tyrimų klausimus pasitelkiant kokybinius ir kiekybinius duomenis taip, kad tyrimo klausimai būtų prasmingai paaiškinti. Maxwell (2016) papildė, kad mišrių metodų strategija suteikia loginį pagrindą, metodinį lankstumą ir galimybę nuodugniai suprasti mažiau sudėtingus atvejus.

Johnson ir Onwuegbuzie (2004) teigimu, kiekybinis metodas padeda tyrėjui surinkti duomenis iš daugybės dalyvių, tokiu būdu padidinama galimybė apibendrinti išvadas platesnei gyventojų grupei. Kokybinis tyrimas leidžia geriau suprasti tiriamą problemą, atsižvelgiant į jo dalyvių patirtis. Kitaip tariant, kiekybiniai duomenys suteikia tyrimui platumo, o kokybiniai duomenys suteikia tyrimui gilumo. Be to, kiekybinius rezultatus galima lyginti su kokybiniais rezultatais ir atvirkščiai. Todėl mišrių metodų dizainas suteikia geriausią galimybę atsakyti į tyrimo klausimus sujungiant dvi stipriąsias puses ir tuo pačiu metu kompensuojant kiekvieno metodo trūkumus (Johnson ir Onwuegbuzie, 2004). Šie teiginiai rodo, kad mišrių metodų naudojimas leidžia tyrėjams pakankamai giliai ir plačiai atsakyti į tyrimo klausimus ir padeda apibendrinti tyrimų išvadas plačiai populiacijai.

Tyrime taikomas mišraus tyrimo dizaino tipas – aiškinamasis nuoseklus dizainas, kuris vyksta dviem skirtingais interaktyviais etapais, pradedant nuo kiekybinių duomenų rinkimo ir analizės, o po to pradedamas antrasis – kokybinio tyrimo etapas, tyrimą atliekant remiantis kiekybinėmis išvadomis (Creswell ir Plano Clark, 2018). Terrell (2012) teigimu, šio dizaino esmė – jis padeda paaiškinti tam tikrus kiekybinius rezultatus, apimančius netikėtus atradimus. Creswell ir Plano Clark (2018) teigia, kad taikant aiškinamąjį nuoseklų dizainą tyrėjas turi pereiti nuo pozityvistinės teorinės prieigos prie konstruktyvistinės. Šie teiginiai rodo, kad aiškinamajame nuosekliame dizaine pirmiausia yra sukurama ir įgyvendinama kiekybinė kryptis ir gaunami konkretūs kiekybiniai rezultatai. Vėliau yra sukurama kokybinė kryptis ir kokybinio tyrimo rezultatai papildė kiekybinio tyrimo rezultatus. Galiausiai rezultatai yra apibendrinami ir interpretuojami. Creswell ir Plano Clark (2018) teigia, kad kiekybinio ir kokybinio tyrimo integracija šiame dizaine vyksta dviem būdais: 1) sujungiami kiekybiniai duomenys su kokybinių duomenų rinkimu ir 2) integruotos išvados sudaromos sujungus du rezultatų rinkinius pasibaigus kokybiniam etapui. Tyrimas, parengus kiekybinio tyrimo duomenų rinkimo instrumentą, buvo pradėtas renkant kiekybinius duomenis ir juos analizuojant, o po to parengtas kokybinio tyrimo duomenų instrumentas ir renkami kokybiniai duomenys, siekiant papildyti kiekybinio tyrimo rezultatus ir apibendrinti išvadas.

Aiškinamasis nuoseklus dizainas yra naudingas, kai tyrėjas tyrimo problemą labiau orientuoja į kiekybinius aspektus, kai tyrėjas jau turi nusistatęs kintamąjį, kurį reikia išmatuoti, taip pat kai tyrėjas turi galimybę pasiekti dalyvius, kad surinktų kokybinius duomenis, taip pat kai tyrėjas turi daugiau laiko ir gali rinkti duomenis dviem etapais (Dawadi ir kiti, 2021). Kessler ir kt. (1998) pažymi, kad skirtingų tyrimo metodikų derinimas gali būti naudingas ir išryškinti atskirų metodų privalumus. Mišrių tyrimo metodų privalumais laikoma galimybė gauti rezultatus iš skirtingų duomenų šaltinių, tokiu būdu padidinant tyrimo patikimumą. Kadangi kokybiniais ir kiekybiniais metodais gaunama skirtinga informacija, jų naudojimas kartu gali padėti tiriamus sudėtingus reiškinius suprasti visapusiškiau. Kokybinių metodų naudojimas leidžia atskleisti individualias patirtis ir tokiu būdu papildyti interpretuojamus kiekybinio tyrimo rezultatus.

2.3. Duomenų rinkimo ir analizės metodai

2.3.1. Duomenų rinkimo metodai

Taikant kiekybinio tyrimo metodologiją, buvo naudojamas duomenų rinkimo metodas – *internetinė apklausa, taikant pusiau uždaro tipo klausimyną*. Metodas buvo pasirinktas todėl, kad, pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), naudojant apklausos metodą galima surinkti duomenų masyvus, leidžiančius analizuoti įvairių socialinių grupių ypatumus, daryti palyginimus, nustatyti ryšius tarp

tiriamo reiškinio požymių ir kt. Be to, apklausos metodas yra vienas iš dažniausiai taikomų kiekybinių duomenų rinkimo metodų, pagrįstas metodologiniais principais, procedūromis ir taisyklėmis, kurio galutinis rezultatas – susistemintų duomenų visuma, kai duomenys sisteminami aprašant tiriamą reiškinį pagal tuos pačius požymius (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Tai reiškia, kad taikant apklausos metodą, galima kiekybiškai išanalizuoti požymių reikšmių pasiskirstymą toje populiacijoje, kuri yra tiriamą. Duomenys naudojant apklausos metodą renkami respondentams užduodant klausimus, kurie yra iš anksto suformuluoti bei pateikiami nekintama tvarka. Todėl, pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), apklausa yra duomenų rinkimo metodas, leidžiantis surinkti susistemintus kiekybinius duomenis apie įvairias populiacijas, naudojant tam tikrą priemonę – klausimyną. Atsižvelgiant į šias apklausos charakteristikas teigtina, kad tai yra tinkamas metodas, siekiant nustatyti respondentų nuomonę apie tiriamą problemą.

Taikant kokybinio tyrimo metodologiją, buvo naudojamas duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Metodas buvo pasirinktas todėl, kad, kaip teigia Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), minėtu duomenų rinkimo metodu siekiama gauti duomenis, kurie atitinka kokybinio tyrimo tikslą. Pusiau struktūruoto interviu pagrindas – atviri klausimai, į kuriuos tyrėjas tikisi gauti kiek galima išsamesnius, platesnius bei atviresnius atsakymus. Tyrėjas gilinaisi į tiriamųjų nuomones, patirtis, jausmus, motyvus. Pusiau struktūruotas interviu atliekamas tada, kai tyrėjas nori sužinoti tai, ko tiesiogiai negali matyti – t. y., jausmų, minčių, elgesio ar sąveikų, negali apčiuopti prasmų, kurias žmonės suteikia juos supantiems reiškiniams apmąstyti ir įsisąmoninti savo veiklą. Šis duomenų rinkimo metodas remiasi prielaida, kad kitų žmonių perspektyvą reikia pažinti, ji yra prasminga ir leidžia sužinoti, kaip tam tikri įvykiai paveikia tiriamųjų jausmus ir mintis, galima gauti žinių apie tokias socialines aplinkas, kurias galima pažinti tik remiantis tyrimo dalyvių pasakojimais. Atliekant pusiau struktūruotus interviu galima atrasti reikšmių ir patirčių turinį – kaip koks nors procesas vyko, kokia yra to proceso prasmė, kokie yra šių patirčių savitumai. Kokybinis pusiau struktūruotas interviu remiasi sąveika – tai yra pokalbis, kurio metu intensyviai sąveikauja tyrėjas ir tiriamasis. Tai yra lankstus, neformalus, pokalbis, kuris plėtojasi tuo pat metu, kai vyksta (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016), todėl tinkamas atskleisti informantų požiūrį į tiriamą problemą.

2.3.2. Duomenų analizės metodai

Tyrimo duomenys analizuoti programa SPSS, 25 versija. Taikyti duomenų aprašomosios statistikos metodai; skalių patikimumo ir validumo įvertinimui atlikta faktorinė analizė bei apskaičiuoti Kronbacho alfa koeficientai. Statistinių išvadų gavimui taikyti neparametriniai kriterijai: dviejų skirtingų tiriamųjų grupių nuomonių palyginimui – Mann-Whitney kriterijus, o priklausomybės ryšių tarp dviejų veiksmų nustatymui – Spearman koreliacinė analizė. Laikoma, kad rezultatai yra statistiškai reikšmingi, jei apskaičiuota kriterijaus p reikšmė yra mažesnė už reikšmingumo lygmenį $\alpha=0,05$.

Spearman koreliacijos koeficientai r parodo, ar tarp kintamųjų egzistuoja ryšys, taip pat to ryšio stiprumą ir kryptį. Bitino (2006) teigimu, koreliacijos koeficiento reikšmės gali būti nuo -1 iki 1. Teigiamas koreliacijos ženklas reiškia, kad kai vienas kintamasis didėja, kitas taip pat didėja. Neigiamas koreliacijos ženklas reiškia, kad kai vienas kintamasis didėja, kitas mažėja. Koreliacijos koeficientų reikšmės yra šios: 0–0,20 (ryšio tarp požymių nėra); 0,20–0,40 (tarp požymių silpnas ryšys); 0,40–0,60 (tarp požymių esminis ryšys); 0,60–0,80 (tarp požymių stiprus ryšys); $> 0,80$ (tarp požymių labai stiprus ryšys). Statistinės paklaidos tikimybės (p) kritinė riba parodo leistiną paklaidos dydį. (Bitinas, 2006). Kadangi šiame tyrime buvo taikoma statistinės paklaidos tikimybė mažesnė už $\alpha=0,050$, tai reiškia, kad rezultatai, netenkinantys šios sąlygos, nebus laikomi pagrįstais. Šiame tyrime nebus analizuojami atvejai, kai Spearman koreliacijos koeficientas neparodys jokių ryšių tarp

požymių (kai r bus 0- 0,20 intervale). Tai reiškia, kad šiame tyrime statistiškai reikšmingi ryšiai tarp požymių bus analizuojami tik tokiu atveju, kai tenkins minėtą statistinės paklaidos tikimybę ir kai Spearman koreliacijos koeficientas parodys silpną, esminį, stiprų ar labai stiprų ryšį tarp analizuojamų požymių.

Analizuojant surinktus kokybinio tyrimo duomenis buvo taikoma kokybinė turinio (content) analizė. Mayring (2000) teigimu, kokybinės turinio analizės objektu gali būti bet koks įrašytas bendravimas (interview stenogramos, diskursai, stebėjimų protokolai, vaizdajuostės, dokumentai), taigi mūsų įrašytas interview yra tinkamas kokybinei turinio analizei. Kaip teigia Žydzūnaitė ir Sabaliauskas (2017), Content analizė yra metodas, leidžiantis analizuoti verbalinę, rašytinę ar vaizdinę informaciją. Atliekant kokybinę turinio analizę siekiama sistemingai išnagrinėti tekstinių dokumentų turinius, nustatyti ryšius, esančius tarp prasmų bei savybių ir juos išanalizuoti. Mayring (2000) teigimu, kokybinė turinio analizė apibrėžiama kaip empirinės, metodologiškai kontroliuojamos tekstų analizės komunikacijos kontekste metodas, vadovaujantis turinio analizės taisyklėmis ir žingsnis po žingsnio modeliais, be neapgalvoto kiekybinio įvertinimo.

Mayring (2000) teigimu, medžiaga turi būti analizuojama žingsnis po žingsnio, laikantis procedūros taisyklių. Teksto interpretavimo aspektai, vadovaujantis tyrimo klausimais, yra suskirstomi į kategorijas, kurios kruopščiai suformuojamos ir peržiūrimos analizės procese (Mayring, 2000). Remiantis minėtu autoriumi, atliekant turinio analizę iš informantų atsakymų buvo išskirti prasminiai vienetai, kurie buvo grupuojami ir sisteminami, o tai leido suformuoti kategorijas ir subkategorijas, padedančias atskleisti švietimo organizacijos vadovų požiūrį į transformacinę lyderystę ir mikroklimatą švietimo organizacijoje. Kokybinio tyrimo duomenys buvo analizuojami trimis etapais (Elo ir Kyngäs, 2008): pasirengimo etape buvo gilinamasi į interview tekstą, daug kartų skaitoma, stengiantis suvokti kontekstą. Organizavimo etape buvo formuluojamos subkategorijos apibūdinančios turinio aspektus. Iš subkategorijų formuojamos kategorijos ir įvardijamos, naudojant turinį apibūdinančius žodžius. Kategorijos buvo priskiriamos temoms, o temos – kryptims. Pristatymo etape kategorijos ir subkategorijos buvo iliustruojamos interview ištraukomis, diskusijoje interpretuojami ir apibendrinami svarbiausi tyrimo rezultatai.

2.4. Tyrimo instrumentų pagrindimas

Kiekybinio tyrimo instrumentas – klausimynas, kurį sudaro 15 klausimų (1 priedas), iš kurių 5 klausimai atskleidžia respondentų nuomonę apie transformacinės lyderystės stilių, 5 klausimai atskleidžia respondentų nuomonę apie organizacijos mikroklimatą ir 5 demografiniai klausimai. Demografiniai klausimai sudaryti naudojant nominalinę skalę, 8 klausimai yra sudaryti naudojant Likerto skalę. 13 klausimų yra uždaro tipo ir 2 klausimai yra atviro tipo. Daugiau atviro tipo klausimų atsisakyta, nes juos sunku kiekybiškai apdoroti.

Klausimai buvo sudaryti remiantis šio darbo teorinėje dalyje išanalizuota medžiaga (2.4.1 lentelė).

2.4.1 lentelė

Kiekybinio tyrimo instrumento klausimai

Eil. Nr.	Klausimas	Siekiama sužinoti informacija	Informacinis blokas	Autorius, metai
1.	Koks, Jūsų nuomone, turi būti mokyklos vadovas lyderis?	Transformacinio lyderio bruožai	Transformacinė lyderystė	Reza, (2019), Tyssen (2014), Zineldin (2017)

2.	Kokiais būdais Jūsų mokyklos vadovas skiria individualizuotą dėmesį mokyklos bendruomenės nariams?	Ar mokyklos vadovas turi transformacinio lyderio savybių	Transformacinė lyderystė	Northouse (2009), . Ekpenyong ir Seth (2020) Al-Husseini ir Elbeltagi (2018)
3.	Kokiais būdais Jūsų mokyklos vadovas siekia intelektualinio stimuliavimo mokyklos bendruomenės nariams?	Ar mokyklos vadovas turi transformacinio lyderio savybių	Transformacinė lyderystė	Ekpenyong ir Seth (2020) Northouse (2009),
4.	Kokiais būdais Jūsų mokyklos vadovas siekia įtakos ir skatina mokyklos bendruomenės narių motyvaciją?	Ar mokyklos vadovas turi transformacinio lyderio savybių	Transformacinė lyderystė	Northouse (2009),
5.	Kokią įtaką daro Jums mokyklos vadovo lyderystės stilius? Pakomentuokite.	Sunkumai, kuriuos patiria mokytojai dėl vadovo lyderystės stiliaus	Transformacinė lyderystė	Reza, (2019), Tyssen (2014), Zineldin (2017)-
6.	Kaip apibūdintumėte organizacijos mikroklimatą?	Organizacijos mikroklimato samprata	Organizacijos mikroklimatas	Lewin, Lippitt ir White (1939, cit. pagal Stuknytė ir Martinkienė, 2023). Litwin ir Stringer (1960, cit. pagal Dailey, 2010) Paaš, Pattiruhu (2020); Gil, Mataveli ir kt. (2024) Rožman ir Štrukelj (2021) Berberoglu (2018) Stankevičiūtė ir Ganusauskaitė (2018)
7.	Kaip apibūdintumėte mikroklimatą Jūsų mokykloje?	Respondentų mokyklose vyraujantis mikroklimatas	Organizacijos mikroklimatas	Sakavičienė (2022) Dilytė-Kotenko (2021) Todoruț (2023); Trakšelys ir Monkevičienė (2017)
8.	Kaip dažnai šie veiksniai lemia mikroklimatą Jūsų mokykloje?	Veiksniai, lemiantys mikroklimatą mokykloje	Organizacijos mikroklimatas	Al-Kurdi, El-Haddadeh ir Eldabib (2020) Bhasin (2020)
9.	Kokią reikšmę teigiamas mikroklimatas turi Jūsų mokykloje?	Teigiamo mikroklimato reikšmė mokykloje	Organizacijos mikroklimatas	(Lang, 2023); (Liuima ir Jociutė, 2018).
10.	10.Kokie sunkumai kyla kuriant Jūsų mokyklos mikroklimatą? Pakomentuokite.	Sunkumai, kylantys dėl mokykloje vyraujančio mikroklimato	Organizacijos mikroklimatas	Paulikienė ir Paulikas (2022), Vaidelis (2021), Adeoye ir Ainnubi (2023).
11.	Jūsų amžius	Socialiniai - demografiniai kintamieji		
12.	Jūsų lytis			
13.	Jūsų išsilavinimas			
14..	Jūsų kvalifikacinė kategorija			
15.	Jūsų darbo stažas mokytojo pareigoje			

Kokybinio tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimynas, kurį sudaro 13 klausimų (2 priedas). Klausimai buvo sudaryti remiantis šio darbo teorinėje dalyje išanalizuota medžiaga (2.4.2 lentelė).

Kokybinio tyrimo instrumento klausimai

Eil. Nr.	Klausimas	Siekiama sužinoti informacija	Informacinis blokas	Autorius, metai
1.	Apibūdinkite savo, kaip vadovo lyderio, stilių. Kokios asmenybės savybės Jums būdingos?	Koki lyderystės stilių taiko informantai	Transformacinė lyderystė	Devi (2021); Caillier (2020)
2.	Kokie gebėjimai, Jūsų nuomone, yra būtini siekiant sėkmingos lyderystės organizacijoje?	Gebėjimai, reikalingi sėkmingai lyderystei ir transformacinei lyderystei	Transformacinė lyderystė	Benmira, Agboola (2021) Dinibutun (2020)
3.	Kaip manote, ar svarbu yra orientuotis į pokyčius, siekiant sėkmingos lyderystės organizacijoje? Kodėl taip manote?	Ar informantai yra transformaciniai lyderiai	Transformacinė lyderystė	Zainol, Kowangm, Hee ir kt. (2021).
4.	Koki vaidmenį, Jūsų manymu, atlieka vadovo charizmatiškumas ir asmeninis pavyzdys siekiant sėkmingos lyderystės organizacijoje? Kodėl taip manote?	Ar informantai yra transformaciniai lyderiai	Transformacinė lyderystė	Mallia ir kt. (2013); Ekpenyong ir Seth (2020); Martišauskienė ir Vaičekauskienė (2015)
5.	Kokiais principais ir vertybėmis vadovaujate savo darbe?	Ar informantai yra transformaciniai lyderiai	Transformacinė lyderystė	Moolenaar ir Slegers (2015), Day, Sammons, Gorgen (2020)
6.	Kaip apibūdintumėte organizacijos mikroklimatą	Kaip informantai suvokia organizacijos mikroklimatą	Organizacijos mikroklimatas	Lewin, Lippitt ir White (1939, cit. pagal Stuknytė ir Martinkienė, 2023). Litwin ir Stringer (1960, cit. pagal Dailey, 2010) Paais, Pattiruhu (2020); Gil, Mataveli ir kt. (2024) Rožman ir Štrukelj (2021) Berberoglu (2018) Stankevičiūtė ir Ganusauskaitė (2018)
7.	Kokie veiksniai daro didžiausią įtaką Jūsų mokyklos mikroklimatui?	Kas daro įtaką organizacijos mikroklimatui?	Organizacijos mikroklimatas	Sakavičienė (2022) Dilytė-Kotenko (2021) Todoruț (2023); Trakšėlys ir Monkevičienė (2017)
8.	Kaip, Jūsų nuomone, mikroklimatas veikia darbuotojų pasitenkinimą, pasitikėjimą mokykla ir įtampos lygį darbe?	Kaip mikroklimatas veikia darbuotojų savijautą	Organizacijos mikroklimatas	Šetkienė ir Bojorovienė (2021); Moraru ir Popa (2019)
9.	Kokius apdovanojimų ir skatinimo būdus naudojate darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui didinti?	Kaip informantai siekia gerinti organizacijos mikroklimatą?	Organizacijos mikroklimatas	Bhasin (2020) Ferguson (2017)
10.	Kaip, Jūsų nuomone, vadovo lyderystės stilius mokykloje veikia mikroklimatą ir kaip mikroklimatas, savo ruožtu, gali paveikti lyderio veiksmų efektyvumą bei pokyčių įgyvendinimą?	Kaip mikroklimatas ir lyderystė sąveikauja tarpusavyje?	Organizacijos mikroklimato ir transformacinės lyderystės ryšys	Al-Kurdi, El-Haddadeh ir Eldabib (2020) Bhasin (2020)
11.	Kokie pagrindiniai vadovavimo iššūkiai kyla siekiant pozityvesnio mikroklimato mokykloje?	Kokios problemos egzistuoja	Organizacijos mikroklimato ir	McCarley ir kt. (2016) Damanik ir Aldridge (2017)

		vadovams gerinant mikroklimatą	lyderystės sąsaja	Velarde ir kt. (2022) Hidayat ir Patras (2024) Allen ir kt. (2015)
12.	Kaip lyderystė gali prisidėti prie mikroklimato gerinimo Jūsų vadovaujamoje mokykloje?	Kaip mikroklimatas ir lyderystė sąveikauja tarpusavyje?	Organizacijos mikroklimato ir lyderystės sąsaja	McCarley ir kt. (2016) Damanik ir Aldridge (2017) Velarde ir kt. (2022) Hidayat ir Patras (2024) Allen ir kt. (2015)
13	Jei turėtumėt stebuklingą lazdelę, koks būtų Jūsų noras, kalbant apie vadovavimą mokykloje ir mokyklos mikroklimatą?	Kokie yra lūkesčiai dėl organizacijos mikroklimato ir vadovavimo?	Organizacijos mikroklimato ir lyderystės sąsaja	-

2.5. Tyrimo kontekstas ir imties pagrindimas

Siekiant nustatyti transformacinės lyderystės stiliaus ir organizacijos mikroklimato sąsajas, pasirinktas Kėdainių rajono bendrojo ugdymo mokyklų laukas. Buvo nustatyta, kad Kėdainių rajone yra 15 bendrojo ugdymo mokyklų (progimnazijos, gimnazijos, pagrindinės mokyklos ir viena mokykla-darželis). Į kiekybinį tyrimą įtraukti visų Kėdainių rajono bendrojo ugdymo mokyklų mokytojai, o į kokybinį tyrimą įtraukti visi Kėdainių rajono bendrojo ugdymo mokyklų (progimnazijos, gimnazijos, pagrindinės mokyklos ir mokyklos-darželio) vadovai.

Kiekybinio tyrimo imtis apskaičiuota taikant supaprastintą T. Yamane imties nustatymo formulę $n = \frac{N}{1 + Ne^2}$, kur N – generalinė aibė, e – paklaida (Sample Size Calculator, 2022). Kadangi Kėdainių rajono bendrojo ugdymo mokyklose dirbančių mokytojų 2024 m. generalinė aibė yra 538, pritaikius minėtą formulę $n = \frac{538}{1 + 538 \times 0,05^2} \approx 229$. Tai reiškia, kad kiekybinio tyrimo imtis n = 229. Kadangi buvo žinomas visų populiacijos elementų sąrašas, buvo taikomas paprastas atsitiktinis (tikimybinis) imties sudarymo metodas, kai kiekvienas elementas turi vienodą tikimybę patekti į imtį (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Respondentų atranka – kriterinė, išskiriant šiuos kriterijus: a) respondentai turi būti mokytojai; b) dirbti Kėdainių rajono bendrojo ugdymo mokyklose.

Kiekybinis tyrimas vyko internetinėje erdvėje, internetinėje apklausų svetainėje www.apklausa.lt. Respondentų paieška vyko rašant elektroninius laiškus į Kėdainių rajono bendrojo ugdymo mokyklas, taip pat internetiniuose mokytojų forumuose ir socialinių tinklų grupėse. Tyrimas vyko 2024 m. gruodžio mėn. Respondentams buvo pristatytas tyrimo tikslas ir garantuota, kad bus laikomasi anonimiškumo principo. Respondentams, kurie tyrime dalyvauti atsisakė, pakartotiniai prašymai siunčiami nebuvo.

Praėjus nustatytam apklausos atlikimo laikui buvo gauta 231 užpildyta anketa, taigi, galutinė tyrimo imtis (n) = 231. Daugiau kaip 80 proc. respondentų sudarė moterys. Daugiau nei pusė (57,6 proc.) respondentų buvo 36-55 metų. Dauguma respondentų (daugiau nei 80 proc.) pažymėjo turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, bakalauro arba magistro laipsnį (2.5.1 lentelė).

2.5.1 lentelė

Respondentų socialinės-demografinės charakteristikos (n=231)

Požymiai		N	Procentai
Lytis	Vyras	17	7,4
	Moteris	205	88,7
	Neatsakė	9	3,9

Amžius	Mažiau nei 25 m.	8	3,5
	26-35 m.	24	10,4
	36-45 m.	54	23,4
	46-55 m.	79	34,2
	56-65 m.	48	20,8
	Daugiau nei 65 m.	8	3,5
	Neatsakė	10	4,3
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis (bakalauras)	131	56,7
	Aukštasis universitetinis (magistras)	55	23,8
	Kita	36	15,6
	Neatsakė	9	3,9

Mokytojo kvalifikacinę kategoriją nurodė turintys apytiksliai ketvirtadalis, vyresniojo mokytojo – daugiau nei trečdalis, mokytojo metodininko – apytiksliai ketvirtadalis tyrimo dalyvių; mokytojų ekspertų dalis šiame tyrime – mažiau nei 10 proc. Apytiksliai ketvirtadalis respondentų pažymėjo, kad jų pedagoginio darbo stažas – iki 10 metų, panaši dalis respondentų nurodė, kad jų pedagoginio darbo stažas yra didesnis negu 30 metų. Apytiksliai penktadalis nurodė turintys 11-20 metų darbo stažą, panaši dalis – 21-30 metų darbo stažą (2.5.2 lentelė).

2.5.2 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją ir darbo stažą (n=231)

	Požymiai	N	Procentai
Kvalifikacinė kategorija	Mokytojas	62	26,8
	Vyr. mokytojas	81	35,1
	Mokytojas metodininkas	67	29,0
	Mokytojas ekspertas	9	3,9
	Neatsakė	12	5,2
Darbo stažas mokytojo pareigose	Dirbu pirmus metus	8	3,5
	1-5 m.	21	9,1
	6-10 m.	29	12,6
	11-15 m.	21	9,1
	16-20 m.	26	11,3
	21-25 m.	22	9,5
	26-30 m.	29	12,6
	31-35 m.	21	9,1
	Daugiau nei 35 m.	41	17,7
	Neatsakė	13	5,6

Atliekant kokybinį tyrimą buvo remiamasi Rupšienės (2007) nuostata, kad kokybiniuose tyrimuose tyrėjas pats gali pasirinkti informantų skaičių. Todėl, tyrėjų nuomone, kokybiniame tyrime tikslinga apklausti visus minėtų mokyklų vadovus. Taigi, kokybinio tyrimo imtis (n) yra 15. Buvo taikoma kriterinė atranka, kuri, pasak Rupšienės (2007), taikytina tada, kai „*imties vienetai iš populiacijos atrenkami laikantis tyrėjo nustatytų kriterijų*“. Kriterinės atrankos pasirinkimui įtakos turėjo minėtos autorės (Rupšienė, 2007) įžvalgos, kad minėtas atrankos metodas yra ypač veiksmingas, nes leidžia surinkti kokybiškus duomenis.

Kokybinis tyrimas vyko tiesiogiai, asmeniškai kviečiant informantus dalyvauti tyrime. Interviu vyko iš anksto susitarus, informantams patogiu laiku ir patogioje vietoje. Buvo pasirinkta rami, neformali aplinka, siekiant išvengti trukdžių. Informantams buvo pristatytas tyrimo tikslas ir garantuota, kad bus laikomasi konfidencialumo principo. Buvo gautas žodinis informantų sutikimas dalyvauti tyrime, interviu įrašomas į diktofoną ir vėliau transkribuotas. Vidutinė interviu trukmė – 45 min.

2.6. Tyrimo etiniai principai

Kiekybiniame tyrime siekiant užtikrinti tyrimo etinius principus, buvo remiamasi Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014) teiginiais, kad atliekant kiekybinį tyrimą būtina užtikrinti, jog apklausa bus vykdoma anonimiškai, respondentų atsakymai bus anonimiški, o tyrimo duomenys bus naudojami tik apibendrinti. Atliekant kiekybinį tyrimą didelis dėmesys buvo skiriamas anonimiškumo principo užtikrinimui: iš respondentų nebuvo reikalaujama atskleisti jokių jų asmeninių duomenų ar jų įstaigą galinčių identifikuoti duomenų. Kadangi duomenys buvo renkami apklausų kūrimo svetainėje *Apklausa.lt*, respondentų suteiktos informacijos nebuvo galima susieti su jokiais konkrečiais asmenimis ir jokiais būdais negalima identifikuoti asmens, užpildžiusio apklausos klausimyną. Konfidencialumo principą tyrėjai užtikrino garantuodami neapdorotų ir neapibendrintų tyrimo duomenų nepasiekiamumą tretiesiems asmenims. Siekiant įgyvendinti šį principą, pasibaigus tyrimui visa neapdorota tyrimo duomenų informacija iš tyrėjų kompiuterių buvo ištrinta.

Atliekant kokybinį tyrimą buvo laikomasi etikos principų, kuriuos Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) nurodo pagrindiniais – laisvanoriškumo, konfidencialumo, anonimiškumo, teisingumo, nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui. Laisvanoriškumo principą tyrėjai užtikrino gavę žodinius informantų sutikimus dalyvauti tyrime. Konfidencialumo principą tyrėjai užtikrino garantuodami, kad jokie tretieji asmenys neturės galimybės susipažinti su nenuasmenintais tyrimo duomenimis. Būtent į konfidencialumo principą atliekant kokybinį tyrimą buvo kreipiamas esminis dėmesys, todėl, įgyvendinant šį principą, transkribavus ir užkodavus tyrimo duomenis, mobilaus telefono diktofone esantys duomenys buvo ištrinti. Anonimiškumas buvo užtikrintas nereikalaujant nurodyti savo asmens duomenų (vardo, pavardės, darbovietės ir pan.), iš kurių būtų galima identifikuoti informantų tapatybę. Teisingumo principą tyrėjai įgyvendino garantuodami, kad tyrimo rezultatai bus paskelbti teisingi ir nebus iškraipyti, o informantai bus teisingai informuoti apie naudą ir rizikas, galimas dėl dalyvavimo tyrime. Nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principą tyrėjai užtikrino pasirūpindami, kad informantai nepatirtų jokio emocinio ar fizinio diskomforto atliekant tyrimą, pvz., kad dėl paskelbtų tyrimo rezultatų nepablogėtų jų finansinė padėtis, jie neprarastų darbo ar nejustų psichologinės įtampos. Tyrėjai įvertino pavojus, kurie galėtų kilti, jei minėtų etikos principų tyrimo metu būtų nesilaikoma.

3. TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS IR MIKROKLIMATO SĄSAJŲ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMAS

3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

3.1.1. Mokytojų požiūris į transformacinę lyderystę švietimo organizacijoje

Pagrindiniai transformacinio lyderio įgūdžiai apima gebėjimą sutelkti darbuotojus, įkvėpti juos ir pakelti jų moralę. Transformaciniai lyderiai rodo pavyzdį, empatiją, palaikymą ir įkvėpimą, o vadovaudami dažnai demonstruoja pasitikėjimą ir nesavanaudiškumą (Antonakis, Avolio, Sivasubramaniam, 2003). Siekiant ištirti mokytojų įsitikinimus apie tai, koks yra mokyklos vadovas lyderis, jų buvo paprašyta įvertinti 10 teiginių. Pagal faktorinės analizės rezultatus šie teiginiai sugrupuoti į dvi kategorijas, pavadintas „Įkvepiantis ir novatoriškas vadovas“ ir „Motyvuojantis ir įsitraukimą skatinantis vadovas“ (pirmosios grupės teiginių faktoriniai svoriai 0,556-0,760, antrosios grupės teiginių faktoriniai svoriai 0,631-0,854, KMO=0,884 (3 priedas).

3.1.1 lentelė

Mokyklos vadovo kaip transformacinio lyderio charakteristikos (n=231)

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
<i>Įkvepiantis ir novatoriškas vadovas</i>	4,06	0,630
Vadovas, kurio vadovavimas susijęs su pokyčiais mokykloje	4,45	0,684
Vadovas, kurio tikslas – keisti ne tik mokyklą, bet ir joje dirbančius žmones	3,46	1,224
Vadovas, kuris įgalina sekėjus, perteikdamas jiems bendrą mokyklos viziją	4,25	0,725
Vadovas, kuris orientuojasi į bendrų vertybių ir įsitikinimų formavimą, kurdamas bendrą mokymosi ir augimo atsakomybę	4,52	0,634
Vadovas, kuris remiasi idealios įtakos pavyzdžiu	3,75	1,013
Vadovas, kuris remiasi individualizuotu dėmesiu	3,94	0,969
<i>Motyvuojantis ir įsitraukimą skatinantis vadovas</i>	4,46	0,534
Vadovas, kuris remiasi įkvepiančia motyvacija	4,47	0,659
Vadovas, kuris remiasi intelektualiniu stimuliavimu	4,23	0,746
Vadovas, kuris skatina darbuotojų kūrybiškumą	4,57	0,629
Vadovas, kuris skatina darbuotojų įsitraukimą į mokyklos veiklą	4,56	0,629

Kaip matome 3.1.1 lentelėje, visus pateiktus vadovo bruožus, tiek įkvepiančio ir novatoriško, tiek motyvuojančio ir įsitraukimą skatinančio vadovo, respondentai pagal patrauklumą įvertino gana aukštais balais – ne mažiau kaip 3,4 iš 5 galimų. Pastebima, kad mokytojai labiausiai pageidautų motyvuojančio ir įsitraukimą skatinančio vadovo, kuris skatina darbuotojų kūrybiškumą ir įsitraukimą į mokyklos veiklą.

3.1.2 lentelė

Mokyklos vadovo kaip transformacinio lyderio charakteristikos amžiaus aspektu (n=231)

Teiginiai, reikšmės	Amžius
<i>Įkvepiantis ir novatoriškas vadovas</i>	Koreliacijos koeficientas
	p reikšmė
	N
Vadovas, kurio vadovavimas susijęs su pokyčiais mokykloje	Koreliacijos koeficientas
	p reikšmė
	N

Vadovas, kurio tikslas – keisti ne tik mokyklą, bet ir joje dirbančius žmones	Koreliacijos koeficientas	-0,251
	p reikšmė	<0,001
	N	217
Vadovas, kuris įgalina sekėjus, perteikdamas jiems bendrą mokyklos viziją	Koreliacijos koeficientas	-0,161
	p reikšmė	0,018
	N	217
Vadovas, kuris orientuojasi į bendrų vertybių ir įsitikinimų formavimą, kurdamas bendrą mokymosi ir augimo atsakomybę	Koreliacijos koeficientas	-0,174
	p reikšmė	0,011
	N	216
Vadovas, kuris remiasi idealios įtakos pavyzdžiu	Koreliacijos koeficientas	-0,167
	p reikšmė	0,013
	N	218
Vadovas, kuris remiasi individualizuotu dėmesiu	Koreliacijos koeficientas	-0,282
	p reikšmė	<0,001
	N	218
Motyvuojantis ir įsitraukimą skatinantis vadovas	Koreliacijos koeficientas	-0,152
	p reikšmė	0,025
	N	215
Vadovas, kuris remiasi įkvepiančia motyvacija	Koreliacijos koeficientas	-0,133
	p reikšmė	0,050
	N	219
Vadovas, kuris remiasi intelektualiniu stimuliavimu	Koreliacijos koeficientas	-0,164
	p reikšmė	0,015
	N	219
Vadovas, kuris skatina darbuotojų kūrybiškumą	Koreliacijos koeficientas	-0,118
	p reikšmė	0,081
	N	219
Vadovas, kuris skatina darbuotojų įsitraukimą į mokyklos veiklą	Koreliacijos koeficientas	-0,117
	p reikšmė	0,085
	N	220

Remiantis koreliacinės analizės rezultatais nustatyta, kad kuo mokytojai jaunesni, tuo jiems yra patrauklesnis įkvepiantis ir novatoriškas vadovas ($\rho=-0,279$, $p<0,001$): tuo jie yra labiau linkę manyti, kad vadovo tikslas turi būti keisti ne tik mokyklą, bet ir joje dirbančius žmones ($\rho=-0,251$, $p<0,001$), kad vadovas turi įgalinti sekėjus, perteikdamas jiems bendrą mokyklos viziją ($\rho=-0,161$, $p<0,05$), orientuotis į bendrų vertybių ir įsitikinimų formavimą, kurdamas bendrą mokymosi ir augimo atsakomybę ($\rho=-0,174$, $p<0,05$), remtis idealios įtakos pavyzdžiu ($\rho=-0,167$, $p<0,05$) ir individualizuotu dėmesiu ($\rho=-0,282$, $p<0,001$). Taip pat nustatyta, kad kuo mokytojai jaunesni, tuo jiems patrauklesnis yra ir motyvuojantis bei įsitraukimą skatinantis vadovas ($\rho=-0,152$, $p<0,05$), ypač toks, kuris remiasi intelektualiniu stimuliavimu ($\rho=-0,164$, $p<0,05$) (3.1.2 lentelė). Tai rodo, kad jaunesniems mokytojams artimos transformacinės lyderystės idėjos ir jie nori, kad jų vadovai būtų transformaciniai lyderiai.

3.1.3 lentelė

Mokyklos vadovo kaip transformacinio lyderio charakteristikos mokytojų ir vyresniųjų mokytojų aspektu (n=231)

Teiginiai	Kvalifikacinė kategorija	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
<i>Įkvepiantis ir novatoriškas vadovas</i>	Mokytojas	58	79,59	<0,001
	Vyr. mokytojas	73	55,20	
Vadovas, kurio vadovavimas susijęs su pokyčiais mokykloje	Mokytojas	61	75,58	0,245
	Vyr. mokytojas	81	68,43	
Vadovas, kurio tikslas – keisti ne tik mokyklą, bet ir joje dirbančius žmones	Mokytojas	61	77,50	0,065
	Vyr. mokytojas	79	65,09	

Vadovas, kuris įgalina sekėjus, perteikdamas jiems bendrą mokyklos viziją	Mokytojas	60	74,64	0,188
	Vyr. mokytojas	79	66,47	
Vadovas, kuris orientuojasi į bendrų vertybių ir įsitikinimų formavimą, kurdamas bendrą mokymosi ir augimo atsakomybę	Mokytojas	61	80,34	0,003
	Vyr. mokytojas	79	62,90	
Vadovas, kuris remiasi idealios įtakos pavyzdžiu	Mokytojas	62	79,63	0,020
	Vyr. mokytojas	79	64,23	
Vadovas, kuris remiasi individualizuotu dėmesiu	Mokytojas	62	77,71	0,047
	Vyr. mokytojas	78	64,77	

Statistinio palyginimo rezultatai parodė, kad įkvepiančio ir novatoriško vadovo bruožai yra daug patrauklesni mokytojams negu vyresniesiems mokytojams ($p < 0,001$). Mokytojai daug labiau sutiko su tuo, kad vadovas turėtų orientuotis į bendrų vertybių ir įsitikinimų formavimą, kurdamas bendrą mokymosi ir augimo atsakomybę ($p < 0,01$), remtis idealios įtakos pavyzdžiu ($p < 0,05$) ir individualizuotu dėmesiu ($p < 0,05$) (3.1.3 lentelė). Tai reiškia, kad mokytojams jų vadovų transformacinės lyderystės bruožai yra labiau patrauklūs, nei vyresniesiems mokytojams.

3.1.4 lentelė

Mokyklos vadovo kaip transformacinio lyderio charakteristikos priklausomai nuo darbo stažo mokytojo pareigose (n=231)

Teiginiai, reikšmės		Darbo stažas mokytojo pareigose
<i>Įkvepiantis ir novatoriškas vadovas</i>	Koreliacijos koeficientas	-0,264
	p reikšmė	<0,001
	N	201
Vadovas, kurio vadovavimas susijęs su pokyčiais mokykloje	Koreliacijos koeficientas	-0,097
	p reikšmė	0,156
	N	216
Vadovas, kurio tikslas – keisti ne tik mokyklą, bet ir joje dirbančius žmones	Koreliacijos koeficientas	-0,212
	p reikšmė	0,002
	N	214
Vadovas, kuris įgalina sekėjus, perteikdamas jiems bendrą mokyklos viziją	Koreliacijos koeficientas	-0,126
	p reikšmė	0,066
	N	214
Vadovas, kuris orientuojasi į bendrų vertybių ir įsitikinimų formavimą, kurdamas bendrą mokymosi ir augimo atsakomybę	Koreliacijos koeficientas	-0,207
	p reikšmė	0,002
	N	213
Vadovas, kuris remiasi idealios įtakos pavyzdžiu	Koreliacijos koeficientas	-0,184
	p reikšmė	0,007
	N	215
Vadovas, kuris remiasi individualizuotu dėmesiu	Koreliacijos koeficientas	-0,241
	p reikšmė	<0,001
	N	215

Nustatyta, kad kuo mokytojai turi mažesnę pedagoginio darbo stažą, tuo jiems patrauklesnis yra įkvepiantis ir novatoriškas vadovas ($\rho = -0,264$, $p < 0,001$): tuo jie yra labiau linkę manyti, kad vadovo tikslas turi būti keisti ne tik mokyklą, bet ir joje dirbančius žmones ($\rho = -0,212$, $p < 0,01$), kad vadovas turi orientuotis į bendrų vertybių ir įsitikinimų formavimą, kurdamas bendrą mokymosi ir augimo atsakomybę ($\rho = -0,207$, $p < 0,01$), taip pat kad vadovas turi remtis idealios įtakos pavyzdžiu ($\rho = -0,184$, $p < 0,01$) ir individualizuotu dėmesiu ($\rho = -0,241$, $p < 0,001$) (3.1.4 lentelė). Tai reiškia, kad mažesnę darbo stažą turintys mokytojams yra patrauklūs transformacinės lyderystės bruožai.

Individualizuoto dėmesio mokyklos bendruomenės nariams raiška (n=231)

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Atsižvelgia į mokyklos bendruomenės narių poreikius	3,91	0,939
Veikia kaip mentorius ar ugdytojas	3,79	1,034
Įsiklauso į mokyklos bendruomenės narių rūpesčius	3,93	1,028
Yra empatiškas, palaikantis, atvirai bendraujantis	4,06	1,029
Gerbia visus mokyklos bendruomenės narius	4,00	1,085
Pripažįsta, kad kiekvienas mokyklos bendruomenės narys gali prisidėti prie bendro mokyklos darbo	4,18	0,943

Įvertinus respondentų atsakymus į klausimą, kaip jų mokyklos vadovas skiria individualizuotą dėmesį mokyklos bendruomenės nariams, nustatyta, kad, mokytojų požiūriu, jų vadovai yra empatiški, palaikantys, atvirai bendraujantys, gerbiantys visus mokyklos bendruomenės narius, atsižvelgiantys į jų poreikius, įsiklausantys į jų rūpesčius, pripažįstantys, kad kiekvienas mokyklos bendruomenės narys gali prisidėti prie bendro mokyklos darbo, ir veikiantys kaip mentoriai ar ugdytojai (visų teiginių vertinimai – ne žemesni kaip 3,7 balo iš 5 galimų) (3.1.5 lentelė). Tai rodo, jog individualizuoto dėmesio mokyklos bendruomenės nariams raiška atsiskleidžia per empatiją, palaikymą, atvirą bendravimą, pagarbą ir kitų visuotinai priimtinių vertybių demonstravimą.

Individualizuoto dėmesio mokyklos bendruomenės nariams raiška priklausomai nuo mokytojų amžiaus (n=231)

Teiginiai, reikšmės		Amžius
Atsižvelgia į mokyklos bendruomenės narių poreikius	Koreliacijos koeficientas	-0,105
	p reikšmė	0,121
	N	219
Veikia kaip mentorius ar ugdytojas	Koreliacijos koeficientas	-0,110
	p reikšmė	0,105
	N	218
Įsiklauso į mokyklos bendruomenės narių rūpesčius	Koreliacijos koeficientas	-0,135
	p reikšmė	0,045
	N	221
Yra empatiškas, palaikantis, atvirai bendraujantis	Koreliacijos koeficientas	-0,102
	p reikšmė	0,134
	N	217
Gerbia visus mokyklos bendruomenės narius	Koreliacijos koeficientas	-0,068
	p reikšmė	0,319
	N	218
Pripažįsta, kad kiekvienas mokyklos bendruomenės narys gali prisidėti prie bendro mokyklos darbo	Koreliacijos koeficientas	-0,074
	p reikšmė	0,275
	N	220

Nustatyta, kad kuo mokytojas vyresnis, tuo mažiau jis sutinka su teiginiais, jog jų mokyklos vadovas įsiklauso į mokyklos bendruomenės narių rūpesčius ($\rho = -0,135$, $p < 0,05$), o koreliacija su kitais teiginiais atsižvelgiant į mokytojų amžiaus grupes nenustatyta (3.1.6 lentelė). Tai reiškia, kad visi tyrime dalyvavę mokytojai sutinka, jog jų vadovai veikia mentoriai ar ugdytojai, įsiklauso į mokyklos bendruomenės narių rūpesčius, yra empatiški, palaikantys, atvirai bendraujantys, gerbia visus mokyklos bendruomenės narius bei pripažįsta, kad kiekvienas mokyklos bendruomenės narys gali prisidėti prie bendro mokyklos darbo. Tačiau vyresnio amžiaus tyrime dalyvavusiems mokytojams atrodo, jog jų vadovai mažai įsiklauso į mokyklos bendruomenės narių rūpesčius.

Siekiant ištirti, kokiais būdais mokyklos vadovai siekia intelektualinio stimuliavimo švietimo organizacijos bendruomenės nariams, respondentų buvo paprašyta įvertinti 9 teiginius apie vadovo elgsenos būdus. Pagal faktorinės analizės rezultatus šie teiginiai sugrupuoti į dvi kategorijas, pavadintas „Kūrybiškumą ir naujas idėjas skatinantis vadovas“ ir „Augimą ir mokymąsi palaikantis vadovas“ (pirmosios grupės teiginių faktoriniai svoriai 0,644-0,858, antrosios grupės teiginių faktoriniai svoriai 0,621-0,900, KMO=0,930 (4 priedas).

3.1.7 lentelė

Būdų kuriais siekiama intelektualinio stimuliavimo mokyklos bendruomenės nariams, raiška (n=231)

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
<i>Kūrybiškumą ir naujas idėjas skatinantis vadovas</i>	3,89	0,859
Nugali įsitvirtinusias negatyvias nuostatas	3,61	1,023
Prisiima riziką	3,74	1,060
Prašo mokyklos bendruomenės narių pateikti vis naujų idėjų	4,01	0,934
Skatina ir palaiko mokyklos bendruomenės narių kūrybiškumą	4,10	0,929
Skatina ir palaiko mokyklos bendruomenės narių savarankišką mąstymą	3,93	0,952
<i>Augimą ir mokymąsi palaikantis vadovas</i>	4,14	0,812
Skatina ir palaiko mokyklos bendruomenės narių ugdymąsi	4,23	0,847
Skatina ir palaiko mokyklos bendruomenės narių tobulėjimą	4,28	0,849
Vadovui mokymasis yra vertybė ir netikėtose situacijose jis išvelgia galimybių mokytis	4,08	0,897
Kelia klausimus, gilinasi į reiškinius ir kuria būdus, kaip geriau įvykdyti savo užduotis	4,00	0,967

Kaip matome 3.1.7 lentelėje, visus pateiktus intelektualinio stimuliavimo būdus (tiek susijusius su kūrybiškumo skatinimu, tiek susijusius su augimo ir mokymosi palaikymu) respondentai įvertino gana aukštais balais – ne mažiau kaip 3,6 iš 5 galimų. Tai rodo, kad mokyklų vadovai yra labai linkę skatinti kūrybiškumą (palaiko naujų idėjų kūrimą, skatina savarankišką mąstymą) ir kartu siekia bendruomenės narių augimo bei tobulėjimo. Tyrime dalyvavę mokytojai labiausiai vertina vadovus, kurie skatina kūrybiškumą ir naujas idėjas bei vadovus, kurie palaiko mokytojų augimą ir mokymąsi.

Siekiant ištirti, kokiais būdais mokyklos vadovai siekia įtakos ir skatina mokyklos bendruomenės narių motyvaciją, respondentų buvo paprašyta įvertinti 13 teiginių. Pagal faktorinės analizės rezultatus šie teiginiai sugrupuoti į dvi kategorijas, pavadintas „Etika ir komunikacija pagrįsta lyderystė“ ir „Lyderystė, pagrįsta įkvėpimu siekti tikslo“ (pirmosios grupės teiginių faktoriniai svoriai 0,705-0,898, antrosios grupės teiginių faktoriniai svoriai 0,630-0,826, KMO=0,946, (5 priedas).

3.1.8 lentelė

Būdų, kuriais siekiama įtakos ir skatinama mokyklos bendruomenės narių motyvacija, raiška (n=231)

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
<i>Etika ir komunikacija pagrįsta lyderystė</i>	4,06	0,909
Elgiasi etiškai	4,10	0,914
Elgiasi garbingai	4,06	0,955
Rodo pagarbą visiems mokyklos bendruomenės nariams	4,04	1,021
Rodo pasitikėjimą visiems mokyklos bendruomenės nariams	3,93	1,034
Vadovo lyderystė paremta komunikavimo įgūdžiais, kurie lemia vizijos suprantamumą, tikslumą, veiksmingumą ir įtraukimą	4,07	0,966

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
<i>Lyderystė, pagrįsta įkvėpimu siekti tikslo</i>	4,04	0,788
Akcentuoja viziją, kuri yra patraukli ir įkvepianti mokyklos bendruomenės narius	4,00	0,911
Kelia iššūkius mokyklos bendruomenės nariams siekti aukštų standartų	4,02	0,886
Perteikia optimizmą dėl ateities tikslų	3,92	0,952
Suteikia prasmę numatytam konkrečiam tikslui	4,03	0,857
Skatina mokyklos bendruomenės narius siekti tikslo	4,17	0,821
Mokyklos bendruomenės narius motyvuoja veikti	4,04	0,900
Skatina mokyklos bendruomenės narius pasitikėti savo gebėjimais	4,07	0,915
Drąsina mokyklos bendruomenės narius	4,03	0,991

Kaip matome 3.1.8 lentelėje, tyrimo dalyviai labai sutiko su tuo, kad jų mokyklos bendruomenės narių motyvacija yra skatinama tiek pasitelkiant etišką elgesį ir komunikaciją (pagarbą, etišką elgesį, vizijos suprantamumą), tiek pasitelkiant įkvėpimą siekti tikslo (pabrąsinant, akcentuojant viziją, suteikiant tikslui prasmę, skatinant optimizmą dėl ateities) (vertinimai ne žemesni kaip 3,9 balo 5 balų skalėje). Tai reiškia, kad mokyklų vadovai taiko įvairius būdus, siekdami įtakos ir skatinami mokyklos bendruomenės narių motyvaciją, o tyrime dalyvavę mokytojai labiausiai palaiko etika ir komunikacija bei įkvėpimu siekti tikslo grindžiamą lyderystę.

3.1.9 lentelė

Būdų, kuriais siekiama įtakos ir skatinama mokyklos bendruomenės narių motyvacija, raiška priklausomai nuo mokytojų amžiaus (n=231)

Teiginiai, reikšmės	Amžius
<i>Lyderystė, pagrįsta įkvėpimu siekti tikslo</i>	Koreliacijos koeficientas
	-0,175
	p reikšmė
	0,011
	N
	210
Akcentuoja viziją, kuri yra patraukli ir įkvepianti mokyklos bendruomenės narius	Koreliacijos koeficientas
	-0,097
	p reikšmė
	0,154
	N
	220
Kelia iššūkius mokyklos bendruomenės nariams siekti aukštų standartų	Koreliacijos koeficientas
	-0,081
	p reikšmė
	0,235
	N
	219
Perteikia optimizmą dėl ateities tikslų	Koreliacijos koeficientas
	-0,148
	p reikšmė
	0,028
	N
	220
Suteikia prasmę numatytam konkrečiam tikslui	Koreliacijos koeficientas
	-0,087
	p reikšmė
	0,200
	N
	218
Skatina mokyklos bendruomenės narius siekti tikslo	Koreliacijos koeficientas
	-0,126
	p reikšmė
	0,062
	N
	218
Mokyklos bendruomenės narius motyvuoja veikti	Koreliacijos koeficientas
	-0,167
	p reikšmė
	0,013
	N
	220
Skatina mokyklos bendruomenės narius pasitikėti savo gebėjimais	Koreliacijos koeficientas
	-0,181
	p reikšmė
	0,007
	N
	220
Drąsina mokyklos bendruomenės narius	Koreliacijos koeficientas
	-0,142
	p reikšmė
	0,035
	N
	221

Apskaičiavus koreliacijos koeficientus nustatyta, kad kuo jaunesni mokytojai, tuo labiau jie yra įsitikinę, jog jų mokyklos vadovas veikia remdamasis įkvėpimu siekti tikslo ($\rho=-0,175$, $p<0,05$): perteikia optimizmą dėl ateities tikslų ($\rho=-0,148$, $p<0,05$), mokyklos bendruomenės narius motyvuoja veikti ($\rho=-0,167$, $p<0,05$), skatina pasitikėti savo gebėjimais ($\rho=-0,181$, $p<0,01$), drąsina ($\rho=-0,142$, $p<0,05$) (3.1.9 lentelė). Tai reiškia, kad jaunesnio amžiaus mokytojai savo vadovų elgesyje pastebi bruožus, būdingus transformaciniams lyderiams.

3.1.10 lentelė

Būdų, kuriais siekiama įtakos ir skatinama mokyklos bendruomenės narių motyvacija, raiška priklausomai nuo mokytojų darbo stažo mokytojo pareigose (n=231)

Teiginiai, reikšmės		Darbo stažas mokytojo pareigose
<i>Lyderystė, pagrįsta įkvėpimu siekti tikslo</i>	Koreliacijos koeficientas	-0,155
	p reikšmė	0,026
	N	207
Akcentuoja viziją, kuri yra patraukli ir įkvepianti mokyklos bendruomenės narius	Koreliacijos koeficientas	-0,094
	p reikšmė	0,169
	N	217
Kelia iššūkius mokyklos bendruomenės nariams siekti aukštų standartų	Koreliacijos koeficientas	-0,034
	p reikšmė	0,615
	N	216
Perteikia optimizmą dėl ateities tikslų	Koreliacijos koeficientas	-0,092
	p reikšmė	0,177
	N	217
Suteikia prasmę numatytam konkrečiam tikslui	Koreliacijos koeficientas	-0,063
	p reikšmė	0,360
	N	215
Skatina mokyklos bendruomenės narius siekti tikslo	Koreliacijos koeficientas	-0,079
	p reikšmė	0,249
	N	215
Mokyklos bendruomenės narius motyvuoja veikti	Koreliacijos koeficientas	-0,127
	p reikšmė	0,061
	N	217
Skatina mokyklos bendruomenės narius pasitikėti savo gebėjimais	Koreliacijos koeficientas	-0,171
	p reikšmė	0,011
	N	217
Drąsina mokyklos bendruomenės narius	Koreliacijos koeficientas	-0,142
	p reikšmė	0,036
	N	218

Tyrimu nustatyta, kad kuo mokytojo darbo stažas mažesnis, tuo labiau jis yra linkęs manyti, jog jų mokyklos vadovas veikia remdamasis įkvėpimu siekti tikslo ($\rho=-0,155$, $p<0,05$): skatina mokyklos bendruomenės narius pasitikėti savo gebėjimais ($\rho=-0,171$, $p<0,05$), juos drąsina ($\rho=-0,142$, $p<0,05$) (3.1.10 lentelė). Tai rodo, jog mažesnę darbo stažą turintys mokytojai mano, jog jų vadovai turi transformacinei lyderystei būdingų bruožų.

Apibendrinant teigtina, kad mokytojų požiūris į transformacinę lyderystę yra teigiamas. Mokytojų nuomone, švietimo organizacijų vadovai yra empatiški, palaikantys, atvirai bendraujantys, gerbiantys visus mokyklos bendruomenės narius, atsižvelgiantys į jų poreikius, įsiklausantys į jų rūpesčius, pripažįstantys, kad kiekvienas mokyklos bendruomenės narys gali prisidėti prie bendro mokyklos darbo.

3.1.2. Mokytojų požiūris į mikroklimatą švietimo organizacijoje

Buvo siekiama nustatyti mokytojų požiūrį į organizacijos mikroklimatą. 3.1.11 lentelė matome, kad tyrime dalyvavę mokytojai labiausiai pritarė teiginiui, jog organizacijos mikroklimatas yra būdas, kuriuo organizacijos nariai suvokia ir apibūdina savo aplinką, remdamiesi nuostatomis ir vertybėmis, taip pat kad tai yra santykiai tarp organizacijos narių ir kartu atmosfera, kurią darbuotojai jaučia savo darbo aplinkoje. Tyrimo dalyviai taip pat pritarė teiginiui, kad organizacijos mikroklimatas yra svarbus veiksnys, darantis įtaką darbuotojų motyvacijai ir elgesiui, turintis įtakos organizacijos darbo rezultatams.

3.1.11 lentelė

Organizacijos mikroklimato apibūdinimas (n=231)

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Tai veiksnys, darantis įtaką darbuotojų motyvacijai ir elgesiui	4,37	0,766
Organizacijos mikroklimatas veikia bendrus organizacijos darbo rezultatus	4,40	0,701
Tai veiksnys, priklausantis nuo vadovavimo stiliaus	4,20	0,757
Tai būdas, kuriuo organizacijos nariai suvokia ir apibūdina savo aplinką, remdamiesi nuostatomis ir vertybėmis	4,19	0,671
Organizacijos mikroklimatas yra santykiai tarp organizacijos narių ir reakcijos į tuos santykius	4,28	0,733
Organizacijos mikroklimatas yra susijęs su organizacine kultūra	4,29	0,689
Organizacijos mikroklimatas yra susijęs su organizacijos vertybėmis	4,26	0,702
Organizacijos mikroklimatas turi tiesioginį ryšį su darbuotojų elgesiu	4,33	0,737
Organizacijos mikroklimatas – tai atmosfera, kurią darbuotojai jaučia savo darbo aplinkoje	4,52	0,619

Tyrime dalyvavusių mokytojų įsitikinimu, organizacijos mikroklimatas labai priklauso nuo vadovavimo stiliaus, yra susijęs su organizacine kultūra, organizacijos vertybėmis bei darbuotojų elgesiu (vertinimai ne žemesni kaip 4,1 balo 5 balų skalėje). Tai rodo, kad tyrime dalyvavę mokytojai organizacijos mikroklimatą labiausiai sieja su organizacijos vertybėmis, tarpasmeniniais organizacijos narių santykiais ir bendra atmosfera, jaučiama organizacijoje.

3.1.12 lentelė

Organizacijos mikroklimato apibūdinimas priklausomai nuo mokytojų amžiaus (n=231)

Teiginiai, reikšmės	Amžius
Tai veiksnys, darantis įtaką darbuotojų motyvacijai ir elgesiui	Koreliacijos koeficientas
	p reikšmė
	N
Organizacijos mikroklimatas veikia bendrus organizacijos darbo rezultatus	Koreliacijos koeficientas
	p reikšmė
	N
Tai veiksnys, priklausantis nuo vadovavimo stiliaus	Koreliacijos koeficientas
	p reikšmė
	N
Tai būdas, kuriuo organizacijos nariai suvokia ir apibūdina savo aplinką, remdamiesi nuostatomis ir vertybėmis	Koreliacijos koeficientas
	p reikšmė
	N
Organizacijos mikroklimatas yra santykiai tarp organizacijos narių ir reakcijos į tuos santykius	Koreliacijos koeficientas
	p reikšmė
	N

Organizacijos mikroklimatas yra susijęs su organizacine kultūra	Koreliacijos koeficientas	-0,130
	p reikšmė	0,055
	N	218
Organizacijos mikroklimatas yra susijęs su organizacijos vertybėmis	Koreliacijos koeficientas	-0,094
	p reikšmė	0,167
	N	216
Organizacijos mikroklimatas turi tiesioginį ryšį su darbuotojų elgesiu	Koreliacijos koeficientas	-0,153
	p reikšmė	0,023
	N	218
Organizacijos mikroklimatas – tai atmosfera, kurią darbuotojai jaučia savo darbo aplinkoje	Koreliacijos koeficientas	-0,069
	p reikšmė	0,311
	N	220

Apskaičiavus koreliacijos koeficientus nustatyta, kad kuo mokytojas vyresnis, tuo mažiau jis sutiko su teiginiu, kad organizacijos mikroklimatas yra būdas, kuriuo organizacijos nariai suvokia ir apibūdina savo aplinką, remdamiesi nuostatomis ir vertybėmis ($p=-0,202$, $p<0,01$) ir su teiginiu, kad organizacijos mikroklimatas turi tiesioginį ryšį su darbuotojų elgesiu ($p=-0,153$, $p<0,05$) (3.1.12 lentelė). Tai reiškia, kad jaunesni mokytojai organizacijos mikroklimatą labiau sieja su aplinkos suvokimu, remiantis savo nuostatomis ir vertybėmis ir išvelgia tiesioginį ryšį tarp organizacijos mikroklimato ir darbuotojų elgesio.

3.1.13 lentelė

Organizacijos mikroklimato apibūdinimas priklausomai nuo mokytojų ir vyresniųjų mokytojų (n=231)

Teiginiai	Kvalifikacinė kategorija	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Tai veiksnys, darantis įtaką darbuotojų motyvacijai ir elgesiui	Mokytojas	61	74,70	0,175
	Vyr. mokytojas	78	66,32	
Organizacijos mikroklimatas veikia bendrus organizacijos darbo rezultatus	Mokytojas	61	75,72	0,180
	Vyr. mokytojas	80	67,40	
Tai veiksnys, priklausantis nuo vadovavimo stiliaus	Mokytojas	62	74,65	0,307
	Vyr. mokytojas	79	68,13	
Tai būdas, kuriuo organizacijos nariai suvokia ir apibūdina savo aplinką, remdamiesi nuostatomis ir vertybėmis	Mokytojas	60	78,68	0,020
	Vyr. mokytojas	80	64,37	
Organizacijos mikroklimatas yra santykiai tarp organizacijos narių ir reakcijos į tuos santykius	Mokytojas	62	79,16	0,030
	Vyr. mokytojas	80	65,56	
Organizacijos mikroklimatas yra susijęs su organizacine kultūra	Mokytojas	61	80,55	0,007
	Vyr. mokytojas	80	63,72	
Organizacijos mikroklimatas yra susijęs su organizacijos vertybėmis	Mokytojas	60	75,67	0,112
	Vyr. mokytojas	79	65,70	
Organizacijos mikroklimatas turi tiesioginį ryšį su darbuotojų elgesiu	Mokytojas	61	78,33	0,040
	Vyr. mokytojas	80	65,41	
Organizacijos mikroklimatas – tai atmosfera, kurią darbuotojai jaučia savo darbo aplinkoje	Mokytojas	62	72,66	0,732
	Vyr. mokytojas	80	70,60	

Tyrimu nustatyta, kad mokytojai labiau negu vyresnieji mokytojai buvo linkę manyti, kad organizacijos mikroklimatas yra būdas, kuriuo organizacijos nariai suvokia ir apibūdina savo aplinką, remdamiesi nuostatomis ir vertybėmis ($p<0,05$) bei santykiai tarp organizacijos narių ir reakcijos į tuos santykius ($p<0,05$). Taip pat jie labiau sutiko su teiginiu, kad organizacijos mikroklimatas yra susijęs su organizacine kultūra ($p<0,01$) bei turi tiesioginį ryšį su darbuotojų elgesiu ($p<0,05$) (3.1.13 lentelė). Tai reiškia, kad vyresnieji mokytojai organizacijos mikroklimatą mažiau sieja su aplinkos suvokimu, remiantis savo nuostatomis ir vertybėmis, išvelgia mažesnę tiesioginį ryšį tarp organizacijos mikroklimato ir darbuotojų elgesio bei tarpusavio santykių bei mažesnę ryšį su organizacine kultūra.

Organizacijos mikroklimato apibūdinimas priklausomai nuo mokytojų darbo stažo mokytojo pareigose (n=231)

Teiginiai, reikšmės		Darbo stažas mokytojo pareigose
Tai veiksnys, darantis įtaką darbuotojų motyvacijai ir elgesiui	Koreliacijos koeficientas	-0,090
	p reikšmė	0,191
	N	214
Organizacijos mikroklimatas veikia bendrus organizacijos darbo rezultatus	Koreliacijos koeficientas	-0,108
	p reikšmė	0,115
	N	216
Tai veiksnys, priklausantis nuo vadovavimo stiliaus	Koreliacijos koeficientas	-0,067
	p reikšmė	0,331
	N	214
Tai būdas, kuriuo organizacijos nariai suvokia ir apibūdina savo aplinką, remdamiesi nuostatomis ir vertybėmis	Koreliacijos koeficientas	-0,149
	p reikšmė	0,029
	N	215
Organizacijos mikroklimatas yra santykiai tarp organizacijos narių ir reakcijos į tuos santykius	Koreliacijos koeficientas	-0,056
	p reikšmė	0,409
	N	217
Organizacijos mikroklimatas yra susijęs su organizacine kultūra	Koreliacijos koeficientas	-0,161
	p reikšmė	0,018
	N	215
Organizacijos mikroklimatas yra susijęs su organizacijos vertybėmis	Koreliacijos koeficientas	-0,089
	p reikšmė	0,196
	N	213
Organizacijos mikroklimatas turi tiesioginį ryšį su darbuotojų elgesiu	Koreliacijos koeficientas	-0,153
	p reikšmė	0,025
	N	215
Organizacijos mikroklimatas – tai atmosfera, kurią darbuotojai jaučia savo darbo aplinkoje	Koreliacijos koeficientas	-0,087
	p reikšmė	0,203
	N	217

Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad kuo didesnis buvo mokytojo darbo stažas mokytojo pareigose, tuo mažiau jis sutiko su teiginiu, kad organizacijos mikroklimatas yra būdas, kuriuo organizacijos nariai suvokia ir apibūdina savo aplinką remdamiesi nuostatomis ir vertybėmis ($\rho = -0,149$, $p < 0,05$), taip pat tuo mažiau jis sutiko su teiginiu, kad organizacijos mikroklimatas yra susijęs su organizacine kultūra ($\rho = -0,161$, $p < 0,05$) ir turi tiesioginį ryšį su darbuotojų elgesiu ($\rho = -0,153$, $p < 0,05$) (3.1.14 lentelė). Tai reiškia, kad mažesnę darbo stažą mokytojo pareigose turintiems mokytojams organizacijos mikroklimatas daugiau siejasi su aplinkos suvokimu, remiantis savo nuostatomis ir vertybėmis, jie išvelgia didesnę tiesioginį ryšį tarp organizacijos mikroklimato ir darbuotojų elgesio bei tarp organizacinės kultūros.

Siekiant ištirti ir įvertinti mikroklimato mokykloje komponentus, respondentų buvo paprašyta įvertinti 10 teiginių. Pagal faktorinės analizės rezultatus šie teiginiai sugrupuoti į tris kategorijas,

pavadintas „Darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiai“, „Darbuotojų bendradarbiavimas“ ir „Darbuotojų pasitenkinimas darbu“ (pirmosios grupės teiginių faktoriai svoriai 0,700-0,864, antrosios grupės teiginių faktoriai svoriai 0,837-0,856, trečiosios grupės teiginių faktoriai svoriai 0,621-0,791, KMO=0,928 (6 priedas)).

3.1.15 lentelė

Mikroklimato mokykloje vertinimas (n=231)

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
<i>Darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiai</i>	3,90	0,924
Vadovas įsiklauso į kiekvieno mokyklos darbuotojo nuomonę	3,82	1,068
Kiekvienas mokyklos darbuotojas laikomas vertingu	3,88	1,039
Mokyklos vadovo ir mokyklos darbuotojų tarpusavio santykiai yra geri	3,90	0,904
Mokyklos vadovas skatina darbuotojų motyvaciją	4,00	1,020
<i>Darbuotojų bendradarbiavimas</i>	3,86	0,810
Mokyklos darbuotojų tarpusavio santykiai yra draugiški	3,82	0,914
Mokyklos darbuotojai padeda vieni kitiems	3,91	0,786
<i>Darbuotojų pasitenkinimas darbu</i>	3,94	0,773
Mokyklos darbuotojai yra patenkinti savo darbu	3,71	0,854
Mokyklos darbuotojai didžiuojasi savo mokykla	3,96	0,903
Mokyklos darbuotojai yra motyvuoti dirbti ir siekti rezultatų	3,94	0,863
Aš mokykloje jaučiuosi gerai	4,17	0,902

Buvo tiriama, kaip mokytojai vertina mikroklimatą savo mokyklose. Kaip matome 3.1.15 lentelėje, tyrime dalyvavę mokytojai aukštais balais įvertino savo mokyklos darbuotojų santykius su vadovu ir mokyklos darbuotojų tarpusavio santykius (vertinimų vidurkiai 5 balų skalėje ne žemesni kaip 3,8); pastebima, kad jų pasitenkinimas darbu mokykloje taip pat yra aukštas (vertinimų vidurkiai 5 balų skalėje ne žemesni kaip 3,7). Tai reiškia, kad tyrime dalyvavusių mokytojų mokyklose yra geri mokytojų ir vadovų tarpusavio santykiai, darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje ir yra patenkinti darbu.

3.1.16 lentelė

Mikroklimato mokykloje vertinimas priklausomai nuo mokytojų kvalifikacinių kategorijų (n=231)

Teiginiai	Kvalifikacinė kategorija	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
<i>Darbuotojų bendradarbiavimas</i>	Vyr. mokytojas	80	66,53	0,017
	Mokytojas metodininkas	67	82,92	
Mokyklos darbuotojų tarpusavio santykiai yra draugiški	Vyr. mokytojas	80	66,82	0,019
	Mokytojas metodininkas	67	82,57	
Mokyklos darbuotojai padeda vieni kitiems	Vyr. mokytojas	80	67,27	0,024
	Mokytojas metodininkas	67	82,04	

Statistinio palyginimo rezultatai parodė, kad mokytojai metodininkai aukštesniais balais negu vyresnieji mokytojai vertino bendradarbiavimą savo mokykloje ($p < 0,05$): jie daug labiau sutiko su tuo, kad jų mokyklos darbuotojai padeda vieni kitiems ($p < 0,05$), o jų tarpusavio santykiai yra draugiški ($p < 0,05$) (3.1.16 lentelė). Tai reiškia, kad vyresnieji mokytojai labiau vertina tarpusavio pagalbą ir draugiškus tarpusavio santykius.

Švietimo organizacijos mikroklimatą lemiantys veiksniai (n=231)

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Mokyklos mikroklimatą lemia vadovo pasitikėjimas	4,23	0,736
Mokyklos mikroklimatą lemia įtampa darbe	4,07	1,069
Mokyklos mikroklimatą lemia mokyklos vadovo parama	4,17	0,842
Mokyklos mikroklimatą lemia apdovanojimai už gerai atliktą darbą	3,85	0,986
Mokyklos mikroklimatą lemia pasitenkinimas darbu	4,32	0,763

Tyrimas atskleidė, kad labiausiai mokyklos mikroklimatą lemia vadovo pasitikėjimas (3.1.17 lentelė). Mokyklos mikroklimatą taip pat stipriai veikia vadovo parama, apdovanojimai už gerai atliktą darbą, taip pat įtampa darbe bei pasitenkinimas darbu (vertinimų vidurkiai 5 balų skalėje ne žemesni kaip 4). Taigi vadovo pasitikėjimas laikytinas labiausiai švietimo organizacijos mikroklimatą lemiančiu veiksnium.

Veiksniai, lemiantys švietimo organizacijos mikroklimatą priklausomai nuo mokytojų amžiaus (n=231)

Teiginiai, reikšmės	Amžius
Mokyklos mikroklimatą lemia vadovo pasitikėjimas	Koreliacijos koeficientas
	-0,203
	p reikšmė
	0,003
	N
	220
Mokyklos mikroklimatą lemia įtampa darbe	Koreliacijos koeficientas
	-0,235
	p reikšmė
	<0,001
	N
	220
Mokyklos mikroklimatą lemia mokyklos vadovo parama	Koreliacijos koeficientas
	-0,255
	p reikšmė
	<0,001
	N
	219
Mokyklos mikroklimatą lemia apdovanojimai už gerai atliktą darbą	Koreliacijos koeficientas
	-0,266
	p reikšmė
	<0,001
	N
	219
Mokyklos mikroklimatą lemia pasitenkinimas darbu	Koreliacijos koeficientas
	-0,131
	p reikšmė
	0,054
	N
	217

3.1.18 lentelėje matome, kad kuo mokytojai vyresni, tuo jie mažiau linkę manyti, kad jų mokyklos mikroklimatą lemia vadovo pasitikėjimas ($\rho=-0,203$, $p<0,01$), įtampa darbe ($\rho=-0,235$, $p<0,001$), mokyklos vadovo parama ($\rho=-0,255$, $p<0,001$) arba apdovanojimai už gerai atliktą darbą ($\rho=-0,266$, $p<0,001$). Tai reiškia, kad veiksniai, lemiantys švietimo organizacijos mikroklimatą priklauso nuo jų vertinančių mokytojų amžiaus: jaunesnio amžiaus mokytojams labiau atrodo, kad mokyklos mikroklimatą lemia vadovo pasitikėjimas, įtampa darbe, mokyklos vadovo parama, apdovanojimai už gerai atliktą darbą.

Veiksniai, lemiantys švietimo organizacijos mikroklimatą priklausomai nuo mokytojų kvalifikacinės kategorijos (mokytojas ir vyr. mokytojas) (n=231)

Teiginiai	Kvalifikacinė kategorija	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Mokyklos mikroklimatą lemia vadovo pasitikėjimas	Mokytojas	62	78,94	0,038
	Vyr. mokytojas	80	65,74	

Teiginiai	Kvalifikacinė kategorija	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Mokyklos mikroklimatą lemia įtampa darbe	Mokytojas	62	78,63	0,052
	Vyr. mokytojas	80	65,98	
Mokyklos mikroklimatą lemia mokyklos vadovo parama	Mokytojas	61	78,64	0,034
	Vyr. mokytojas	80	65,18	
Mokyklos mikroklimatą lemia apdovanojimai už gerai atliktą darbą	Mokytojas	62	79,28	0,026
	Vyr. mokytojas	79	64,50	
Mokyklos mikroklimatą lemia pasitenkinimas darbu	Mokytojas	62	77,23	0,055
	Vyr. mokytojas	78	65,15	

Nustatyta, kad mokytojai labiau negu vyresnieji mokytojai pritarė teiginiams, kad jų mokyklos mikroklimatą lemia vadovo pasitikėjimas ($p<0,05$, $p=0,001$) bei vadovo parama ($p<0,05$, $p<0,01$). Taip pat nustatyta, kad mokytojai labiau negu vyresnieji mokytojai sutiko su tuo, kad jų mokyklos mikroklimatą lemia apdovanojimai už gerai atliktą darbą ($p<0,05$) (3.1.19 lentelė). Tai rodo, kad vyresnieji mokytojai vadovo pasitikėjimą, paramą ir apdovanojimus už gerai atliktą darbą nelaiko tokiais svarbiais švietimo organizacijos mikroklimatą lemiančiais veiksniais, kaip mokytojai.

3.1.20 lentelė

Veiksniai, lemiantys švietimo organizacijos mikroklimatą priklausomai nuo mokytojų kvalifikacinės kategorijos (mokytojas ir mokytojas metodininkas) (n=231)

Teiginiai	Kvalifikacinė kategorija	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Mokyklos mikroklimatą lemia vadovo pasitikėjimas	Mokytojas	62	75,18	0,001
	Mokytojas metodininkas	67	55,58	
Mokyklos mikroklimatą lemia įtampa darbe	Mokytojas	62	69,05	0,201
	Mokytojas metodininkas	67	61,25	
Mokyklos mikroklimatą lemia mokyklos vadovo parama	Mokytojas	61	73,17	0,006
	Mokytojas metodininkas	67	56,60	
Mokyklos mikroklimatą lemia apdovanojimai už gerai atliktą darbą	Mokytojas	62	70,56	0,087
	Mokytojas metodininkas	67	59,86	
Mokyklos mikroklimatą lemia pasitenkinimas darbu	Mokytojas	62	69,22	0,120
	Mokytojas metodininkas	66	60,07	

Nustatyta, kad mokytojai labiau negu mokytojai metodininkai pritarė teiginiams, kad jų mokyklos mikroklimatą lemia vadovo pasitikėjimas ($p<0,05$, $p=0,001$) bei vadovo parama ($p<0,05$, $p<0,01$) (3.1.20 lentelė). Tai reiškia, kad mokytojai metodininkai vadovo pasitikėjimą ir paramą laiko mažiau svarbiais švietimo organizacijos mikroklimatą lemiančiais veiksniais, nei mokytojai.

3.1.21 lentelė

Veiksniai, lemiantys švietimo organizacijos mikroklimatą priklausomai nuo darbo stažo mokytojo pareigose (n=231)

Teiginiai, reikšmės		Darbo stažas mokytojo pareigose
Mokyklos mikroklimatą lemia vadovo pasitikėjimas	Koreliacijos koeficientas	-0,201
	p reikšmė	0,003
	N	217
Mokyklos mikroklimatą lemia įtampa darbe	Koreliacijos koeficientas	-0,248
	p reikšmė	<0,001
	N	217
Mokyklos mikroklimatą lemia mokyklos vadovo parama	Koreliacijos koeficientas	-0,220
	p reikšmė	0,001
	N	216

Mokyklos mikroklimatą lemia apdovanojimai už gerai atliktą darbą	Koreliacijos koeficientas	-0,250
	p reikšmė	<0,001
	N	216
Mokyklos mikroklimatą lemia pasitenkinimas darbu	Koreliacijos koeficientas	-0,135
	p reikšmė	0,048
	N	214

Nustatyta, kad kuo mokytojai turėjo didesnę darbo stažą mokytojo pareigose, tuo jie mažiau buvo linkę manyti, kad jų mokyklos mikroklimatą lemia vadovo pasitikėjimas ($\rho=-0,201$, $p<0,01$), įtampa darbe ($\rho=-0,248$, $p<0,001$), mokyklos vadovo parama ($\rho=-0,220$, $p=0,001$) arba apdovanojimai už gerai atliktą darbą ($\rho=-0,250$, $p<0,001$) (3.1.21 lentelė). Toks tyrimo rezultatas reiškia, kad mažesnę darbo stažą mokytojo pareigose turintys tyrime dalyvavę mokytojai vadovo pasitikėjimą, įtampą darbe, mokyklos vadovo paramą ir apdovanojimus už gerai atliktą darbą laiko reikšmingesniais veiksniais, lemiančiais švietimo organizacijos mikroklimatą, nei didesnę darbo stažą mokytojo pareigose turintys tyrimo dalyviai.

3.1.22 lentelė

Teigiamo mikroklimato reikšmė švietimo organizacijoje (n=231)

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Teigiamas mikroklimatas turi reikšmingą teigiamą poveikį mokyklos darbuotojų įsitraukimui į darbą	4,40	0,701
Teigiamas mikroklimatas didina mokyklos darbuotojų įsipareigojimų vykdymą	4,33	0,727
Teigiamas mikroklimatas didina mokyklos darbuotojų atsидavimą darbui	4,36	0,706
Teigiamas mikroklimatas didina mokyklos darbuotojų pasitenkinimo veikla lygį	4,35	0,694
Teigiamas mikroklimatas didina mokyklos darbuotojų motyvą	4,42	0,672

Buvo tiriama mikroklimato reikšmė švietimo organizacijoje. 3.1.22 lentelė matome, kad tyrimo dalyviai labiausiai sutinka su teiginiu, kad teigiamas mikroklimatas didina mokyklos darbuotojų motyvą (vertinimų vidurkis 5 balų skalėje 4,42) ir turi reikšmingą teigiamą poveikį mokyklos darbuotojų įsitraukimui į darbą (vertinimų vidurkis 5 balų skalėje 4,40). Mažiausiai tyrime dalyvavę mokytojai sutinka su teiginiais, kad teigiamas mikroklimatas didina mokyklos darbuotojų įsipareigojimų vykdymą (vertinimų vidurkis 5 balų skalėje 4,33) ir didina mokyklos darbuotojų pasitenkinimo veikla lygį (vertinimų vidurkis 5 balų skalėje 4,35). Tačiau kadangi visų teiginių vertinimų vidurkiai 5 balų skalėje ne žemesni kaip 4,3, galima teigti, kad teigiamas mikroklimatas tyrimo dalyviams turi reikšmingą teigiamą poveikį mokyklos darbuotojų įsitraukimui į darbą, didina mokyklos darbuotojų įsipareigojimų vykdymą, didina mokyklos darbuotojų atsидavimą darbui, didina mokyklos darbuotojų pasitenkinimo veikla lygį bei didina mokyklos darbuotojų motyvą. Taigi tyrime dalyvavę mokytojai neabejoja teigiamo mikroklimato reikšme švietimo organizacijoje.

3.1.23 lentelė

Teigiamo mikroklimato reikšmė švietimo organizacijoje priklausomai nuo mokytojų amžiaus (n=231)

Teiginiai, reikšmės	Amžius
Teigiamas mikroklimatas turi reikšmingą teigiamą poveikį mokyklos darbuotojų įsitraukimui į darbą	Koreliacijos koeficientas
	p reikšmė
	N
Teigiamas mikroklimatas didina mokyklos darbuotojų įsipareigojimų vykdymą	Koreliacijos koeficientas
	p reikšmė
	N

Teigiamas mikroklimatas didina mokyklos darbuotojų atsidavimą darbui	Koreliacijos koeficientas	-0,116
	p reikšmė	0,086
	N	220
Teigiamas mikroklimatas didina mokyklos darbuotojų pasitenkinimo veikla lygį	Koreliacijos koeficientas	-0,172
	p reikšmė	0,011
	N	217
Teigiamas mikroklimatas didina mokyklos darbuotojų motyvaciją	Koreliacijos koeficientas	-0,121
	p reikšmė	0,073
	N	219

Tiriant teigiamo mikroklimato reikšmę švietimo organizacijoje priklausomai nuo mokytojų amžiaus nustatyta, kad jaunesni mokytojai labiau sutiko su teiginiu, jog teigiamas mikroklimatas didina jų mokyklos darbuotojų pasitenkinimo veikla lygį ($\rho=-0,172$, $p<0,05$) (3.1.23 lentelė). Analizuojant, kaip tyrimo dalyviai vertina kitus teiginius, reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Apibendrinant galima teigti, kad, mokytojų nuomone, teigiamas mikroklimatas jų mokykloje turi reikšmingą teigiamą poveikį mokyklos darbuotojų išitraukimui į darbą, kad jis didina mokyklos darbuotojų motyvaciją, atsidavimą darbui, išipareigojimų vykdymą bei pasitenkinimą savo darbu. Mokytojai teigiamai vertina savo mokyklos darbuotojų santykius su vadovu ir mokyklos darbuotojų tarpusavio santykius, taip pat jų pasitenkinimas darbu mokykloje yra aukštas. Mokyklos mikroklimatą stipriai veikia vadovo pasitikėjimas, vadovo parama, apdovanojimai už gerai atliktą darbą, taip pat įtampa darbe bei pasitenkinimas darbu.

3.1.3. Transformacinės lyderystės ir mikroklimato švietimo organizacijoje sąsajos mokytojų požiūriu

3.1.24 lentelėje matome, kad darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykius labiausiai veikia vadovo gebėjimas išsiklausyti į mokyklos bendruomenės narių rūpesčius ($\rho=0,701$, $p<0,001$), į juos atsižvelgti ($\rho=0,670$, $p<0,001$), taip pat empatija, palaikymas, atviras bendravimas ($\rho=0,676$, $p<0,001$); darbuotojų bendradarbiavimas bei pasitenkinimas savo darbu yra labiausiai susiję su tuo, kiek jų vadovas atsižvelgia į mokyklos bendruomenės narių poreikius ($\rho=0,471$, $p<0,001$; $\rho=0,568$, $p<0,001$) ir išsiklauso į mokyklos bendruomenės narių rūpesčius ($\rho=0,461$, $p<0,001$; $\rho=0,560$, $p<0,001$).

3.1.24 lentelė

Individualizuoto dėmesio sąsaja su jų mokyklos mikroklimatu (n=231)

Teiginiai, reikšmės		Darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiai	Darbuotojų bendradarbiavimas	Darbuotojų pasitenkinimas darbu
Atsižvelgia į mokyklos bendruomenės narių poreikius	Koreliacijos koeficientas	0,670	0,471	0,568
	p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001
	N	221	221	221
Veikia kaip mentorius ar ugdytojas	Koreliacijos koeficientas	0,583	0,423	0,496
	p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001
	N	220	220	220
Išsiklauso į mokyklos bendruomenės narių rūpesčius	Koreliacijos koeficientas	0,701	0,461	0,560
	p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001
	N	223	223	223
Yra empatiškas, palaikantis, atvirai bendraujantis	Koreliacijos koeficientas	0,676	0,441	0,502
	p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001
	N	219	219	219

Gerbia visus mokyklos bendruomenės narius	Koreliacijos koeficientas	0,667	0,418	0,497
	p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001
	N	220	220	220
Pripažįsta, kad kiekvienas mokyklos bendruomenės narys gali prisidėti prie bendro mokyklos darbo	Koreliacijos koeficientas	0,641	0,447	0,513
	p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001
	N	222	222	222

Taigi koreliacinės analizės rezultatai atskleidė, kad labiau išreikšti mokyklos vadovo transformacinės lyderystės bruožai yra stipriai susiję su geresniais darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiais, su darbuotojų bendradarbiavimu ir didesniu jų pasitenkinimu savo darbu. Tai reiškia, kad vadovas, turintis transformacinio lyderio bruožų, palaiko geresnius santykius su darbuotojais, skatina jų tarpusavio bendradarbiavimą, o tai lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu, kuris yra vienas iš svarbiausių švietimo organizacijos mikroklimato veiksnių.

3.1.25 lentelė

Intelektualinio stimuliavimo sąsaja su mokyklos mikroklimatu (n=231)

Teiginiai, reikšmės		Darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiai	Darbuotojų bendradarbiavimas	Darbuotojų pasitenkinimas darbu
Kūrybiškumą ir naujas idėjas skatinantis vadovas	Koreliacijos koeficientas	0,795	0,560	0,735
	p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001
	N	210	210	210
Augimą ir mokymąsi palaikantis vadovas	Koreliacijos koeficientas	0,722	0,522	0,653
	p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001
	N	217	217	217

Nustatyta, kad kuo labiau mokyklos vadovai skatina darbuotojų kūrybiškumą ir naujas idėjas, taip pat kuo labiau jie skatina darbuotojų augimą bei mokymąsi, tuo geresni yra mokyklos darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiai ($\rho=0,795$, $p<0,001$; $\rho=0,722$, $p<0,001$), darbuotojų tarpusavio santykiai ($\rho=0,560$, $p<0,001$; $\rho=0,522$, $p<0,001$) ir tuo labiau darbuotojai yra patenkinti savo darbu ($\rho=0,735$, $p<0,001$; $\rho=0,653$, $p<0,001$) (3.1.25 lentelė). Tai reiškia, kad, kad jei mokyklos vadovai skatina kūrybiškumą, naujas idėjas bei darbuotojų augimą ir mokymąsi, tai mokyklos darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiai yra geresni ir darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu.

3.1.26 lentelė

Idealizuotos įtakos sąsaja su mokyklos mikroklimatu (n=231)

Teiginiai, reikšmės		Darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiai	Darbuotojų bendradarbiavimas	Darbuotojų pasitenkinimas darbu
Etika ir komunikacija pagrįsta lyderystė	Koreliacijos koeficientas	0,870	0,558	0,691
	p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001
	N	212	212	212
Lyderystė, pagrįsta įkvėpimu siekti tikslo	Koreliacijos koeficientas	0,820	0,566	0,739
	p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001
	N	211	211	211

Koreliacinės analizės rezultatai atskleidė, kad mokyklos vadovų etika ir komunikacija pagrįsta lyderystė arba lyderystė, pagrįsta įkvėpimu siekti tikslo, yra stipriai susijusi su geresniais mokyklos darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiais ($p=0,870$, $p<0,001$; $p=0,820$, $p<0,001$), su geresniais darbuotojų tarpusavio santykiais ($p=0,558$, $p<0,001$; $p=0,566$, $p<0,001$) ir su didesniu darbuotojų pasitenkinimu savo darbu ($p=0,691$, $p<0,001$; $p=0,739$, $p<0,001$) (3.1.26 lentelė). Tai reiškia, kad mokyklos vadovų etika, komunikacija bei įkvėpimu pagrįsta lyderystė gerina mokyklos darbuotojų ir vadovo bei darbuotojų tarpusavio santykius, bei didina pasitenkinimą darbu.

Apibendrinant galima teigti, kad jei mokyklos vadovai skatina kūrybiškumą, naujas idėjas bei darbuotojų augimą ir mokymąsi, tai mokyklos darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiai yra geresni ir darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu. Vadovas, turintis transformacinio lyderio bruožų, palaiko geresnius santykius su darbuotojais, skatina jų tarpusavio bendradarbiavimą, o tai lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu, kuris yra vienas iš svarbiausių švietimo organizacijos mikroklimato veiksnių. Mokytojų nuomone, mokyklos vadovų etika ir komunikacija pagrįsta lyderystė arba lyderystė, pagrįsta įkvėpimu siekti tikslo, yra stipriai susijusi su geresniais mokyklos darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiais, su geresniais darbuotojų tarpusavio santykiais ir su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu. Vadovo rodomas individualizuotas dėmesys, intelektinis stimuliavimas ir idealizuota įtaka tiesiogiai veikia švietimo organizacijos mikroklimatą.

3.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

3.2.1. Švietimo organizacijų vadovų požiūris į transformacinę lyderystę

Dinibutun (2020) teigimu, lyderystė – tai gebėjimas daryti įtaką, motyvuoti ir įgalinti kitus prisidėti prie organizacijos efektyvumo ir sėkmės. Tyrimo pradžioje, siekiant išsiaiškinti švietimo organizacijų vadovų, kaip lyderių, stilių, paaiškėjo, kad jiems dažniausiai būdingas demokratinis, transformacinis, pasidalintos lyderystės stilius ar lyderystės stilių deriniai, turintys įvairių lyderystės stilių bruožų (3.2.1 lentelė).

3.2.1 lentelė

Švietimo organizacijos vadovų lyderystės stiliai (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Demokratinis	Sąmoningumas	„Manau, kad mano vadovavimo stilius yra demokratinis“ (MV1); „Manau, pakankamai demokratiškas vadovavimo stilius“ (MV14); „Sąmoningai siekiu laikytis demokratinio vadovavimo stiliaus“ (MV6).
	Laisvumas	„Manau, kad mano vadovavimo stilius yra demokratinis ir laisvas“ (MV7).
	Bendradarbiavimas	„Mano vadovavimo stilius yra demokratinis ir orientuotas į bendradarbiavimą“ (MV15).
	Kolegialumas	„Man priimtinas demokratinis (kolegialusis) stilius“ (MV9).
Transformacinis	Įgalinimas	„Mano vadovavimo stilius yra transformacinis“ (MV2); „Mano, kaip vadovo, stilius yra orientuotas į (...) įgalinimą“ (MV3); „Mano vadovavimo stilius manau yra transformacinis“ (MV5).
	Inspiravimas	„Kaip vadovas ir lyderis, mano stilius gali būti apibūdinamas kaip transformacinis ir inspiruojantis“ (MV13).
Pasidalintos lyderystės	Lyderystės pasidalinimas	„Esu pasidalintosios lyderystės mokyklos lyderis“ (MV11).
Lyderystės stilių derinys	Žmogiškumas	„Švietimo įstaigos vadovui sunku turėti vieną vadovavimo ar lyderio stilių. Esu vadovas, kuriam svarbus žmogiškumas“ (MV4).
	Palaikymas	„Esu vadovas, kuriam svarbus (...) palaikymas“ (MV4).
	Įtraukimas	„...rengiant strategijas ar priimant sprendimus stengiuosi įtraukti visus darbuotojus, tačiau tikrai ne visais atvejais“ (MV10).

	Individualus sprendimų priėmimas	„Kartais sprendimus, kuriuos reikia priimti čia ir dabar priimu viena“ (MV10).
--	----------------------------------	--

Buvo išsiaiškinta, kad vadovų lyderystės stiliai paremti sąmoningumu, laisvumu, bendradarbiavimu, kolegialumu („Sąmoningai siekiu laikytis demokratinio vadovavimo stiliaus“ (MV6)). Labai svarbūs yra įgalinimas („Mano, kaip vadovo, stilius yra orientuotas į (...) įgalinimą“ (MV3), inspiravimas („...kaip transformacinis ir inspiruojantis“ (MV13)) ir lyderystės pasidalinimas („Esu pasidalintosios lyderystės mokyklos lyderis“ (MV11)). Lyderystės stiliams būdingas žmogiškumas, palaikymas, įtraukimas ir individualus sprendimų priėmimas („Švietimo įstaigos vadovui sunku turėti vieną vadovavimo ar lyderio stilių. Esu vadovas, kuriam svarbus žmogiškumas“ (MV4)). Tai rodo, kad tyrime dalyvavę mokyklų vadovai pasižymi skirtingais lyderystės stiliais.

Buvo siekta išsiaiškinti švietimo organizacijų vadovų asmenines savybes ir bruožus (3.2.2 lentelė). Išskirtos trys asmeninių savybių kategorijos: bendražmogiškos savybės, lyderiams būdingos savybės ir transformacinei lyderystei būdingi bruožai.

3.2.2 lentelė

Švietimo organizacijos vadovams būdingos asmeninės savybės ir bruožai (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendražmogiškos savybės	Pagarba	„Pagarba kitiems“ (MV4); „Pagarba“ (MV14).
	Pasitikėjimas savimi ir kitais	„...pasitikėjimas savimi“ (MV4); „Pasitikėjimas“ (MV14).
	Sąžiningumas ir principingumas	„...sąžiningas“ (MV4); „...sąžiningumas“ (MV8); „Tvirtas principingumas ir sąžiningumas“ (MV13).
	Dėmesingumas	„Dėmesingai klausau“ (MV3); „...gebėjimas išklausti“ (MV8); „Aš stengiuosi suprasti savo komandos narių poreikius ir iššūkius, kad galėčiau suteikti jiems tinkamą paramą ir išteklius“ (MV13); „...gebu įsiklausyti į kitų nuomonę“ (MV15).
Lyderiams būdingos savybės	Drąsa priimant sprendimus	„Esu drąsus žmogus savo sprendimuose“ (MV4); „...nebijoti klysti“ (MV4); „...ir sprendimų priėmimo gebėjimas“ (MV13).
	Atsakingumas ir pareiagingumas	„...gebėjimas prisiimti atsakomybę“ (MV4); „Man būdingos savybės – atsakingumas“ (MV9); „Atsakomybė“ (MV13); „Pareiga, atsakomybė“ (MV14); „...atsakomybės jausmas“ (MV15); „...pastovumas“ (MV10).
	Atvirumas pokyčiams, inovacijoms	„...gebėjimas priimti pokyčius“ (MV2); „...nebijau pokyčių“ (MV5); „...prisitaikyti prie pokyčių“ (MV10); „Esu atvira naujovėms“ (MV15); „Inovatyvi“ (MV5).
	Analitinės - organizacinės savybės	„...gebėjimas analizuoti informaciją“ (MV10); „...organizuotumas“ (MV15).
	Lankstumas	„Esu lanksti“ (MV5); „Lankstumas“ (MV9); „Lankstumas“ (MV10); „...lankstus, gebantis prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių ir komandos poreikių“ (MV13).
	Darbštumas ir atkaklumas	„Darbštumas“ (MV9); „Tikslo siekimas“ (MV9); „Aš nuolat siekiu mokytis ir tobulėti“ (MV13).
Transformacinei lyderystei būdingi bruožai	Įkvėpimas	„...įkvėpiantis savo darbuotojus atlikti daugiau, nei jie mano galintys“ (MV5). „...kadangi stengiuosi įkvėpti komandos narius siekti bendrų įstaigos tikslų, (...) kuriuos stengiuosi perteikti ir savo komandos nariams“ (MV5). „Aš siekiu įkvėpti (...) savo komandą“ (MV13).
	Pokyčių skatinimas	„...nebijau pokyčių, kuriuos stengiuosi perteikti ir savo komandos nariams“ (MV5).
	Asmeninis pavyzdys	„...asmeninio pavyzdžio teikimu“ (MV2); „Darbuotojams kalbu „Elkis taip, kaip norėtum, kad elgtųsi su tavimi ar tavo artimu“. Taigi tos taisyklės laikausi ir pati“ (MV4).

	Sprendimų priėmimo įgalinimas	„Skatinu darbuotojų (...) aktyvų dalyvavimą sprendimų priėmime“ (MV5). „Stengiuosi, kad į sprendimų priėmimą būtų įtraukiami visi darbuotojai“ (MV7); „Man (...) svarbu įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus, sutelkti juos“ (MV8).
	Tobulėjimo ir augimo skatinimas	„Skatinu darbuotojų asmeninį tobulėjimą“ (MV5); „...nuolatinio tobulėjimo“ (MV2); „... sukurti aplinką, kurioje kiekvienas (...) turėtų galimybių augti“ (MV3); „...organizacijoje (...) sudaryti sąlygas nuolatiniam tobulėjimui“ (MV4).
	Kūrybiškumas	„Aš siekiu (...) skatindama (...) kūrybiškumą“ (MV13).
	Pasitikėjimu ir tolerancija grįsti santykiai	„...kurti pasitikėjimu grįstus santykius“ (MV3); „Daug dėmesio skiriu gerų ryšių palaikymui su darbuotojais“ (MV5); „Tolerancija“ (MV8).
	Motyvavimas	„Man (...) svarbu į(...) darbuotojus (...) motyvuoti“ (MV8); „Aš siekiu (...) motyvuoti savo komandą“ (MV13).

Buvo nustatytos tyrime dalyvavusių vadovų bendražmogiškos savybės – pagarba, sąžiningumas, principingumas, pasitikėjimas savimi ir kitais, dėmesingumas („Tvirtas principingumas ir sąžiningumas“ (MV13)). Paašškėjo lyderiams būdingos savybės – atsakingumas ir pareigingumas, drąsa priimančiam sprendimus, atvirumas pokyčiams ir inovacijoms, analitinės ir organizacinės savybės, lankstumas, darbštumas ir atkaklumas („...lankstus, gebantis prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių ir komandos poreikių“ (MV13)). Tai rodo tyrime dalyvavusių švietimo organizacijų vadovų bendražmogiškų ir lyderiams būdingų savybių įvairovę. Tyrimu buvo atskleisti transformacinei lyderystei būdingi bruožai: įkvėpimas („aš siekiu įkvėpti (...) savo komandą“ (MV13)); pokyčių skatinimas („nebijau pokyčių, kuriuos stengiuosi perteikti ir savo komandos nariams“ (MV5)); asmeninis pavyzdys („asmeninio pavyzdžio teikimu“ (MV2)); sprendimų priėmimo įgalinimas („aktyvų dalyvavimą sprendimų priėmime“ (MV5)); tobulėjimo ir augimo skatinimas („skatinu darbuotojų asmeninį tobulėjimą“ (MV5)); kūrybiškumas („skatindama (...) kūrybiškumą“ (MV13)); pasitikėjimu ir tolerancija grįsti santykiai („kurti pasitikėjimu grįstus santykius“ (MV3)); motyvavimas („aš siekiu (...) motyvuoti savo komandą“ (MV13)). Tai reiškia, kad transformaciniai lyderiai įkvepia savo darbuotojus, skatina pokyčius, rodo asmeninį pavyzdį, įgalina priimti sprendimus, skatina tobulėjimą ir augimą, pasižymi kūrybiškumu, taiko pasitikėjimu ir tolerancija grįstus santykius, motyvuoja savo darbuotojus.

Siekiant nustatyti gebėjimus, reikalingus sėkmingai lyderystei (3.2.3 lentelė), buvo išskirtos šešios kategorijos: transformacinei lyderystei būdingi gebėjimai; komunikaciniai gebėjimai; organizaciniai gebėjimai; pokyčių valdymo gebėjimai; problemų, konfliktų sprendimo gebėjimai; emocinio intelekto gebėjimai.

3.2.3 lentelė

Gebėjimai, reikalingi sėkmingai lyderystei (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Transformacinei lyderystei būdingi gebėjimai	Gebėjimas įkvėpti	„Įkvėpti bendruomenę jų siekti“ (MV1); „Svarbiausia yra sugebėti įkvėpti darbuotojus, kitus bendruomenės narius, suteikiant jiems jėgų ir pozityvumo, kai to labiausiai reikia“ (MV1); „Gebėjimas įkvėpti (...) komandą“ (MV2); „...ir įkvėpimas - gebėjimas įkvėpti, skatinti jos narius“ (MV9); „...gebėjimą įveikinti ir užnorinti aplinkinius pokyčius“ (MV11); „gebėti įkvėpti (...) darbuotojus“ (MV5); „...gebėjimas įkvėpti (...) komandą“ (MV15).
	Gebėjimas motyvuoti	„Gebėjimas (...) motyvuoti komandą“ (MV2); „Gebėjimas (...) motyvuoti (...) siekiant bendrų tikslų“ (MV4); „gebėti (...) motyvuoti darbuotojus“ (MV5); „Motyvacija“ (MV9); „...gebėjimas motyvuoti kitus žmones“ (MV10); „...gebėjimas įkvėpti ir motyvuoti komandą“ (MV15).

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Gebėjimas rodyti asmeninį pavyzdį	„Asmeninis pavyzdys, kad darbuotojai galėtų juo pasitikėti“ (MV5).
Komunikaciniai gebėjimai	Dėmesingumo gebėjimas	„...pastebėti darbuotojų veiklas ir jas vertinti“ (MV1); „gebėti teikti pagalbą“ (MV11).
	Gebėjimas teikti grįžtamąjį ryšį	„Teikti palaikymą ir grįžtamąjį ryšį“ (MV6); „...teikti nuolatinį grįžtamąjį ryšį“ (MV11) „...suteikti grįžtamąjį ryšį“ (MV9).
	Gebėjimas efektyviai komunikuoti	„...efektyvūs komunikacijos įgūdžiai“ (MV2); „Efektyvi komunikacija“ (MV3); „Siekiant sėkmingos lyderystės, pirmiausia reikėtų gebėjimo komunikuoti“ (MV10); „Komunikacijos įgūdžiai“ (MV13); „...mokėjimas bendrauti (...) su žmonėmis“ (MV14); „Svarbiausi gebėjimai yra komunikacija“ (MV15).
	Gebėjimas aiškiai komunikuoti	„Gebėjimas aiškiai komunikuoti, mintis, tikslus ir lūkesčius“ (MV6); „Manau, kad labai svarbu teisingai iškomunikuoti užduotis ir poreikius, tiek vadovo darbuotojams, tiek atvirkščiai“ (MV7); „Komunikacijos įgūdžiai - gebėjimas aiškiai ir efektyviai perduoti informaciją“ (MV9).
Organizaciniai gebėjimai	Gebėjimas formuoti komandą ir ją valdyti	„Komandos formavimas ir įgalinimas“ (MV2); „Svarbus komandinės lyderystės formavimas“ (MV4); „Komandos valdymas“ (MV8).
	Gebėjimas valdyti laiką, išteklius ir informaciją	„Laiko ir prioritetų valdymas“ (MV3); „Laiko ir išteklių valdymas“ (MV8); „...analizuoti ir sisteminti informaciją“ (MV10).
	Gebėjimas organizuoti įstaigos veiklą	„...deleguoti atsakomybes“ (MV5); „...organizaciniai gebėjimai“ (MV8); „...organizacinius sugebėjimus“ (MV12); „...gebėjimas modeliuoti situacijas“ (MV14).
	Strateginio mąstymo ir planavimo gebėjimai	„Strateginis mąstymas“ (MV3); „Sugebėti strategiškai mąstyti“ (MV5); „Strateginis mąstymas“ (MV8); „...strateginis mąstymas, gebėjimas matyti „platesnį paveikslą“ (MV6); „...planuoti ir prognozuoti“ (MV10); „...gebėjimas planuoti, numatyti galimas rizikas, problemas“ (MV6); „...strateginis mąstymas“ (MV15); „Sisteminis mąstymas“ (MV14); „Manau, kad sėkmingas lyderis turi: gebėti numatyti organizacijos tikslus“ (MV1); „...turėti aiškią viziją“ (MV5); „...strateginis mąstymas ir sprendimų priėmimas“ (MV2); „Strateginis mąstymas - gebėjimas planuoti ir nustatyti ilgalaikį tikslą, analizuoti situaciją ir priimti sprendimus“ (MV9).
Pokyčių valdymo gebėjimai	Gebėjimas inicijuoti pokyčius	„...gebėjimas (...) juos inicijuoti“ (MV2); „Inovacijų skatinimas“ (MV3).
	Gebėjimas valdyti pokyčius	„...nebijoti pokyčių ir gebėti juos valdyti“ (MV5); „Pokyčių valdymo gebėjimai“ (MV8).
	Gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių	„...bei prisitaikymas prie pokyčių“ (MV15); „...gebėjimas adaptuotis“ (MV14); „...gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių“ (MV2).
Problemų, konfliktų sprendimo gebėjimai	Gebėjimas identifikuoti problemas	„...pastebėti problemas tarp kolektyvo narių“ (MV1); „Gebėjimas analizuoti problemas ir kurti jų sprendimus“ (MV6); „...gebėjimas identifikuoti problemas“ (MV9).
	Gebėjimas spręsti problemas	„Problemų sprendimas ir sprendimų priėmimas“ (MV3); „...bandyti jas pašalinti“ (MV1); „Sprendimų priėmimo įgūdžiai“ (MV8); „Probleminio sprendimo įgūdžiai - gebėjimas (...) analizuoti situacijas ir rasti veiksmingus sprendimus“ (MV9); „...priimti sprendimus“ (MV10); „...ir kūrybišką požiūrį į neįveikiamas situacijas“ (MV11); „...drąsus sprendimų priėmimas“ (MV15).
	Gebėjimas valdyti konfliktus	„Konfliktų valdymas“ (MV8); „...konfliktų valdymas“ (MV15).
	Empatijos gebėjimai	„Empatiją“ (MV11); „...empatija“ (MV2).

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Emocinio intelekto gebėjimai	Emocijų suvokimo gebėjimai	„Gebėjimas tinkamai išreikšti emocijas ir suvokti kitų žmonių emocijas“ (MV6); „...supratimas ir valdymas savo emocijų bei gebėjimas atpažinti ir atsakyti į kitų emocijas“ (MV9).
	Gebėjimas išreikšti emocinį intelektą	„Emocinė inteligencija“ (MV8); „Emocinis intelektas“ (MV13); „...emocinis intelektas“ (MV2); „Emocinis intelektas“ (MV9).

Tyrimu buvo nustatyta, jog siekiant sėkmingos lyderystės būtina gebėti įkvėpti darbuotojus, juos motyvuoti ir rodyti asmeninį pavyzdį („...gebėjimas įkvėpti ir motyvuoti komandą“ (MV15)). Vadovai mano, kad reikia būti dėmesingiems, teikti grįžtamąjį ryšį, efektyviai ir aiškiai komunikuoti („Siekiant sėkmingos lyderystės, pirmiausia reikėtų gebėjimo komunikuoti“ (MV10)). Būtina gebėti formuoti komandą ir ją valdyti, organizuoti įstaigos veiklą, valdyti laiką, išteklius ir informaciją, turėti strateginio mąstymo ir planavimo gebėjimų („...organizaciniai gebėjimai“ (MV8)). Siekiant sėkmingos lyderystės būtina inicijuoti, valdyti pokyčius ir gebėti prie jų prisitaikyti („...gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių“ (MV2)). Sėkmingai lyderystei būtini gebėjimai identifikuoti bei spręsti problemas, gebėti valdyti konfliktus („Probleminio sprendimo įgūdžiai - gebėjimas (...) analizuoti situacijas ir rasti veiksmingus sprendimus“ (MV9)). Vadovai įvardino, kad būtini empatijos, emocijų suvokimo, išreikšti emocinį intelektą gebėjimai („emocinė inteligencija“ (MV8)). Taigi, galima teigti, kad sėkmingai lyderystei būdingi tokie patys gebėjimai kaip ir transformacinei lyderystei (gebėjimas įkvėpti; gebėjimas motyvuoti; gebėjimas rodyti asmeninį pavyzdį).

Norint išsiaiškinti orientavimosi į pokyčius svarbą, buvo išskirtos keturios kategorijos: organizacijos konkurencingumo ir patrauklumo užtikrinimas; organizacijos augimo, tobulėjimo ir sėkmės galimybės; procesų tobulinimas; patrauklios aplinkos kūrimas (3.2.4 lentelė).

3.2.4 lentelė

Orientavimosi į pokyčius svarba siekiant sėkmingos lyderystės švietimo organizacijoje (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijos konkurencingumo ir patrauklumo užtikrinimas	Konkurencingumas	„Lyderis, kuris orientuojasi į pokyčius, gali užtikrinti, kad organizacija išliktų konkurencinga“ (MV3); „Organizacijos turi prisitaikyti prie (...) konkurencijos“ (MV8); „Lyderio gebėjimas priimti ir skatinti pokyčius daro didelę įtaką organizacijos konkurencingumui išlaikyti“ (MV8); „...kad išlaikytų organizacijos konkurencingumą“ (MV13).
	Patrauklumas	„Švietimo įstaiga, kurioje nevyksta pokyčiai pasmerka tapti nepatrauklia, žlugti“ (MV4).
Organizacijos augimo, tobulėjimo ir sėkmės galimybės	Augimas	„...pokyčiai – tai galimybė augti“ (MV2); „...pokyčiai įstaigoje reikalingi dėl jos augimo“ (MV14); „...į aukštesnę organizacijos kultūrą“ (MV6).
	Tobulėjimas	„Modernios organizacijos neįmanoma sukurti be pokyčių“ (MV4); „...esam švietimo įstaiga, nuolat besimokanti organizacija, o jei nuolat tobulėjame, vadinasi vyksta ir pokyčiai“ (MV10).
	Sėkmė	„Orientacija į pokyčius – tai būtinas lyderystės komponentas, užtikrinantis organizacijos sėkmę“ (MV3); „Todėl įsitraukus (...) į pokyčius įstaigos veikla taps kokybiškesnė ir efektyvesnė“ (MV5); „Pokyčiai skatina orientaciją į sėkmę“ (MV6); „Orientacija į pokyčius yra esminė sėkmingos lyderystės dalis“ (MV8); „Pokyčiai padeda organizacijai tobulėti, prisitaikyti prie naujų iššūkių ir atitikti šių laikų poreikius“ (MV15).
Procesų tobulinimas	Inovacijos	„...skatinti inovacijas“ (MV2); „...inovacijas“ (MV6).
	Orientavimasis į ateitį	„Taip manau todėl, kad svarbiausia kryptis – žiūrėjimas pirmyn, ateities numatymas“ (MV9); „Mokymas taip pat turi būti orientuotas į ateities poreikius – reikia žinoti daugiau, negu reikalauja šiandienos situacija“

		(MV9); „Jie geba numatyti ateities tendencijas ir įgyvendinti naujoves“ (MV13); „...galimybės sukuriamos ateičiai“ (MV1).
	Reagavimas į iššūkius	„...pokyčiai leidžia atliepti naujus iššūkius, tobulinti procesus“ (MV2); „Pokyčiai įgalina veikti, kurti“ (MV4); „...lyderiai, kurie geba orientuotis į pokyčius, sugeba greitai reaguoti į iškilusius iššūkius“ (MV13.)
Patrauklios aplinkos kūrimas	Mokinių pritraukimas	„Tokioje organizacijoje ne tik nenorės mokytis vaikai“ (MV4).
	Darbuotojų pritraukimas ir įsitraukimas	„...bet su laiku iš jos pasitrauks efektyvūs darbuotojai“ (MV4); „...augantis darbuotojų įsitraukimas“ (MV4).
	Darbuotojų įgalinimas	„Lyderiai, orientuoti į pokyčius, dažnai sukuria aplinką, kurioje komandos nariai jaučiasi įgalinti siūlyti idėjas ir prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo“ (MV13).

Tyrimu buvo nustatyta, kad orientuojantis į pokyčius, mokykla tampa konkurencinga ir patraukli, padeda mokyklai augti, tobulėti ir pasiekti sėkmę („Pokyčiai padeda organizacijai tobulėti, prisitaikyti prie naujų iššūkių ir atitikti šiuolaikinius poreikius“ (MV15)). Taip pat orientavimasis į pokyčius skatina mokykloje diegti inovacijas, orientuotis į ateitį ir reaguoti į iššūkius („...pokyčiai leidžia atliepti naujus iššūkius, tobulinti procesus“ (MV2)). Pokyčiai skatina mokinių pritraukimą, darbuotojų pritraukimą ir įsitraukimą bei darbuotojų įgalinimą („Lyderiai, orientuoti į pokyčius, dažnai sukuria aplinką, kurioje komandos nariai jaučiasi įgalinti siūlyti idėjas ir prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo“ (MV13)). Taigi orientavimasis į pokyčius yra svarbus, siekiant sėkmingos lyderystės, užtikrinant organizacijos konkurencingumą ir patrauklumą.

Kaip buvo atskleista teorinėje šio darbo dalyje, nuo vadovo charizmatiškumo ir kitų charakterio savybių priklauso idealizuota įtaka, kuri yra svarbus transformacinės lyderystės komponentas. Norint nustatyti, kokią vaidmenį siekiant sėkmingos lyderystės švietimo organizacijoje atlieka vadovo charizmatiškumas, buvo išskirtos keturios kategorijos: įkvėpimas, sektinas pavyzdys, ryšys su komanda, lyderystės sėkmė (3.2.5 lentelė).

3.2.5 lentelė

Charizmatiškumo reikšmė siekiant sėkmingos lyderystės (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Įkvėpimas	Pasitikėjimo įkvėpimas	„...sugebėjimą įkvėpti pasitikėjimą, sugebėjimą priversti darbuotojus pasijusti gabiais“ (MV1); „...sukuria (...) įkvėpimo atmosferą“ (MV2); „Charizmatiškas lyderis visose situacijose sugebės įkvėpti, „užkurti“ savo bendruomenę“ (MV4).
	Motyvacijos įkvėpimas	„Jų entuziazmas ir pasitikėjimas savimi gali uždegti kitus, padidinant jų motyvaciją ir atsidavimą“ (MV9); „Vadovo charizma (...) įkvepia kitus sekti lyderiu, (...) ir motyvuoja bendruomenę“ (MV15); „Charizmatiškumas įkvepia ir motyvuoja“ (MV9); „Charizmatiški lyderiai turi gebėjimą įkvėpti ir motyvuoti savo komandą“ (MV13); „...didina darbuotojų motyvaciją“ (MV8).
	Įsitraukimo įkvėpimas	„Tokiems vadovams geriau sekasi įtikinti, įtraukti, paveikti“ (MV5); „...šalia esantys žmonės jaučiasi ypatingai: suprasti, padėkoti ir įkvėpti“ (MV6); „...įkvėpti darbuotojus“ (MV8).
Sektinas pavyzdys	Patrauklios asmeninės savybės	„Charizmatiškas vadovas yra patrauklus savo bendruomenei, komandai, dažnas darbuotojas nori sekti tokio vadovo pavyzdžiu, būti panašiu“ (MV4); „Charizmatiški lyderiai geba pritraukti žmones savo energija, aiškia vizija ir entuziazmu“ (MV3); „Charizmatiškas autoritetas išlieka tol, kol sekėjai tiki jo vertybėmis ir narsa. Jie sėkmingi krizinėje situacijoje, labai pasitikintys savimi“ (MV11); „...pasitikėjimu savimi, talentu“ (MV11).

	Aukšti elgesio standartai	„...skatina aukštus elgesio standartus“ (MV6); „Jei lyderis demonstruoja įsipareigojimą ir etinius principus, komanda labiau linkusi pasitikėti jo sprendimais ir vizija“ (MV9).
Ryšys su komanda	Komandinės aplinkos sukūrimas	„Jie sukuria aplinką, kurioje komanda jaučia, kad gali įveikti bet kokius iššūkius“ (MV3); „Charizmatiškas vadovas manau lengviau susikuria juo tikinčių ir pasitikinčių žmonių ratą, o tai padeda lengviau prisitaikyti prie pokyčių ar tikėti vadovo skleidžiamomis idėjomis“ (MV10).
	Emocinis ryšys su komanda	„Charizma padeda užmegzti emocinį ryšį su komanda“ (MV2); „...elgiasi dėmesingai, rodo galią ir šilumą“ (MV6); „Vadovo charizmatiškumas (...) padeda megzti emocinį ryšį su komanda“ (MV8); „Charizmatiški lyderiai dažnai sugeba kurti artimą ryšį su savo komanda“ (MV13).
	Komandos stiprinimas	„Charizmos dėka vadovas gali įkvėpti, motyvuoti ir stiprinti komandą“ (MV13); „...charizmatiški lyderiai sugeba įkvėpti savo komandą, skatindami darbuotojus siekti aukštesnių tikslų“ (MV9); „Charizma suteikia galimybę įkvėpti komandą“ (MV8).
	Pasitikėjimas	„Charizmos turintys lyderiai paprastai įgyja didelį pasitikėjimą iš savo komandos“ (MV13); „...juo labiau pasitiki ir yra lojalesni“ (MV10); „Vadovo charizma (...) kelia pasitikėjimą“ (MV15); „...padeda kurti pasitikėjimo atmosferą“ (MV6); „...sukuria pasitikėjimo (...) atmosferą“ (MV2); „Vadovo charizma dažnai padeda kurti pasitikėjimo atmosferą“ (MV9).
Lyderystės sėkmė	Organizacinės kultūros stiprinimas	„Kartu jie padeda kurti stiprią organizacijos kultūrą, (...) ir skatina sėkmę“ (MV8).
	Esminis lyderystės sėkmės veiksnys	„Vadovo charizmatiškumas (...) yra esminiai veiksniai, lemiantys sėkmingą lyderystę organizacijoje“ (MV13); „Charizmatiškas vadovas, manau, yra organizacijos lyderis“ (MV14); „Charizma manau įgimta asmens savybė, todėl laimingi vadovai kurie šią savybę turi, nes manau ji labai padeda vadovui veikloje“ (MV5).

Taigi, tyrimu buvo nustatyta, kad siekiant sėkmingos lyderystės, lyderio charizmatiškumas svarbus tuo, kad įkvepia pasitikėjimą, motyvaciją ir įsitraukimą („Charizmatiški lyderiai turi gebėjimą įkvėpti ir motyvuoti savo komandą“ (MV13)). Charizmatiškumas svarbus dėl patrauklių asmeninių savybių ir aukštų elgesio standartų („Jei lyderis demonstruoja įsipareigojimą ir etinius principus, komanda labiau linkusi pasitikėti jo sprendimais ir vizija“ (MV9)). Lyderio charizmatiškumas padeda sukurti komandinę aplinką, sukurti emocinį ryšį su komanda, stiprinti komandą ir pasitikėti komanda („Jie sukuria aplinką, kurioje komanda jaučia, kad gali įveikti bet kokius iššūkius“ (MV3)). Be to, lyderio charizmatiškumas stiprina organizacinę kultūrą ir yra esminis lyderystės sėkmės veiksnys („Vadovo charizmatiškumas (...) yra esminiai veiksniai, lemiantys sėkmingą lyderystę organizacijoje“ (MV13)). Taigi, tyrime dalyvavusių švietimo organizacijų vadovų požiūriu, charizmatiškumas siekiant sėkmingos lyderystės yra reikšmingas, nes yra įkvepiantis, sektingas pavyzdys, užtikrina ryšį su komanda ir yra vienas iš lyderystės sėkmės veiksnių.

Norint atskleisti asmeninio vadovo pavyzdžio reikšmę siekiant sėkmingos lyderystės išryškėjo trys kategorijos: darbo aplinkos kūrimas; elgesio, vertybių ir organizacijos kultūros standartų kūrimas; sėkminga lyderystė (3.2.6 lentelė).

3.2.6 lentelė

Asmeninio vadovo pavyzdžio reikšmė siekiant sėkmingos lyderystės (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo aplinkos kūrimas	Pasitikėjimu grįsta aplinka	„...asmeninis pavyzdys sukuria pasitikėjimo (...) atmosferą“ (MV2); „Asmeninis pavyzdys labai svarbu, nes rodydamas asmeninį pavyzdį vadovas įgauna darbuotojų pasitikėjimą“ (MV5); „Vadovo asmeninis pavyzdys yra svarbus, nes (...) kelia pasitikėjimą“ (MV15); „Tai ugdo pasitikėjimą“ (MV3).

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Įkvepanti aplinka	„...asmeninis pavyzdys sukuria (...)įkvėpimo atmosferą“ (MV2) „Jei vadovas tiki tuo ką daro, (...) paveiks darbuotojus“ (MV7); „...asmeninis pavyzdys (...) įkvepia“ (MV6); „Vadovo asmeninis pavyzdys yra svarbus, nes (...) įkvepia kitus sekti lyderiu“ (MV15).
	Įtrauki ir motyvuojanti aplinka	„Tai ugdo darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją“ (MV2); „...didina darbuotojų motyvaciją“ (MV8); „Vadovo asmeninis pavyzdys (...) motyvuoja bendruomenę“ (MV15).
Elgesio, vertybių ir organizacijos kultūros standartų kūrimas	Elgesio ir vertybių puoselėjimas	„...asmeninis pavyzdys parodo, kaip elgtis ir kokias vertybes puoselėti“ (MV2) „Vadovas, kuris pats laikosi organizacijos vertybių ir principų, rodo pavyzdį, kaip derėtų elgtis kitiems“ (MV3); „Jei vadovas tiki tuo ką daro, yra geros nuotaikos, yra tikimybė, kad užkrės tuo ir darbuotojus, tačiau, jei bus piktas ir visą laiką negatyvus, tas (...) paveiks darbuotojus“ (MV7).
	Elgesio atitikimas vertybėms	„...asmeninis pavyzdys užtikrina, kad lyderio veiksmai atitinka jo vertybes“ (MV8); „Kai lyderis pats demonstruoja elgesį, kurį nori matyti savo komandoje – nuo darbštumo iki etiško elgesio ir atsakomybės – jis stiprina savo autoritetą ir paskatina komandą sekti jo pavyzdžiu“ (MV13).
	Organizacijos taisyklės	„Vadovo elgesys, vertybės ir darbo etika tampa (...) taisyklėmis“ (MV13) „Asmeninis pavyzdys labai svarbu, nes rodydamas asmeninį pavyzdį vadovas įgauna darbuotojų (...) suvokimą, kad elgiamasi teisingai“ (MV5).
	Organizacijos kultūra	„...padeda kurti stiprią organizacijos kultūrą“ (MV8); „Asmeninis pavyzdys - vadovo elgesys ir vertybės formuoja organizacijos kultūrą“ (MV9); „Vadovas, rodantis tinkamą pavyzdį, tampa autoritetu ir kuria stiprią komandos kultūrą“ (MV15); „...savo asmeniniu pavyzdžiu gali formuoti organizacijos vertybes“ (MV13).
Sėkminga lyderystė	Organizacijos sėkmė	„Vadovo asmeninis pavyzdys (...) yra esminiai veiksniai, lemiantys sėkmingą lyderystę organizacijoje“ (MV13); „...asmeninis pavyzdys gali turėti ilgalaikį poveikį organizacijos sėkmei“ (MV9).
	Organizacijos vadovo sėkmė	„Vadovo asmeninis pavyzdys yra viena iš svarbiausių lyderystės savybių“ (MV13); „...ir skatina sėkmę“ (MV8).

Nustatyta, kad asmeninis vadovo pavyzdys mokykloje padeda kurti pasitikėjimu grįstą, įkvepiančią bei įtraukią ir motyvuojančią aplinką („...asmeninis pavyzdys sukuria (...)įkvėpimo atmosferą“ (MV2)). Toks pavyzdys mokykloje skatina elgesio ir vertybių puoselėjimą, elgesio atitikimą vertybėms, kuria organizacijos taisykles ir organizacijos kultūrą („Asmeninis pavyzdys - vadovo elgesys ir vertybės formuoja organizacijos kultūrą“ (MV9)), be to užtikrina organizacijos sėkmę ir paties organizacijos vadovo sėkmę („Vadovo asmeninis pavyzdys yra viena iš svarbiausių lyderystės savybių“ (MV13); „...ir skatina sėkmę“ (MV8)). Tyrime dalyvavę švietimo organizacijų vadovai mano, jog asmeninis vadovo pavyzdys siekiant sėkmingos lyderystės yra reikšmingas, nes padeda kurti darbo aplinką, elgesio, vertybių ir organizacijos kultūros standartus.

Siekiant išsiaiškinti, kokiais principais švietimo organizacijų vadovai vadovaujasi savo darbe, buvo išskirta dešimt kategorijų: atvirumas; skaidrumas; sąžiningumas; aiškumas ir nuoseklumas; teisingumas; inovatyvumas ir kūrybiškumas; bendradarbiavimas ir įtrauktis; tvarumas; pagarba; pasitikėjimas (3.2.7 lentelė).

3.2.7 lentelė

Principai, kuriais švietimo organizacijų vadovai vadovaujasi savo darbe (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Atvirumas	Atvira komunikacija	„Atvirumas komunikacijoje“ (MV2); „...būti atvira“ (MV1).
	Dalimasis patirtimi	„...dalytis informacija apie pasiektus rezultatus“ (MV1); „Atvirumas“ (MV8).

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Skaidrumas	Skaidrus darbas komandoje	„skaidrumą (...) komandoje“ (MV2).
	Skaidrumas vadovaujant	„Skaidrumas“ (MV3); „...skaidrumas“ (MV5); „...ir skaidrumu“ (MV9); „...ir skaidrumas“ (MV13).
Sąžiningumas	Sąžiningas kritikos išsakymas	„...būti sąžininga, kritiką išsakyti dalykiškai“ (MV1).
	Sąžiningumas vadovaujant	„Sąžiningumas kiekvienoje situacijoje padeda kurti pasitikėjimą tarp komandos narių“ (MV2); „...sąžiningumas“ (MV5); „...sąžiningumas“ (MV3); „Sąžiningumas“ (MV8); „Sąžiningumu“ (MV9); „sąžiningumas“ (MV10); „ir sąžiningumo“ (MV12).
Aiškumas ir nuoseklumas	Užduočių aiškumas	„Užduočių srityje siekiu tvarkos, aiškiai išdėstyti, kas už ką atsakingas“ (MV1); „...stengiuosi kelti aiškius uždavinius“ (MV1).
	Nuoseklus vadovavimas	„...būti nuosekli“ (MV1); „...ir nuoseklumas“ (MV13).
Teisingumas	Teisingumas priimant sprendimus	„...darbuotojai žino, kad sprendimai yra priimami teisingai, atsižvelgiant į įstaigos ir kiekvieno darbuotojo interesus“ (MV2).
	Teisingumas vadovaujant	„...teisingumo principai“ (MV4); „...teisingumu“ (MV9); „Teisingumo“ (MV12); „Teisingumas“ (MV13).
Inovatyvumas ir kūrybiškumas	Inovatyvaus mąstymo skatinimas	„Skatinu inovatyvų mąstymą“ (MV2)
	Kūrybiškas požiūris į organizacijos veiklą	„Kūrybiškumas, kūrybiškas požiūris padeda rasti naujus būdus, kaip efektyviau spręsti problemas, įgyvendinti projektus“ (MV6); „Skatinu (...) kūrybiškumą, nes tai leidžia nuolat tobulinti organizacijos veiklą ir prisitaikyti prie pokyčių“ (MV2).
Bendradarbiavimas ir įtrauktis	Bendradarbiavimas komandoje	„Stipri komanda yra organizacijos sėkmės pagrindas“ (MV2); „Siekiu sukurti atmosferą, kurioje visi jaustųsi vieninga dalimi, dirbančia dėl bendro tikslo“ (MV2); „Komandinis darbas“ (MV3); „Partnerystė ir komandiškumas“ (MV8).
	Bendradarbiavimas organizacijoje	„Bendradarbiavimas“ (MV4); „bendradarbiavimas“ (MV5); „Bendradarbiavimas“ (MV8); „... bendradarbiavimas“ (MV3); „...bendradarbiavimas“ (MV10); „...bendradarbiavimas“ (MV13); „...bendradarbiavimas“ (MV12).
	Įtrauktis, lygiateisiškumas ir įvairovė	„Įtraukimas“ (MV5); „Lygiateisiškumas ir įtrauktis“ (MV8); „Vertinu įvairovę“ (MV2)
Tvarumas	Naudingų ateityje sprendimų priėmimas	„Vadovaujuosi principu, kad kiekvienas sprendimas turi būti ne tik efektyvus dabar, bet ir naudingas organizacijos ateičiai“ (MV2).
	Ilgalaikių sprendimų priėmimas	„...tvarumas ir ilgalaikiškumas“ (MV5).
Pagarba	Pagarba darbuotojams	„Vadovaujuosi principu, kad (...) pagarba yra būtini norint suprasti ir palaikyti darbuotojus“ (MV2); „Pagarba padeda man kurti teigiamą darbo atmosferą ir stiprinti santykius“ (MV6); „...gerbti gerai atliktą darbą“ (MV1).
	Pagarba organizacijai	„Pagarba (...) vertybės, kurios reikalingos, kad įstaigai sektųsi“ (MV4); „Vadovaujuosi pagarba“ (MV15); „Darbe vadovaujuosi pagarba“ (MV9); „...pagarba“ (MV10); „Pagarba“ (MV8); „Pagarba“ (MV11); „...pagarba“ (MV12); „...ir pagarba“ (MV13); „Pagarba“ (MV14); „Pagarba“ (MV3); „...pagarbos (...) principai padeda formuojant organizacijos kultūrą“ (MV4).
Pasitikėjimas	Pasitikėjimas darbuotojais	„...pasitikėti savo mokyklos bendruomenės nariais“ (MV1); „...pasitikėjimas darbuotojais yra būtinas jų motyvacijai ir atsakomybei skatinti“ (MV2).
	Pasitikėjimas organizacija	„...pasitikėjimas“ (MV4); „Pasitikėjimas“ (MV14).

Šis tyrimas atskleidė, kad švietimo organizacijų vadovai principų laikosi vykdydami atvirą komunikaciją ir dalindamiesi patirtimi, skatindami skaidrų darbą komandoje („*skaidrumą (...) komandoje*“ (MV2).) Vadovai sąžiningai išsako kritiką ir sąžiningai vadovauja („...*būti sąžininga, kritiką išsakyti dalykiškai*“ (MV1)), taiko užduočių aiškumą ir nuoseklų vadovavimą („*Užduočių srityje siekiu tvarkos, aiškiai išdėstyti, kas už ką atsakingas*“ (MV1)). Svarbus teisingumas priimant sprendimus ir vadovaujant („...*darbuotojai žino, kad sprendimai yra priimami teisingai, atsižvelgiant į įstaigos ir kiekvieno darbuotojo interesus*“ (MV2)). Principai įgyvendinami inovatyvaus mąstymo skatinimu, kūrybišku požiūriu į organizacijos veiklą, bendradarbiaujant komandoje, skatinant įtrauktį, lygiateisiškumą ir įvairovę („*Lygiateisiškumas ir įtrauktis*“ (MV8)). Priimant naudingus ateityje ir ilgalaikius sprendimus, rodydami pagarbą darbuotojams ir organizacijai („*Pagarba (...) vertybės, kurios reikalingos, kad įstaigai sektųsi*“ (MV4)) vadovai demonstruoja pagarbą. Laikantis principų, svarbus pasitikėjimas darbuotojais ir organizacija („...*pasitikėti savo mokyklos bendruomenės nariais*“ (MV1)). Taigi, tyrime dalyvavę švietimo organizacijų vadovai teigia, savo darbe vadovaujasi principais, kurie stiprina organizaciją.

Siekiant atskleisti vertybes, kuriomis vadovaujasi švietimo organizacijų vadovai savo darbe, buvo išskirtos trys vertybių kategorijos: individualizuotas dėmesys; atsakomybė ir kitos visuotinai priimtoms vertybės (3.2.8 lentelė).

3.2.8 lentelė

Vertybės, kuriomis švietimo organizacijų vadovai vadovaujasi savo darbe (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Individualizuotas dėmesys	Draugiškumas	„ <i>Santykiuose (...) stengiuosi būti draugiška</i> “ (MV1)
	Parama	„ <i>Pagalba ir parama komandos nariams</i> “ (MV13)
	Empatija	„... <i>empatija</i> “ (MV9); „ <i>empatija (...) yra būtina norint suprasti ir palaikyti darbuotojus</i> “ (MV2); „ <i>Empatija (...) padeda man (...) stiprinti santykius</i> “ (MV6); „ <i>empatija</i> “ (MV8); „ <i>Empatija</i> “ (MV13).
	Dėmesingumas	„... <i>būti dėmesinga</i> “ (MV1); „... <i>darbuotojas yra svarbus nepriklausomai nuo jo vaidmens, patirties ar požiūrio</i> “ (MV2).
	Rūpestis	„... <i>rūpinuosi ne tik darbuotojų darbo rezultatais, bet ir jų emocine gerove</i> “ (MV2).
Atsakomybė	Socialinė atsakomybė	„... <i>socialinė atsakomybė</i> “ (MV5); „ <i>Atsakomybė</i> “ (MV3).
	Asmeninė atsakomybė	„... <i>prisiimu atsakomybę</i> “ (MV9); „ <i>atsakomybė</i> “ (MV10); „... <i>ir atsakomybė</i> “ (MV11); „... <i>atsakomybė</i> “ (MV12); „... <i>atsakomybė</i> “ (MV14); „ <i>Asmeninė atsakomybė</i> “ (MV13)
	Darbuotojų atsakomybė	„ <i>Atsakomybė, siekiu, kad darbai būtų atlikti laiku ir kokybiškai</i> “ (MV6); „ <i>Atsakomybė</i> “ (MV15).
Kitos visuotinai priimtoms vertybės	Geranoriškumas	„... <i>geranoriškumas</i> “ (MV10)
	Tolerancija	„... <i>ir tolerancija</i> “ (MV10)
	Žmogiškumas	„... <i>žmogiškumu</i> “ (MV11)
	Tiesa	„... <i>tiesa</i> “ (MV12)

Tyrimas atskleidė, kad švietimo organizacijose vadovaujamosi tokiomis vertybėmis kaip draugiškumas, parama, empatija, dėmesingumas, rūpestis („...*darbuotojas yra svarbus nepriklausomai nuo jo vaidmens, patirties ar požiūrio*“ (MV2)). Išskiriama socialinė, asmeninė ir darbuotojų atsakomybė („*Atsakomybė, siekiu, kad darbai būtų atlikti laiku ir kokybiškai*“ (MV6)). Švietimo organizacijų vadovai vadovaujasi ir kitomis visuotinai priimtomis vertybėmis: geranoriškumu, tolerancija, žmogiškumu, tiesa.

Apibendrinant galima teigti, kad švietimo organizacijų vadovai savo darbe vadovaujami atvirumo, skaidrumo, sąžiningumo, aiškumo ir nuoseklumo, teisingumo, inovatyvumo ir kūrybiškumo, bendradarbiavimo ir įtraukties, tvarumo, pagarbos ir pasitikėjimo principais; taip pat vadovaujami vertybėmis, kuriomis rodo individualizuotą dėmesį (draugiškumas, parama, empatija, dėmesingumas, rūpestis), jiems svarbi vertybė yra atsakomybė ir kitos visuotinai priimtose vertybės – geranoriškumas, tolerancija, žmogiškumas, tiesa. Švietimo organizacijų vadovai, turintys transformacinio lyderio savybių, įgalina ir inspiruoja savo darbuotojus, juos įkvepia ir motyvuoja, skatina pokyčius, rodo asmeninį pavyzdį, įgalina priimti sprendimus, skatina tobulėjimą ir augimą, pasižymi kūrybiškumu, taiko pasitikėjimu ir tolerancija grįstus santykius. Švietimo organizacijos vadovas, siekdamas sėkmingos lyderystės, turi turėti transformacinei lyderystei būdingų (gebėjimas įkvėpti; gebėjimas motyvuoti; gebėjimas rodyti asmeninį pavyzdį) gebėjimų, taip pat komunikacinių, organizacinių, pokyčių valdymo, problemų, konfliktų sprendimo ir emocinio intelekto gebėjimų. Orientavimasis į pokyčius siekiant sėkmingos lyderystės svarbus tuo, jog padeda užtikrinti švietimo organizacijos konkurencingumą ir patrauklumą, sudaro galimybes organizacijai augti, tobulėti ir pasiekti sėkmę, padeda tobulinti procesus ir sukurti patrauklią aplinką.

3.2.2. Švietimo organizacijų vadovų požiūris į organizacijos mikroklimatą

Siekiant apibūdinti švietimo organizacijos mikroklimato komponentus, buvo išskirtos penkios subkategorijos: organizacinis pasitikėjimas ir socialinė parama; įtampa darbe; pasitenkinimas darbu; tarpusavio santykiai; lyderystė (3.2.9 lentelė).

3.2.9 lentelė

Švietimo organizacijos mikroklimato komponentai (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacinis pasitikėjimas ir socialinė parama	Pasitikėjimas	„Organizacijos mikroklimatas [turi] didelę įtaką darbuotojų (...) pasitikėjimui“ (MV9); „Mūsų organizacijos mikroklimatas yra pagrįstas (...) pasitikėjimu“ (MV2); „...grindžiami (...) pasitikėjimu“ (MV8).
	Palaikymas	„Mūsų organizacijos mikroklimatas yra pagrįstas (...) palaikymu“ (MV2); „...grindžiami (...) palaikymu“ (MV8).
Įtampa darbe	Gera bendruomenės narių savijauta	„...organizacijos klimatas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų savijauta, o tai lemia ir organizacijos veiklos rezultatus“ (MV4); „...kad mano bendruomenės nariai: mokiniai, tėvai, mokytojai ir nepedagoginis personalas jaustųsi gerai“ (MV11).
	Psichologinis – emocinis saugumas	„...psichologinis saugumas“ (MV12); „...emocinė atmosfera“ (MV13); „...saugumas“ (MV6).
	Streso lygis	„...streso lygis“ (MV6).
Pasitenkinimas darbu	Bendras pasitenkinimas darbu	„...bendrą darbuotojų pasitenkinimą darbu“ (MV1); „Kai organizacijos mikroklimatas yra „gyvybingas“, darbuotojas yra (...) patenkintas savo darbu“ (MV4); „Organizacijos mikroklimatas, turėdamas įtakos (...) darbuotojų (...) pasitenkinimui darbu“ (MV4); „...bendras pasitenkinimas darbu“ (MV6); „Organizacijos mikroklimatas [turi] didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui“ (MV9); „Geras organizacijos mikroklimatas yra toks, kuriame darbuotojai jaučiasi (...) patenkinti savo darbu“ (MV9); „...pasitenkinimas darbu“ (MV12); „Mikroklimatas gali būti vertinamas kaip organizacijos vidinis klimatas, kurio kokybė gali tiesiogiai paveikti (...) darbuotojų pasitenkinimą“ (MV13).
	Pasitenkinimas darbo sąlygomis	„...darbo sąlygos“ (MV6); „...darbo sąlygas“ (MV1).
	Pasitenkinimas darbo aplinka	„Stengiamės kurti aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami, saugūs ir motyvuoti“ (MV2); „...psichoemocinė ir fizinė aplinka“ (MV6); „Kuriamos tvarkingos, jaukios ir ergonomiškos mokymosi ir darbo erdvės“ (MV8); „...fizinė ir emocinė darbo aplinka“ (MV10); „Organizacijos mikroklimatas, tai kasdienė darbo aplinka“ (MV13).

Tarpusavio santykiai	Efektyvi komunikacija	„...efektyvi komunikacija“ (MV6); „...sklandžia komunikacija“ (MV5); „...[apima] darbuotojų (...) komunikaciją“ (MV9); „...bendravimo stilių“ (MV1).
	Bendradarbiavimas	„...tarpusavio bendradarbiavimas ir įsitraukimas į bendrą veiklą“ (MV8); „...organizacijos mikroklimatas yra pagrįstas (...) bendradarbiavimu“ (MV2); „...išsakome garsiai ir ieškome sprendimų“ (MV7).
	Pozityvūs tarpusavio santykiai	„...Organizacijos mikroklimatas apima darbuotojų tarpusavio santykius“ (MV1); „...tarpusavio santykiai grindžiami pagarba, pasitikėjimu ir palaikymu“ (MV8); „...darbuotojų tarpusavio santykiai“ (MV6); „...[apima] darbuotojų santykius“ (MV9); „...Organizacijos mikroklimatas (...) tai tarpusavio santykiai“ (MV10); „...Mikroklimatas – apie bendruomenės santykius, matomus ir nematomus, bet visada jaučiamus“ (MV11); „...Mikroklimatas dėl tarpusavio santykių“ (MV12); „...tarpasmeniniai santykiai, kurie formuojasi organizacijoje“ (MV13); „Organizacijos „...mikroklimatas apibūdinamas pozityviu, įtraukiu ir atsakingu darbuotojų bendruomeniškumo jausmu“ (MV5).
Lyderystė	Vadovavimas	„[apima] vadovavimą“ (MV9).
	Lyderystės stilius	„...vadovavimo stilius“ (MV1); „Vadovavimo stilius“ (MV6).

Tyrimas atskleidė, kad, tyrime dalyvavusių švietimo organizacijų vadovų požiūriu, švietimo organizacijos mikroklimatą sudaro pasitikėjimas, palaikymas („Organizacijos mikroklimatas [turi] didelę įtaką darbuotojų (...) pasitikėjimui“ (MV9)), gera bendruomenės narių savijauta, psichologinis – emocinis saugumas, streso lygis („...organizacijos klimatas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų savijauta, o tai lemia ir organizacijos veiklos rezultatus“ (MV4)). Labai svarbūs komponentai yra bendras pasitenkinimas darbu, pasitenkinimas darbo sąlygomis, darbo aplinka („Kai organizacijos mikroklimatas yra „gyvybingas“, darbuotojas yra (...) patenkintas savo darbu“ (MV4)), efektyvi komunikacija, bendradarbiavimas, pozityvūs tarpusavio santykiai („...Organizacijos mikroklimatas (...) tai tarpusavio santykiai“ (MV10)), vadovavimas ir lyderystės stilius ir šie komponentai yra tarpusavyje susiję.

Siekiant išsiaiškinti veiksnius, darančius didžiausią įtaką švietimo organizacijų mikroklimatui, buvo išskirtos penkios kategorijos: organizacijos aplinka; tarpasmeniniai santykiai; organizacijos vertybės; socialinė parama; konfliktai (3.2.10 lentelė).

3.2.10 lentelė

Švietimo organizacijos mikroklimato veiksniai (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijos aplinka	Finansinė aplinka	„...finansinis stabilumas“ (MV2); „...darbuotojui svarbu suvokti, kad jo atlyginimas“ (MV4).
	Pozityvi aplinka	„Darbuotojai, kurie jaučia emocinį palaikymą ir psichologinį saugumą, kuria pozityvią atmosferą“ (MV2); „...stengiamės išvykti pabūti visi kartu kitoje aplinkoje“ (MV7).
	Darbuotojus įtraukianti aplinka	„Kai darbuotojai aktyviai dalyvauja sprendimų priėmimo procese, jie jaučiasi įvertinti ir atsakingi už organizacijos sėkmę“ (MV2); „Jei darbuotojai jaučiasi ignoruojami, mikroklimatas gali tapti neigiamas“ (MV2); „...dalyvauja sprendimų priėmimo“ (MV4).
	Bendradarbiavimo aplinka	„Bendri projektai ir veiklos skatina“ (MV5); „Reguliarūs susitikimai, diskusijos ir grįžtamasis ryšys“ (MV5).
Tarpasmeniniai santykiai	Pozityvūs darbuotojų tarpusavio santykiai	„Manau, kad mūsų mokyklos mikroklimatą bene daugiausia lemia darbuotojų tarpusavio santykiai“ (MV1); „Kokybiški tarpusavio santykiai tarp darbuotojų yra mikroklimato pagrindas“ (MV2); „...bendradarbiavimas tarp visų organizacijos narių“ (MV4); „Tarpusavio santykiai“ (MV8); „Manau tai tarpusavio santykiai“ (MV10); „Tarpasmeniniai santykiai“ (MV13).

	Negatyvūs darbuotojų tarpusavio santykiai	„...įsisenėję darbuotojų tarpusavio konfliktai“ (MV6).
	Vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykiai	„Manau, kad mano, kaip vadovo, komunikacijos būdas tiesiogiai formuoja mikroklimato atmosferą“ (MV2); „Atviras, aiškus ir palaikantis bendravimas skatina darbuotojų pasitikėjimą ir motyvaciją“ (MV2); „...nepakankami efektyvi komunikacija nekuria prielaidų palankiam mikroklimatui“ (MV6); „Komunikacija“ (MV13); „...bendrų susitarimų laikymosi“ (MV3); „Bendradarbiavimas, abipusė pagalba ir pagarba sukuria draugišką atmosferą, kurioje žmonės jaučiasi saugūs ir vertinami“ (MV2).
	Santykiai su mokinių tėvais	„Visada skaudina (...) tėvų, (...) žema kultūra“ (MV11); „Tėvų įsitraukimas“ (MV13); „Tėvų dideli nepagrįsti reikalavimai ir visiškas atsakomybės neturėjimas“ (MV12).
Organizacijos vertybės	Vadovo pavyzdžiu puoselėjamos vertybės	„Mano pavyzdys, įkūnijantis vertybes, tokias kaip sąžiningumas, pagarba ir empatija, tampa standartais, kurių laikosi visa komanda“ (MV2); „...gebėjimas girdėti, reaguoti į darbuotojų poreikius ir spręsti problemas taip pat padeda išvengti įtampų ir konfliktų“ (MV2); „Mūsų darbuotojai žino, ko siekiama ir kokios vertybės vadovauja jų darbui, jie gali jaustis vieningi ir motyvuoti dirbti kartu“ (MV2); „Manau didelę įtaką daro vadovo veiksmai ir jo pavyzdys“ (MV5); „Vadovo (...) sąžiningumas ir atsakomybė“ (MV5); „Vadovas veikia kaip pavyzdys, demonstruodamas etikos, atsakomybės ir profesionalumo standartus“ (MV5); „Vadovo skaidrūs sprendimai ir atviras komunikavimas“ (MV5).
	Vadovavimo stilius	„Vadovavimo stilius“ (MV8).
	Bendruomenės vertybės ir kultūra	„...bendruomenės vertybių ir bendravimo kultūros“ (MV3); „Vertybių ir kultūros puoselėjimas“ (MV8).
Socialinė parama	Palaikymo teikimas	„Jei mūsų komandoje nebūtų (...) palaikymo, mikroklimatas taptų įtemptas ir neproduktyvus“ (MV2).
	Paramos suvokimas	„...suvokimas, kad darbuotojas turi paramą“ (MV4); „...išorės pagalbos algoritmo neveiknumas, nuolatinis „sienos griovimas“ ieškant pagalbos“ (MV12).
Konfliktai	Konfliktų valdymas	„Konfliktai yra neišvengiami ir mūsų įstaigoje, tačiau jų valdymo būdas daro didelę įtaką mikroklimatui“ (MV2).
	Konfliktų sprendimas	„Stengiuosi greitai ir objektyviai spręsti nesutarimus, kad būtų išvengta įtampų ir demotyvacijos“ (MV2); „...konfliktus sprendžiu sąžiningai, su pagarba ir ieškau bendro sprendimo“ (MV2).

Tyrimu buvo nustatyta, kad švietimo organizacijos mikroklimatas priklauso nuo finansinės, pozityvios, darbuotojus įtraukiančios ir bendradarbiavimo aplinkos („Darbuotojai, kurie jaučia emocinį palaikymą ir psichologinį saugumą, kuria pozityvią atmosferą“ (MV2)). Didelę įtaką mikroklimatui daro pozityvūs ir negatyvūs darbuotojų tarpusavio santykiai, vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykiai ir santykiai su mokinių tėvais („Bendradarbiavimas, abipusė pagalba ir pagarba sukuria draugišką atmosferą, kurioje žmonės jaučiasi saugūs ir vertinami“ (MV2)). Bendra atmosfera priklauso nuo vadovo pavyzdžiu puoselėjamų vertybių, vadovavimo stiliaus ir nuo bendruomenės vertybių bei kultūros („Mūsų darbuotojai žino, ko siekiama ir kokios vertybės vadovauja jų darbui, jie gali jaustis vieningi ir motyvuoti dirbti kartu“ (MV2)), nuo palaikymo teikimo ir paramos suvokimo („Jei mūsų komandoje nebūtų (...) palaikymo, mikroklimatas taptų įtemptas ir neproduktyvus“ (MV2)). Buvo atskleista, kad svarbus veiksnys yra konfliktų valdymas ir konfliktų sprendimas („...konfliktus sprendžiu sąžiningai, su pagarba ir ieškau bendro sprendimo“ (MV2)). Tai rodo, kad švietimo organizacijos mikroklimatą lemia įvairūs tarpusavyje susiję vidiniai ir išoriniai veiksniai.

Siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką organizacijos mikroklimatas daro darbuotojų pasitenkinimui darbu, buvo nustatytos dvi kategorijos: pozityvaus organizacijos mikroklimato įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu ir negatyvaus organizacijos mikroklimato įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu (3.2.11 lentelė).

3.2.11 lentelė

Organizacijos mikroklimato įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pozityvaus organizacijos mikroklimato įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu	Aktyvumo ir įsitraukimo skatinimas	„Jei mikroklimatas yra (...) geras, tuomet darbuotojai yra aktyvūs“ (MV1); „...bei didesnę įsitraukimą į veiklą“ (MV3).
	Tarpasmeninių santykių gerinimas	„Tiesiogiai. Jeigu žmonės gerai jaučiasi, jie draugauja ne tik darbe, (...) gera matyti socialinėje erdvėje, miesto renginiuose besišypsančius darbuotojus“ (MV11); „...bendrauja, dalinasi patirtimi, idėjomis“ (MV1); „Jie drąsiau dalijasi savo idėjomis ir ieško būdų, kaip patobulinti darbo procesus“ (MV2).
	Bendro pasitenkinimo darbu didėjimas	„Jis didina darbuotojų pasitenkinimą“ (MV2); „Jei atmosfera yra palaikanti (...) Tai lemia aukštesnį pasitenkinimo darbu lygį“ (MV3); „... pasitenkinimas darbu didėja“ (MV5); „Teigiamas mikroklimatas, kuriame vyrauja pagarba, atvirumas, bendradarbiavimas ir pripažinimas, stiprina darbuotojų pasitenkinimą darbu“ (MV9); „Kuo geresnis mikroklimatas, tuo didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu, nes darbuotojai jaučiasi emociškai saugiai“ (MV10); „Mikroklimatas mokykloje turi tiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui“ (MV13); „Pozityvus mikroklimatas didina darbuotojų pasitenkinimą“ (MV15).
	Pozityvios darbo aplinkos kūrimas	„Geras mikroklimatas padeda sukurti motyvuojančią, palaikančią ir malonią darbo aplinką“ (MV8); „Tai sukuria motyvuojančią aplinką, kurioje darbuotojai noriai atlieka savo pareigas ir jaučia pasitenkinimą savo veikla“ (MV2).
Negatyvaus organizacijos mikroklimato įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu	Pasitenkinimo darbu mažinimas	„...nepalanki psichoemocinė aplinka, per didelę kontrolę arba per daug laisvės ir kt. mažina bendruomenės pasitenkinimą darbu“ (MV6).
	Negatyvios darbo aplinkos kūrimas	„...nemotyvuoja, nekuria palaikančios darbo aplinkos“ (MV6).

Buvo nustatyta, kad teigiamas organizacinis mikroklimatas skatina aktyvumą ir įsitraukimą, gerina tarpasmeninius santykius, didina bendrą pasitenkinimą darbu ir kuria pozityvią darbo aplinką („Jie drąsiau dalijasi savo idėjomis ir ieško būdų, kaip patobulinti darbo procesus“ (MV2)). Vadovų požiūriu, negatyvus mikroklimatas mažina pasitenkinimą darbu ir kuria negatyvią darbo aplinką („...nepalanki psichoemocinė aplinka, per didelę kontrolę arba per daug laisvės ir kt. mažina bendruomenės pasitenkinimą darbu“ (MV6)). Taigi, švietimo organizacijų vadovams labai svarbus yra pozityvus organizacijos mikroklimatas, kuris didina darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką organizacijos mikroklimatas daro darbuotojų pasitikėjimui mokykla, buvo išskirta pozityvaus organizacijos mikroklimato įtakos darbuotojų pasitikėjimui mokykla kategorija (3.2.12 lentelė).

3.2.12 lentelė

Organizacijos mikroklimato įtaka darbuotojų pasitikėjimui mokykla (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pozityvaus organizacijos	Lojalumo skatinimas	„Teigiamas mikroklimatas yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių (...) jų lojalumą organizacijai“ (MV2); „...lojalesni įstaigai“ (MV2); „Pozityvi darbo

mikroklimato įtaka darbuotojų pasitikėjimui mokykla		<i>atmosfera stiprina darbuotojų lojalumą“ (MV5); „Jis skatina lojalumą“ (MV15).</i>
	Pasitikėjimo mokyklos vadovybe didėjimas	<i>„Kokybiškas mikroklimatas didina darbuotojų pasitikėjimą vadovybe ir pačia organizacija“ (MV2); „Kai darbuotojai jaučia, kad vadovai elgiasi skaidriai, vertina jų nuomonę ir laikosi savo pažadų, tai didina pasitikėjimą ir vadovais, bet ir visa organizacija“ (MV3); „Pripažįstamas, gerbiamas ir išklausomas darbuotojas pasitikės mokykla“ (MV5).</i>
	Pasitikėjimo mokykla didėjimas	<i>„...skatina pasitikėjimą įstaiga“ (MV2); „Kuo geresnis mikroklimatas, tuo didesnis pasitikėjimas mokykla, jaučiasi vertinami ir žino, jog jie lygiateisiai bendruomenės nariai, galintys išreikšti savo nuomonę, kuri bus išgirsta“ (MV10); „Mikroklimatas mokykloje turi tiesioginį poveikį (...) pasitikėjimui mokykla“ (MV13); „Pozityvus mikroklimatas didina (...) ir pasitikėjimą organizacija“ (MV15).</i>
	Darbuotojų kaitos mažėjimas	<i>„Mikroklimatas, kuris suteikia emocinį ir profesinį palaikymą, motyvuoja darbuotojus likti įstaigoje“ (MV2); „Tai sumažina darbuotojų kaitą ir užtikrina ilgalaikį komandos stabilumą“ (MV2).</i>
	Visos mokyklos darbo rezultatų gerėjimas	<i>„Tai tiesiogiai veikia mokyklos veiklos rezultatus, nes darbuotojai dirba darniai ir entuziastingai“ (MV2); „...o tai kartu daro teigiamą poveikį visos mokyklos rezultatams“ (MV2); „Labai lemia. Jei darbuotojas jaučiasi gerai, rezultatai taip pat būna geresni“ (MV7); „Geras mikroklimatas padeda pasiekti geresnių rezultatų“ (MV14).</i>

Šiuo tyrimu buvo nustatyta, kad pozityvus organizacijos mikroklimatas skatina lojalumą mokyklai („Pozityvi darbo atmosfera stiprina darbuotojų lojalumą“ (MV5)), didina pasitikėjimą mokyklos vadovybe ir pačia mokykla („Kuo geresnis mikroklimatas, tuo didesnis pasitikėjimas mokykla, jaučiasi vertinami ir žino, jog jie lygiateisiai bendruomenės nariai, galintys išreikšti savo nuomonę, kuri bus išgirsta“ (MV10)), mažina darbuotojų kaitą ir gerina visos mokyklos darbo rezultatus („Tai sumažina darbuotojų kaitą ir užtikrina ilgalaikį komandos stabilumą“ (MV2)). Švietimo organizacijų vadovai teigia, kad pozityvus organizacijos mikroklimatas didina darbuotojų pasitikėjimą mokykla.

Siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką organizacijos mikroklimatas daro įtampos lygiui darbe, buvo išskirtos dvi kategorijos: pozityvaus mikroklimato įtaka įtampos lygiui darbe ir negatyvaus mikroklimato įtaka įtampos lygiui darbe (3.2.13 lentelė).

3.2.13 lentelė

Organizacijos mikroklimato įtaka įtampos lygiui darbe (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pozityvaus mikroklimato įtaka įtampos lygiui darbe	Streso mažėjimas	<i>„Mikroklimatas, kuriame vyrauja teigiami santykiai, aiškūs tikslai, bendradarbiavimas ir vertinimas, prisideda prie mažesnio streso“ (MV13); „Pozityvus mikroklimatas (...) mažina (...) stresą“ (MV15).</i>
	Įtampos mažėjimas	<i>„Kuo geresnis mikroklimatas, tuo ir mažesnė įtampa darbe, kuomet jaučiamės tiek psichologine prasme tiek fiziniu lygmeniu saugūs ir įtampos lieka mažiau“ (MV10); „Pozityvus mikroklimatas (...) mažina įtampą“ (MV15); „Pripažįstamas, gerbiamas ir išklausomas darbuotojas (...) nejaus įtampos“ (MV5).</i>
Negatyvaus mikroklimato įtaka įtampos lygiui darbe	Streso didėjimas	<i>„Neigiama darbo atmosfera (...) kelia (...) streso lygį“ (MV2); „Prastas [mikroklimatas] skatina stresą“ (MV8).</i>
	Įtampos didėjimas	<i>„Veikia tiesiogiai. Nepalankus mikroklimatas, (...) [didina] įtampą tarp darbuotojų“ (MV6); „...neigiamam mikroklimatui būdingas didesnis įtampos lygis“ (MV5); „Mikroklimatas mokykloje turi tiesioginį poveikį (...) ir įtampos lygio darbe“ (MV13); „Neigiama darbo atmosfera, tokia kaip konfliktai, spaudimas ar neskaidri komunikacija, kelia įtampą“ (MV2); „...nuolatinė įtampa ne tik mažina produktyvumą, bet ir gali sukelti perdegimą“ (MV2).</i>

Tyrimas atskleidė, kad, jame dalyvavusių švietimo organizacijų vadovų požiūriu, pozityvus organizacijos mikroklimatas turi įtakos streso ir įtampos darbe mažėjimui („*Kuo geresnis mikroklimatas, tuo ir mažesnė įtampa darbe, kuomet jaučiamės tiek psichologine prasme tiek fiziniu lygmeniu saugūs ir įtampos lieka mažiau*“ (MV10)), o negatyvus mikroklimatas – didina stresą ir įtampą („*Neigiama darbo atmosfera (...) kelia įtampą, (...) streso lygį*“ (MV2)).

Siekiant išsiaiškinti, kokius nematerialius skatinimo būdus švietimo organizacijų vadovai naudoja darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui didinti, buvo išskirtos penkios kategorijos: padėkos, renginiai, individualizuotas dėmesys, lanksčios darbo sąlygos, kiti nematerialūs skatinimo būdai (3.2.14 lentelė).

3.2.14 lentelė

Nematerialūs skatinimo būdai, naudojami švietimo organizacijoje darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui didinti (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Padėkos	Žodinės padėkos	„...žodinė padėka“ (MV1); „...žodinis paskatinimas, padėka“ (MV5); „...žodinis pagyrimas, paskatinimas“ (MV15); „Geras žodis“ (MV12); „...padėkos“ (MV12); „Labai svarbu pastebėti kiekvieno indėlį ir nors žodžiu padėkoti už tai“ (MV4).
	Raštiškos padėkos	„...direktoriaus padėkos raštas, kitų institucijų vadovų padėkos raštai“ (MV1); „Padėkos“ (MV6); „...ar raštu už didesnius pasiekimus“ (MV10).
	Viešos padėkos	„...padėka mokyklos internetinėje svetainėje, publikacija, straipsnis apie darbuotoją ir jo pasiekimus“ (MV1); „Pripažinimas, išreikštas viešai per susirinkimus, renginius ar vidinius komunikacijos kanalus, suteikia darbuotojams pasididžiavimo jausmą“ (MV2); „Vieša padėka“ (MV3); „Viešas pripažinimas ir pagyrimas“ (MV13); „Stengiuosi viešai (...) paskatinti viešai žodžiu“ (MV10).
Renginiai	Kultūriniai renginiai	„Švenčių laikotarpiu (...) koncertai“ (MV5); „...organizuojame bendrus kolektyvo kultūrinius renginius“ (MV9); „...į koncertą, spektaklį“ (MV14).
	Išvykos	„...bendros išvykos“ (MV12); „bendros išvykos (...), kelių dienų kelionės“ (MV14); „... turime gražių tradicijų - mokytojų ir darbuotojų arba tik mokytojų išvykos“ (MV11); „...du kartus per metus organizuojame (...) edukacinės išvykas“ (MV9); „Švenčių laikotarpiu (...) ekskursijos“ (MV5).
	Organizacijos renginiai, projektai	„Šiais metais inicijavau Metų darbuotojo rinkimus, kurių tikslas, kad patys darbuotojai įvertintų kolegas“ (MV1); „Susisėdimas prie bendro stalo, bendra kava/arbatą ilgosios pertraukos metu, jubiliejiniai gimtadieniai trumpam susibėgimui gimtadienio tortui, kuriuo pasirūpina bendruomenė“ (MV14); „...padėkų vakarai“ (MV11); „labai svarbus neformalus pabendravimas“ (MV11); „Kadangi mūsų įstaigoje atlyginimai yra vieni žemesnių, tenka ieškoti būdų kaip kitaip motyvuoti darbuotojus. Tam rašome projektus, kurių veiklos buria komandą ir motyvuoja darbuotojus“ (MV7).
Individualizuotas dėmesys	Asmeniniai paskatinimai, pasitikėjimas	„...padėšinimai“ (MV6); „Taip pat paskatinu tuos, kurie nediršta aktyviau dalyvauti“ (MV10); „...pasitikėjimo rodymas“ (MV6); „Žmones skatina pasitikėjimas, užduočių delegavimas“ (MV4).
	Dėmesys darbuotojų poreikiams ir pasiekimams	„...nuoširdžiai domiuosi kiekvieno iš jų pasiekimais“ (MV2); „Asmeninis dėmesys darbuotojų poreikiams“ (MV15); „Dažniausiai asmeninis pripažinimas“ (MV5); „Stengiuosi pastebėti iniciatyvas. Taip darbuotojai jaučia, kad jų balsas turi įtaką, jie natūraliai įsitraukia labiau“ (MV2); „Darbuotojai motyvuojami, kai jų idėjos yra pastebimos ir įgyvendinamos“ (MV2).
	Asmeninio ryšio užmezgimas	„...kalėdinės dovanėlės su asmeniniu linkėjimu, kuriuos kiekvienam darbuotojui asmeniškai rašau ranka“ (MV11); „Rugsėjo ir gegužės mėnesį įteikiu jiems simboliškas atminimo dovanėles, kiekvieną apkabinu gimtadienio proga“ (MV4); „Šis ryšys motyvuoja darbuotojus jaustis svarbia organizacijos dalimi“ (MV2).

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Lanksčios darbo sąlygos	Lankstus darbo grafikas	„Leidžiu darbuotojams lanksčiau planuoti savo darbo laiką (...), o tai padeda subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą“ (MV2); „...lankstus darbo grafikas“ (MV3); „...lankstus darbo grafikas“ (MV5); „Lankstumas darbo sąlygose“ (MV13).
	Nuotolinis darbas	„...nuotolinis darbas“ (MV3); „...suteikiu galimybę dirbti nuotoliniu būdu, kai tai įmanoma“ (MV2).
Kiti nematerialūs skatinimo būdai	Papildomi laisvadieniai	„...papildomų poilsio dienų mokinių atostogų metu kalendoriniais metais suteikimas“ (MV1); „...papildomos laisvos dienos“ (MV5); „...laisvadieniai“ (MV6).
	Karjera	„...karjeros ir profesinio tobulėjimo galimybės, nors ugdymo įstaigoje karjeros galimybės nelabai realios, nebent mokytojo kvalifikacija“ (MV3); „Motyvuojau ir sudarau sąlygas siekti karjeros, t.y., mokytis“ (MV4).
	Fizinės aplinkos gerinimas	„Didelį dėmesį skiriu gerindama fizinę aplinką“ (MV4).

Tyrimas atskleidė, kad jame dalyvavę švietimo organizacijų vadovai darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui didinti naudoja žodines padėkas, raštiškas padėkas ir viešas padėkas („...žodinė padėka, (...) padėkos raštas, padėka mokyklos internetinėje svetainėje, publikacija, straipsnis apie darbuotoją ir jo pasiekimus“ (MV1)), kultūrinius renginius, išvykas bei organizacijos renginius, projektus („...organizuojame bendrus kolektyvo kultūrinius renginius“ (MV9); „...bendros išvykos“ (MV12); „...padėkų vakarai“ (MV11); „...rašome projektus, kurių veiklos buria komandą ir motyvuoja darbuotojus“ (MV7)), rodo individualizuotą dėmesį, naudodami asmeninius paskatinimus ir pasitikėjimą („...padėsinimai, (...) pasitikėjimo rodymas“ (MV6)), rodydami dėmesį darbuotojų poreikiams ir pasiekimams bei užmegzdami asmeninį ryšį su darbuotojais („...nuoširdžiai domiuosi kiekvieno (...) pasiekimais“ (MV2); „Šis ryšys motyvuoja darbuotojus jaustis svarbia organizacijos dalimi“ (MV2)), sudaro lanksčias darbo sąlygas („...lankstus darbo grafikas“ (MV3); „...suteikiu galimybę dirbti nuotoliniu būdu, kai tai įmanoma“ (MV2)), naudoja kitus nematerialius skatinimo būdus: suteikia papildomus laisvadinius, sudaro galimybę siekti karjeros, gerina fizinę aplinką („...laisvadieniai“ (MV6), sudarau sąlygas siekti karjeros, t. y., mokytis“, „...gerinama fizinė aplinka“ (MV4)).

Siekiant išsiaiškinti, kokius materialius skatinimo būdus švietimo organizacijų vadovai naudoja darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui didinti, buvo išskirtos dvi kategorijos: finansinis paskatinimas, dovanos ir apmokėjimas už kompetencijų tobulinimą (3.2.15 lentelė).

3.2.15 lentelė

Materialūs skatinimo būdai, naudojami švietimo organizacijoje darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui didinti (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Finansinis paskatinimas, dovanos	Materialios dovanos	„...mokyklos dovana“ (MV1); „...dovanos, simbolinės dovanėlės per šventes, yra puikus būdas parodyti dėkingumą“ (MV2)
	Piniginės premijos, priedai prie atlyginimo	„...už atliktus ypač svarbius darbus, kurie nepriklausė pagal pareigybę – priedais prie atlyginimo“ (MV9); „paskatinti finansiškai pagal galimybes“ (MV10); „piniginiai skatinimai“ (MV12); „Premijos, priemonės“ (MV8); „Svarbi ir materialinė paskata“ (MV14); „Jei yra lėšų, skatiname piniginėmis išmokomis, premijomis“ (MV9); „Taip pat premija, priemonė“ (MV5); „...piniginės premijos pagal galimybę“ (MV6); „Finansinės premijos, nors jos motyvuoja tik pradžioje, vėliau neveikia“ (MV3); „Esant galimybei skatinu piniginėmis premijomis“ (MV4); „...piniginė išmoka neviršijant savivaldybės skirtų asignavimų darbo užmokesčiui“ (MV1); „Finansinės priemonės, tokios kaip premijos“ (MV2).
Apmokėjimas už	Apmokamos kvalifikacijos	„...apmokami seminarai“ (MV3); „...apmokėjimas už kvalifikacijos tobulinimo priemonę ne pagal nustatytus metų prioritetus“ (MV1);

kompetencijų tobulinimą	tobulinimo priemonės	„...susitikimus su profesionaliais lektoriais, žymiais žmonėmis“ (MV4); „...tobulėjimo galimybės, profesinės ir asmeninės“ (MV5); „Profesinio augimo galimybės“ (MV8); „Kvalifikacijos tobulinimas ir profesinis augimas“ (MV13); „...seminarai emocinei gerovei stiprinti“ (MV14).
	Apmokamos edukacinės išvykos	„...apmokėti renginiai, išvykos“ (MV3); „...visas ar dalinis išlaidų apmokėjimas už edukacines išvykas“ (MV1).

Tyrimu buvo nustatyta, kad jame dalyvavę švietimo organizacijų vadovai darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui didinti naudoja materialias dovanas („...mokyklos dovana“ (MV1)), pinigines premijas, priedus prie atlyginimo („Premijos, priemokos“ (MV8)), apmokamas kvalifikacijos tobulinimo priemones („...apmokami seminarai“ (MV3)) ir apmokamas edukacines išvykas („...visas ar dalinis išlaidų apmokėjimas už edukacines išvykas“ (MV1)).

Apibendrinat galima teigti, kad švietimo organizacijos mikroklimatą sudaro organizacinis pasitikėjimas ir socialinė parama, įtampa darbe, pasitenkinimas darbu, tarpusavio santykiai, lyderystė. Švietimo organizacijų vadovai švietimo organizacijos mikroklimato veiksniais įvardija organizacijos aplinką, tarpasmeninius santykius, organizacijos vertybes, socialinę paramą ir konfliktus. Švietimo organizacijų vadovų požiūriu, pozityvus organizacijos mikroklimatas didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, didina darbuotojų pasitikėjimą mokykla ir mažina įtampos lygį darbe. Švietimo organizacijų vadovai darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui didinti naudoja nematerialius skatinimo būdus – padėkas, renginius, rodo individualizuotą dėmesį, sudaro lanksčias darbo sąlygas ir naudoja kitus nematerialius skatinimo būdus (papildomus laisvadienius, galimybę siekti karjeros, fizinės aplinkos gerinimą). Taip pat darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui didinti naudoja materialius skatinimo būdus – finansinį paskatinimą, dovanas ir apmokėjimą už kompetencijų tobulinimą.

3.2.3. Transformacinės lyderystės ir organizacijos mikroklimato sąsajos švietimo organizacijoje švietimo organizacijų vadovų požiūriu

Siekiant nustatyti vadovavimo stiliaus ir organizacijos mikroklimato ryšį švietimo organizacijoje, buvo išskirtos dvi kategorijos: vadovavimo stiliaus poveikis organizacijos mikroklimatui ir mikroklimato poveikis vadovo veiksmų efektyvumui įgyvendinant pokyčius (3.2.16 lentelė).

3.2.16 lentelė

Vadovavimo stiliaus ir organizacijos mikroklimato ryšys švietimo organizacijoje (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vadovavimo stiliaus poveikis organizacijos mikroklimatui	Poveikis pozityvios darbo aplinkos kūrimui	„Vadovo lyderystės stilius yra pagrindinis mikroklimato formavimo veiksnys (...) skatina pozityvią atmosferą“ (MV2); „...vadovo lyderystės stilius formuoja atmosferą įstaigoje“ (MV5); „Kad lyderio veiksmai būtų efektyvūs, jis turi (...) kurti ir palaikyti palankų mikroklimatą“ (MV3); „Vadovo lyderystės stilius tiesiogiai formuoja mikroklimatą, kuria (...) atmosferą“ (MV15); „Vadovo lyderystės stilius turi tiesioginį poveikį mokyklos mikroklimatui, nes jis formuoja darbo atmosferą“ (MV13); „Priklauso nuo stiliaus. (...), [jei] sukuria palankias darbo sąlygas ir teigiamai turėtų veikti mokyklos mikroklimatą“ (MV9).
	Poveikis bendravimo ir bendradarbiavimo aplinkos kūrimui	„Vadovo veikimo būdas formuoja bendravimo ir bendradarbiavimo aplinką“ (MV8); „Vadovo lyderystės stilius skatina pasitikėjimą ir bendradarbiavimą“ (MV15); „Vadovo lyderystės stilius turi tiesioginį poveikį mokyklos mikroklimatui, nes jis formuoja bendravimo kultūrą ir tarpusavio santykius“ (MV13); „Lyderio (...) bendravimo stilius lemia tai, kokie santykiai susiformuoja tarp jų“ (MV13); „Vadovo lyderystės stilius manau formuoja ir žmonių santykius (...) ir tai veikia mikroklimatą, nes santykiai vienas iš sudedamųjų veiksnių“ (MV10).

	Poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu	„...vadovo lyderystės stilius (...) daro didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui“ (MV5); „... vadovo požiūris ir nusiteikimas veikia įstaigos mikroklimatą“ (MV7).
	Poveikis darbuotojų lojalumui	„...vadovo lyderystės stilius (...) daro didelę įtaką darbuotojų (...) lojalumui“ (MV5).
	Poveikis darbuotojų savijautai	„...vadovo lyderystės stilius (...) daro didelę įtaką darbuotojų (...) savijautai“ (MV5); „Lyderio elgesys, sprendimų priėmimo būdas ir bendravimo stilius lemia tai, kaip darbuotojai jaučiasi mokykloje“ (MV13); „...nuo to priklauso ir darbuotojų savijauta“ (MV10).
	Poveikis darbuotojų augimui ir darbo efektyvumui	„...mikroklimatas priklauso nuo vadovo ir jei vadovas neskatina darbuotojų augimo, žlungdo idėjas, neleidžia veikti, siekti tikslų, įgyvendinti pokyčius, mikroklimatas tokioje mokykloje yra blogas“ (MV4); „Efektyvus vadovas (...) pats bus (...) vedantis savo komandą link rezultatų ir tikslų įgyvendinimo“ (MV4); „Jei yra vadovo baimė, gerų rezultatų, pozityvaus mikroklimato nelauk“ (MV12).
Mikroklimato poveikis vadovo veiksmų efektyvumui įgyvendinant pokyčius	Poveikis vadovo darbo efektyvumui	„...tiesiogiai veikia vadovo darbo efektyvumą“ (MV1); „... geras mikroklimatas palengvina pokyčių įgyvendinimą ir skatina komandos pasitikėjimą lyderiu“ (MV2); „...mikroklimatas, susidaręs tarp darbuotojų, veikia lyderio gebėjimus transformuotis, įgyvendinti pokyčius ir priimti sprendimus“ (MV5); „...mikroklimatas gali paveikti vadovo veiksmų efektyvumą ir gebėjimą įgyvendinti pokyčius“ (MV8); „...esant geram mikroklimatui įstaigoje ir lyderio veiksmų efektyvumas bei pokyčių įgyvendinimas yra efektyvesnis, nes galima susikoncentruoti būtent tik į darbą“ (MV10); „Pozityvus mikroklimatas padeda vadovui lengviau įgyvendinti pokyčius ir efektyviau dirbti“ (MV15); „Mikroklimatas, savo ruožtu, veikia lyderio veiksmų efektyvumą“ (MV13).
	Poveikis konfliktų, pasipriešinimo pokyčiams atsiradimui	„Negatyvus mikroklimatas didina konfliktų ir pasipriešinimo tikimybę“ (MV3); „Silpsta lyderio autoritetas darbuotojai linkę vertinti pokyčius skeptiškai, jei mikroklimatas kelia įtampą arba vadovui trūksta palaikymo“ (MV3); Mikroklimatas (...) veikia (...) pokyčių įgyvendinimą, nes tai, (...) tiesiogiai įtakoja jų [darbuotojų] pasiryžimą dalyvauti pokyčiuose“ (MV13).
	Poveikis vadovo vizijos ir tikslų įgyvendinimui	Pozityvus mikroklimatas sudaro palankias sąlygas bendravimui, (...) ugdo atvirumo ir bendradarbiavimo kultūrą, todėl lyderio vizijos ir tikslų siekimas tampa lengvesnis“ (MV3); „Jei mikroklimatas yra teigiamas ir darbuotojai pasitiki vadovu bei jaučiasi įgalinti, jie bus labiau pasiryžę priimti naujoves“ (MV13); „... jei mikroklimatas yra neigiamas, yra didelė įtampa, trūksta pasitikėjimo, darbo krūvis yra per didelis, darbuotojai gali tapti pasyvūs, mažai įsitraukę ir nenorės prisidėti“ (MV13).

Kaip matome 3.2.16 lentelėje, švietimo organizacijų vadovų požiūriu vadovavimo stilius daro poveikį pozityvios darbo aplinkos kūrimui („Vadovo lyderystės stilius turi tiesioginį poveikį mokyklos mikroklimatui, nes jis formuoja darbo atmosferą“ (MV13)), bendravimo ir bendradarbiavimo aplinkos kūrimui („Vadovo veikimo būdas formuoja bendravimo ir bendradarbiavimo aplinką“ (MV8)), darbuotojų pasitenkinimui darbu („...vadovo lyderystės stilius (...) daro didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui“ (MV5)), darbuotojų lojalumui („...vadovo lyderystės stilius (...) daro didelę įtaką darbuotojų (...) lojalumui“ (MV5)), darbuotojų savijautai („...nuo to priklauso ir darbuotojų savijauta“ (MV10)) bei darbuotojų augimui ir darbo efektyvumui („Efektyvus vadovas (...) pats bus (...) vedantis savo komandą link rezultatų ir tikslų įgyvendinimo“ (MV4)). Vertinant mikroklimato poveikį vadovo veiksmų efektyvumui įgyvendinant pokyčius, švietimo organizacijų vadovų teigimu, organizacijos mikroklimatas daro poveikį vadovo darbo efektyvumui („...mikroklimatas gali paveikti vadovo veiksmų efektyvumą ir gebėjimą įgyvendinti pokyčius“ (MV8)), konfliktų, pasipriešinimo pokyčiams atsiradimui („Negatyvus mikroklimatas didina konfliktų ir pasipriešinimo tikimybę“ (MV3) bei poveikį vadovo vizijos ir tikslų įgyvendinimui

(Pozityvus mikroklimatas sudaro palankias sąlygas bendravimui,...) ugdo atvirumo ir bendradarbiavimo kultūrą, todėl lyderio vizijos ir tikslų siekimas tampa lengvesnis“ (MV3)).

Tyrimas atskleidė vadovavimo stiliaus ir organizacijos mikroklimato ryšį švietimo organizacijoje: tyrime dalyvavusių švietimo organizacijų vadovų požiūriu, vadovavimo stilius tiesiogiai veikia organizacijos mikroklimatą, o mikroklimatas tiesiogiai veikia vadovo veiksmų efektyvumą įgyvendinant pokyčius.

Norint išsiaiškinti, su kokiais iššūkiais siekiant pozityvesnio mikroklimato mokykloje susiduria švietimo organizacijų vadovai, buvo nustatytos septynios kategorijos: netinkama komunikacija; darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams; konfliktai; darbuotojų motyvacijos problemos; organizacinės problemos; švietimo politika ir biurokratinės kliūtys; kultūros, vertybių ir požiūrių skirtumai (3.2.17 lentelė).

3.2.17 lentelė

Vadovavimo iššūkiai, siekiant pozityvesnio mikroklimato švietimo organizacijoje n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Netinkama komunikacija	Komunikacijos neefektyvumas	„Aiškiai ir visiems suprantamai komunikuoti“ (MV1); „Tai reikalauja aiškos komunikacijos apie pokyčių tikslus, naudą ir kiekvieno darbuotojo vaidmenį juos įgyvendinant“ (MV2); „Teisingas komunikavimas, tai labai svarbu“ (MV5); „Netinkama ar neefektyvi komunikacija“ (MV8); „Komunikacijos trūkumai“ (MV13).
	Neatviras bendravimas	„Dažnai problema yra atvirumo trūkumas“ (MV5).
Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams	Priešinimasis dėl informacijos apie pokyčius trūkumo	„Daugelis darbuotojų natūraliai priešinasi pokyčiams dėl (...) nežinomybės“ (MV2); „Darbuotojams būtina teisingai ištransliuoti kam pokyčiai yra reikalingi ir kokios naudos jie duos“ (MV7); „Gera pertekti savo viziją, kad visi suprastų vienodai, yra tikrai labai sudėtinga“ (MV5); „Su pokyčiais visada reikia labai atsargiai, todėl, kad jie visada sukelia pasipriešinimą, tad ir čia labai padeda teisingas pokyčių pristatymas“ (MV7); „Vadovas susiduria su iššūkiu įtikinti komandą, kad pokyčiai yra būtini ir naudingi“ (MV2); „...paruošti mokytojus pokyčiams, skatinti prisitaikymą“ (MV3).
	Priešinimasis dėl stereotipų, nenoro keistis	„...stagnacija, įsitikinimai, nelankstumas“ (MV4); „Kai kurie darbuotojai nenori keistis, priimti pokyčius, pageidauja būti dešimties ar daugiau metų egzistencijoje“ (MV4); „Daugelis darbuotojų natūraliai priešinasi pokyčiams dėl (...) patogumo išlaikyti status quo“ (MV2).
	Priešinimasis dėl neaiškių priežasčių	„Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams“ (MV5); „Įgyvendinant pokyčius svarbu gebėti valdyti bendruomenės reakcijas, ypač mažinant pasipriešinimą“ (MV6); „Pasipriešinimas pokyčiams“ (MV13).
Konfliktai	Konfliktai tarp darbuotojų ir vadovo	„Konfliktai tarp darbuotojų ir vadovo (...) gali pabloginti mikroklimatą“ (MV2); „...konfliktai [su vadovu] gali kelti įtampą ir demotyvuoti komandą“ (MV2).
	Konfliktai tarp darbuotojų	„Nesutarimai tarp darbuotojų“ (MV8); „Konfliktai tarp (...) vadovo ir kolektyvo“ (MV2).
	Negebėjimas valdyti konfliktus	„...efektyviai valdyti konfliktus“ (MV3); „...konfliktų valdymas“ (MV15); „Vadovui svarbu laiku atpažinti nesutarimus, rasti tinkamus sprendimus ir užtikrinti, kad konfliktų sprendimas būtų grindžiamas teisingumu, empatija ir pagarba“ (MV2).
Darbuotojų motyvacijos problemos	Motyvacijos stoka dėl pasyvumo	„...jei komandoje yra žmonių, kurie pasyviai reaguoja į pokyčius ar vengia atsakomybės“ (MV2); „...iššūkis didelę profesinę patirtį turinčius darbuotojus motyvuoti keisti įsitikinimą „aš viską jau žinau“ (MV6); „Yra žmonių (...) nusišalinusių“ (MV6).
	Motyvacijos stoka dėl neįtraukimo	„Kai kurie darbuotojai gali būti mažiau motyvuoti ar jausti, kad jų balsas nėra girdimas“ (MV2); „Žemas darbuotojų įsitraukimo lygis“ (MV8); „Motyvacija ir įsitraukimas“ (MV13).

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Nemotyvuojanti aplinka	„Manau tai motyvuojančios darbo aplinkos sukūrimas“ (MV10).
	Motyvacijos stoka dėl pervargimo, perdegimo	„Darbuotojų pervargimas“ (MV7); „...darbuotojų perdegimas“ (MV10); „Svarbu, kad jie neperdegtų“ (MV14).
Organizacinės problemos	Finansinės problemos	„Pozityvaus mikroklimato kūrimas reikalauja investicijų – tiek finansinių“ (MV2); „Norėtusi labiau teikti finansinį paskatinimą, bet dažnai šie ištekliai yra riboti“ (MV5); „...per mažas atlygis už darbą“ (MV7); „Finansiniai, išteklių trūkumas“ (MV8); „finansų stoka“ (MV12); „... finansiniai suvaržymai“ (MV2).
	Žmogiškųjų resursų trūkumas	„... žmogiškųjų išteklių“ (MV2); „Esant ribotiems [žmogiškiems] resursams, reikia kūrybiškai ieškoti sprendimų ir prioritetizuoti veiklas“ (MV2); „...tinkamos komandos subūrimas“ (MV5); „...žmogiškųjų išteklių trūkumas“ (MV8); „...darbuotojų (...) stygius“ (MV10); „...mokytojai, dirbantys keliose įstaigose ir visą laiką skubantys“ (MV14); „Todėl kaimo mokykloje pokyčių įgyvendinimas gula ant kelių mokytojų pečių“ (MV14).
	Tinkamų sprendimų radimas	„Svarbiausi vadovo iššūkiai rasti tinkamus sprendimus“ (MV3); „Greičiausiai tai išlaikyti ribą tarp reiklumo ir pozityvaus santykio su darbuotojais“ (MV11); „...lūkesčių dėl darbo kokybės ir rezultatų suderinimas“ (MV10); „...skirtingų mokyklos darbuotojų lūkesčių suderinimas“ (MV15).
Švietimo politika ir biurokratinės kliūtys	Pokyčiai švietimo sistemoje	„Teisiniai reikalavimai, (...) švietimo politikos pokyčiai gali apsunkinti vadovo pastangas sukurti pozityvų mikroklimatą“ (MV2); „...besikeičiančia švietimo sistema“ (MV9).
	Biurokratizmas	„...dėl per didelio biurokratizmo“ (MV12).
Kultūros, vertybių ir požiūrių skirtumai	Bendruomenės įvairovė	„...mokyklos bendruomenės įvairovė, individualiais poreikiais“ (MV9).
	Kultūros ir vertybių formavimas	„Daug pastangų reikalauja (...) kultūros ir vertybių formavimas“ (MV6); „Skirtingos vertybės ir požiūriai“ (MV13); „Mokyklos kultūra gali tapti inertiška ir pasyvi“ (MV8).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad, siekiant pozityvesnio mikroklimato, švietimo organizacijoje tyrime dalyvavę švietimo organizacijų vadovai susiduria su iššūkiais, kylančiais dėl netinkamos komunikacijos („Tai reikalauja aiškos komunikacijos apie pokyčių tikslus, naudą ir kiekvieno darbuotojo vaidmenį juos įgyvendinant“ (MV2)), darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams („Vadovas susiduria su iššūkiu įtikinti komandą, kad pokyčiai yra būtini ir naudingi“ (MV2)), konfliktų („...konfliktai gali kelti įtampą ir demotyvuoti komandą“ (MV2)), darbuotojų motyvacijos problemų („Kai kurie darbuotojai gali būti mažiau motyvuoti ar jausti, kad jų balsas nėra girdimas“ (MV2)), organizacinių problemų („Pozityvaus mikroklimato kūrimas reikalauja investicijų – tiek finansinių, (...) žmogiškųjų išteklių“ (MV2)), švietimo politikos ir biurokratinės kliūčių („Teisiniai reikalavimai, (...) švietimo politikos pokyčiai gali apsunkinti vadovo pastangas sukurti pozityvų mikroklimatą“ (MV2)), bei dėl kultūros, vertybių ir požiūrių skirtumų („Skirtingos vertybės ir požiūriai“ (MV13)).

Siekiant atskleisti, kaip lyderystė gali prisidėti prie mikroklimato gerinimo mokykloje, buvo išskirtos keturios kategorijos: tarpasmeniniai santykiai; darbo aplinka; vertybių formavimas asmeniniu pavyzdžiu ir įkvepianti motyvacija (3.2.18 lentelė).

3.2.18 lentelė

Lyderystė kaip mikroklimato gerinimo veiksnys švietimo organizacijoje (n=15)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpasmeniniai santykiai	Atvira komunikacija	„Atvira komunikacija gerina tarpusavio supratimą ir stiprina pasitikėjimą vadovu.“ (MV3); „...skaidrią (...) komunikaciją“ (MV6); „...kad visi darbuotojai ir mokiniai laisvai dalijantis nuomonėmis, klausimais ir idėjomis“ (MV3); „Lyderystę pasitelkiant skatinant atvirumą“ (MV6);

		„Skatinti atvirą ir sąžiningą komunikaciją“ (MV13); „Skatinant atvirą ir pagarbią komunikaciją“ (MV8).
	Bendradarbiavimas	„Bendradarbiauju su vaikų tėvais, vietos bendruomene ir partneriais“ (MV4); „Kuriant bendradarbiavimo kultūrą“ (MV8); „...telkiant komandą ir bendradarbiavimą“ (MV6); „Skatinti komandinį darbą ir bendradarbiavimą“ (MV13).
	Konstruktivus konfliktų valdymas	„...valdant konfliktus“ (MV6); „Reaguojant į konfliktus ir problemas“ (MV8); „Greitai ir efektyviai spręsti konfliktus“ (MV12).
Darbo aplinka	Pozityvi darbo aplinka	„Lyderystė yra labai svarbi kuriant pozityvią atmosferą mokykloje“ (MV5); „Lyderystė gali turėti didžiulę įtaką mikroklimato gerinimui mokykloje, nes vadovo elgesys ir sprendimai tiesiogiai veikia darbo atmosferą“ (13MV); „Vadovo įsitraukimas skatina (...) teigiamą atmosferą“ (MV15).
	Darbuotojų gerovę užtikrinanti aplinka	„Užtikrinti darbuotojų gerovę ir darbo sąlygas“ (MV13); „Rūpinantis emocine gerove“ (MV8).
Vertybių formavimas asmeniniu pavyzdžiu	Asmeninio pavyzdžio rodymas	„Pavyzdžiu rodant teigiamas vertybes“ (MV8); „...rodant asmeninį pavyzdį“ (MV6); „Vadovas, kuris demonstruoja autentiškumą, empatiją ir pasišventimą, gali sukurti tokią mokyklą, kurioje visi jaustųsi saugūs, vertinami ir motyvuoti mokytis“ (MV9).
	Pasitikėjimas	„...jei vadovas tiki tuo ką daro, aiškiai ištransliuoja savo lūkesčius, tada ir mikroklimatas yra geras“ (MV7); „Vadovo įsitraukimas skatina pasitikėjimą“ (MV15).
Įkvėpianti motyvacija	Pripažinimas ir įvertinimas	„...pastangų pripažinimą“ (MV6); „...sudarau galimybes ir skatinu darbuotojus“ (MV4); „Nes žmonės jaustųsi labiau įvertinti ir reikšmingi“ (MV10); „...skatinti pripažinimą“ (MV13); „...ir užtikrina, kad kiekvienas mokyklos darbuotojas jaustųsi svarbia organizacijos dalimi“ (MV15); „Pozityvi lyderystė padeda darbuotojams jaustis vertinamiems“ (MV5).
	Parama	„Užtikrinant darbuotojų palaikymą ir profesinį tobulėjimą“ (MV8); „...teikiant emocinę paramą“ (MV6)
	Įkvėpimas ir įgalinimas	„Dažnai imuosi iniciatyvos ir taip stengiuosi įkvėpti kitus“ (MV14); „Noras įgalinti kiekvieną – svarbiausias, mano kaip lyderio veiksnys“ (MV11).
	Motyvavimas	„...motyvuoja komandą“ (MV15); „Motyvuoti“ (MV13).

Tyrimu nustatyta, kad lyderystė yra svarbus mikroklimato gerinimo veiksnys švietimo organizacijoje, nes skatina tarpasmeninius santykius, grįstus atvira komunikacija („Atvira komunikacija gerina tarpusavio supratimą ir stiprina pasitikėjimą vadovu“ (MV3)), bendradarbiavimu („Skatinti komandinį darbą ir bendradarbiavimą“ (MV13)) bei konstruktyviu konfliktų valdymu („Greitai ir efektyviai spręsti konfliktus“ (MV12)). Gerina darbo aplinką, skatindama pozityvią ir darbuotojų gerovę užtikrinančią darbo aplinką. („Lyderystė gali turėti didžiulę įtaką mikroklimato gerinimui mokykloje, nes vadovo elgesys ir sprendimai tiesiogiai veikia darbo atmosferą“ (MV13)). Švietimo organizacijų vadovai teigia, kad lyderystė prie mikroklimato gerinimo mokykloje gali prisidėti asmeninio vadovo pavyzdžio rodymu ir pasitikėjimo skatinimu („Pavyzdžiu rodant teigiamas vertybes“ (MV8), „Vadovo įsitraukimas skatina pasitikėjimą“ (MV15)), darbuotojų pripažinimu ir įvertinimu, parama, įkvėpimu ir įgalinimu bei motyvavimu („Pozityvi lyderystė padeda darbuotojams jaustis vertinamiems“ (MV5), „...teikiant emocinę paramą“ (MV6), „Dažnai imuosi iniciatyvos ir taip stengiuosi įkvėpti kitus“ (MV14)).

Siekiant išsiaiškinti, kokie yra švietimo organizacijų vadovų lūkesčiai, susiję su vadovavimu mokyklai ir mokyklos mikroklimatu, buvo nustatytos keturios kategorijos: lūkesčiai dėl vadovavimosi visuotinai priimtomis vertybėmis; lūkesčiai dėl mokyklos mikroklimato kūrimo; lūkesčiai dėl mokyklos bendruomenės narių gerovės; lūkesčiai dėl mokyklos augimo (3.2.19 lentelė).

**Švietimo organizacijų vadovų lūkesčiai, susiję su vadovavimu mokyklai ir mokyklos
mikroklimatu (n=15)**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Lūkesčiai dėl vadovavimosi visuotinai priimtomis vertybėmis	Atsakomybė	„...būti atsakingi už savo veiksmus, mintis, poelgius“ (MV1); „...asmeninės kiekvieno bendruomenės nario [atsakomybės] didinimas, ir gyvenimas organizacijoje – taip kaip namuose“ (MV11); „Būtų puiku(...) laikytis susitarimų, jei susitariama, tai abi pusės privalo laikytis jų“ (MV1).
	Pagarba	„Gebantis (...) pagarbiai išsakyti emocijas, mintis, idėjas“ (MV6).
	Vertybių išsaugojimas	„...saugome tai, ką esame sukūrę – santykį, aukštą bendravimo kultūrą ir materialinę gerovę“ (MV11).
Lūkesčiai dėl mokyklos mikroklimato kūrimo	Mikroklimatas, kuriame kiekvienas būtų motyvuotas	„Mano tikslas – (...) mikroklimatas, kuriame pedagogai dirba su motyvacija“ (MV3); „Sukurti (...) atmosferą, kurioje visi mokyklos bendruomenės nariai (...) jaustųsi (...) motyvuoti“ (MV3); „Labai norėčiau, kad (...) kiekvienas darbuotojas jaustųsi (...) motyvuotas“ (MV5); „Mano vadovaujamoje mokykloje kiekvienas darbuotojas motyvuotas“ (MV6); „Norėčiau sukurti mokyklą, kurioje kiekvienas darbuotojas jaustųsi motyvuotas“ (MV15); „Norėčiau, kad mokykloje (...) visi darbuotojai būtų motyvuoti dalytis idėjomis“ (MV13).
	Mikroklimatas, kuriame kiekvienas būtų įkvėptas ir vertinamas	„Norėčiau sukurti (...) ugdymo įstaigą, kurioje tiek pedagogai, tiek vaikai jaustųsi įkvėpti ir vertinami“ (MV2); „...sukurti mokyklą, kurioje visi – mokiniai, mokytojai ir tėvai – jaustųsi vertinami (...) įkvėpti“ (MV8); „...norėčiau, kad mokykloje būtų sukurta ir puoselėjama tokia aplinka, kurioje visi (...) jaustųsi (...) vertinami“ (MV13); „... kurioje kiekvienas jaustųsi svarbus“ (MV2); „... kad mokykloje vyrautų toks mikroklimatas, kuriame (...) darbuotojai jaustųsi vertinami ir palaikomi, o jų indėlis į mokyklos gyvenimą būtų matomas ir apdovanojamas“ (MV13).
	Mikroklimatas, pagrįstas atviru ir aktyviu bendradarbiavimu	„Sukurti visiškai atvirą, palaikančią ir bendradarbiavimo atmosferą“ (MV3); „Tai sukurtą atmosferą, kur darbuotojai (...) aktyviai bendradarbiauja“ (MV13); „Tokia įstaiga būtų pagrįsta bendradarbiavimu“ (MV2).
	Mikroklimatas, pagrįstas pozityviais tarpasmeniniais santykiais	„...gebėtų argumentuotai diskutuoti, ne aistromis ir emocijomis“ (MV1); „Labai norėčiau, kad (...) žmonės kalbėtųsi (...) vienas kitą išgirstų ir susikalbėtų, o ne apkalbėtų.“ (MV14). „Norėčiau, kad mokykloje vyrautų visiškai atvira ir skaidri komunikacija“ (MV13). „Labai norėčiau, kad įstaigoje vyrautų (...) atviri santykiai, pagrįsti pasitikėjimu, tikėjimu tuo, kas yra daroma“ (MV10).
Lūkesčiai dėl mokyklos bendruomenės narių gerovės	Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas	„Daugiau mokyklos darbuotojams (visiems) kelionių (...) pilnai finansuotų“ (MV12); „Mano vadovaujamoje mokykloje kiekvienas darbuotojas (...) suderinęs darbą ir asmeninį gyvenimą“ (MV6); „... siekčiau, kad mokykloje vyrautų toks mikroklimatas, kuriame būtų užtikrinta pusiausvyra tarp profesinio ir asmeninio gyvenimo“ (MV13).
	Įtampos, perdegimo mažinimas	„Išgelbėti darbuotojus ir save nuo perdegimo“ (MV12); „Daugiau mokyklos darbuotojams (...) atsipalaiduoti“ (MV12); „Labai norėčiau, kad (...) kiekvienas darbuotojas (...) nejaustų įtampos“ (MV5); „... kiekvienas darbuotojas (...) pailsėjęs, laimingas“ (MV6).
Lūkesčiai dėl mokyklos augimo	Lyderių auginimas	„...auginkime savo įstaigose lyderius, kurie kurs mokyklą, kurioje norės mokytis ir dirbti kūrybiškai, aktyvūs žmonės“ (MV4).
	Mokyklos bendruomenės narių augimas	„Sukurčiau mokyklą, kur visi nariai ateitų (...) žinodami, kad čia jie gali augti, mokytis ir prisidėti prie prasmingų tikslų“ (MV8); „Labai norėčiau, kad darbuotojai patys imtųsi daugiau iniciatyvos ir turėtų daugiau pasiūlymų“ (MV7); „...kurioje visi kartu siekia bendro tikslo – suteikti mokiniams kuo geresnes sąlygas mokytis ir augti“ (MV13).

Tyrimu nustatyta, kad švietimo organizacijų vadovai viliasi, kad bus skatinama darbuotojų atsakomybė („...būti atsakingi už savo veiksmus, mintis, poelgius“ (MV1)), pagarba, stengiamasi išsaugoti vertybes („...saugome tai, ką esame sukūrę – santykį, aukštą bendravimo kultūrą ir materialinę gerovę“ (MV11)). Vadovai tikisi sukurti tokį mikroklimatą, kuriame kiekvienas būtų motyvuotas („Sukurti (...) atmosferą, kurioje visi mokyklos bendruomenės nariai (...) jaustųsi (...) motyvuoti“ (MV3)), įkvėptas ir vertinamas („Norėčiau sukurti (...) ugdymo įstaigą, kurioje tiek pedagogai, tiek vaikai jaustųsi įkvėpti ir vertinami“ (MV2)), o mikroklimatas būtų pagrįstas atviru ir aktyviu bendradarbiavimu („Sukurti visiškai atvirą, palaikančią ir bendradarbiavimo atmosferą“ (MV3)) bei pozityviais tarpasmeniniais santykiais („Labai norėčiau, kad įstaigoje vyrautų (...) atviri santykiai, pagrįsti pasitikėjimu, tikėjimu tuo, kas yra daroma“ (MV10)). Vadovai norėtų darbuotojams sudaryti galimybes derinti darbą ir asmeninį gyvenimą („... siekčiau, kad mokykloje vyrautų toks mikroklimatas, kuriame būtų užtikrinta pusiausvyra tarp profesinio ir asmeninio gyvenimo“ (MV13)), mažinti įtampą bei perdegimą ((...) kiekvienas darbuotojas (...) nejaustų įtampos“ (MV5)), taip pat jie tikisi auginti lyderius („...auginkime savo įstaigose lyderius (...)“ (MV4)) ir skatinti mokyklos bendruomenės narių augimą („Sukurčiau mokyklą, kur visi nariai ateitų (...) žinodami, kad čia jie gali augti, mokytis ir prisidėti prie prasmingų tikslų“ (MV8)).

Apibendrinant galima teigti, kad transformacinė lyderystė yra svarbus mikroklimato gerinimo veiksnys, nes skatina tarpasmeninius santykius, gerina darbo aplinką, formuoja vertybes asmeniniu pavyzdžiu ir suteikia įkvėpimą bei motyvaciją. Švietimo organizacijų vadovai susiduria su iššūkiais, kylančiais dėl netinkamos komunikacijos, darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, konfliktų, darbuotojų motyvacijos problemų, organizacinių problemų, švietimo politikos ir biurokratinių kliūčių, bei dėl kultūros, vertybių ir požiūrių skirtumų. Švietimo organizacijų vadovų lūkesčiai transformacinės lyderystės kontekste yra susiję su vadovavimusi visuotinai priimtomis vertybėmis, pozityvaus mokyklos mikroklimato kūrimu, mokyklos bendruomenės narių gerove ir mokyklos augimu.

DISKUSIJA

Mokytojų nuomone, švietimo organizacijų vadovai yra empatiški, palaikantys, atvirai bendraujantys, gerbiantys visus mokyklos bendruomenės narius, atsižvelgiantys į jų poreikius, išiklausantys į jų rūpesčius, pripažįstantys, kad kiekvienas mokyklos bendruomenės narys gali prisidėti prie bendro mokyklos darbo. Švietimo organizacijų vadovai savo darbe vadovaujasi atvirumo, skaidrumo, sąžiningumo, aiškumo ir nuoseklumo, teisingumo, inovatyvumo ir kūrybiškumo, bendradarbiavimo ir įtraukties, tvarumo, pagarbos ir pasitikėjimo principais; taip pat vadovaujasi vertybėmis, kuriomis rodo individualizuotą dėmesį (draugiškumas, parama, empatija, dėmesingumas, rūpestis), jiems svarbi vertybė yra atsakomybė ir kitos visuotinai priimtos vertybės – geranoriškumas, tolerancija, žmogiškumas, tiesa. Tai sutampa su Northouse (2009) teiginiais, kad transformacinė lyderystė paremta vertybėmis, etikos standartais ir principais. Tai yra transformaciniams lyderiams būdingi bruožai, nes, kaip teigia Northouse (2009), transformacinis lyderis atsižvelgia į darbuotojų poreikius, išiklauso į darbuotojų rūpesčius, yra palaikantis, empatiškas ir atvirai bendrauja. Ekpenyong ir Seth (2020) šį komponentą vadina individualizuotu lyderio dėmesiu ir teigia, kad juo atliepiami konkretūs darbuotojų poreikiai. Švietimo organizacijų vadovai, turintys transformacinio lyderio savybių, įgalina ir inspiruoja savo darbuotojus, juos įkvepia ir motyvuoja, skatina pokyčius, rodo asmeninį pavyzdį, įgalina priimti sprendimus, skatina tobulėjimą ir augimą, pasižymi kūrybiškumu, taiko pasitikėjimu ir tolerancija grįstus santykius. Tai sutampa su Dinibutun (2020) teiginiais, kad lyderystė yra gebėjimas daryti įtaką, motyvuoti ir įgalinti kitus prisidėti prie organizacijos efektyvumo ir sėkmės, bei Piwovar-Sulej ir Iqbal (2023) išvalgomis, kad efektyviam organizacijos valdymui reikia ne tik vizijos, bet ir gebėjimo motyvuoti žmones, kas išryškėjo atliktame tyrime.

Švietimo organizacijų vadovai, mokytojų nuomone, yra linkę skatinti kūrybiškumą (palaiko naujų idėjų kūrimą, skatina savarankišką mąstymą) ir kartu siekia bendruomenės narių augimo bei tobulėjimo. Tai sutampa su Zineldin (2017) teiginiais, kad transformaciniai lyderiai yra kūrybingi, atviri naujoms idėjoms, siekiantys kurti galimybes darbuotojams mokytis, skatina darbuotojų tobulėjimą ir augimą, užmezga tvirtus santykius su darbuotojais, dirbančiais organizacijoje (Zineldin, 2017). Mokytojų nuomone, mokyklos bendruomenės narių motyvaciją vadovai skatina pasitelkiant etišką elgesį ir komunikaciją (pagarbą, etišką elgesį, vizijos suprantamumą) bei pasitelkiant įkvėpimą siekti tikslo (padrąsinant, akcentuojant viziją, suteikiant tikslui prasmę, skatinant optimizmą dėl ateities). Tai sutampa su Martišauskienės ir Vaičekauskienės (2015) teiginiais, kad transformacinę lyderystę taikantis švietimo organizacijos vadovas rodo etišką elgesį ir visiems mokyklos bendruomenės nariams yra rodoma pagarba. Švietimo organizacijos vadovas, siekdamas sėkmingos lyderystės, turi turėti transformacinei lyderystei būdingų (gebėjimas įkvėpti; gebėjimas motyvuoti; gebėjimas rodyti asmeninį pavyzdį) gebėjimų, taip pat komunikacinių, organizacinių, pokyčių valdymo, problemų, konfliktų sprendimo ir emocinio intelekto gebėjimų. Dauguma šių gebėjimų mokslinėje literatūroje (Ekpenyong ir Seth, 2020) priskiriami įkvėpiančiam motyvacijai, kuri yra vienas iš esminių transformacinės lyderystės elementų – tai yra lyderio gebėjimas motyvuoti kitus taip, kad jie patikėtų ir priimtų organizacijos viziją. Transformaciniai lyderiai turi ne tik pateikti organizacijos viziją, bet ir atskleisti, kuo prasmingas bus darbuotojų darbas šios vizijos siekiant bei parodyti, kokių rezultatų jis tikisi (Ekpenyong ir Seth, 2020).

Orientavimasis į pokyčius siekiant sėkmingos lyderystės švietimo organizacijų vadovų požiūriu svarbus tuo, jog padeda užtikrinti švietimo organizacijos konkurencingumą ir patrauklumą, sudaro galimybes organizacijai augti, tobulėti ir pasiekti sėkmę, padeda tobulinti procesus ir sukurti patrauklią aplinką. Orientavimasis į pokyčius yra vienas iš transformacinės lyderystės požymių – tai buvo nustatyta Caldwell ir kt. (2012) tyrimu. Charizmatiškumas siekiant sėkmingos lyderystės yra reikšmingas, nes yra įkvepiantis, sektingas pavyzdys, užtikrina ryšį su komanda ir yra vienas iš

lyderystės sėkmės veiksnių, o asmeninis vadovo pavyzdys siekiant sėkmingos lyderystės yra reikšmingas, nes padeda kurti darbo aplinką, padeda kurti elgesio, vertybių ir organizacijos kultūros standartus bei skatina sėkmingą lyderystę. Atkreiptinas dėmesys, kad Ekpenyong ir Seth (2020) charizmatišką lyderio elgesį, kuris įkvepia juo sekti, siekiant darbuotojų pasitikėjimo, iš esmės laiko idealizuota įtaka, o idealizuota įtaka, pasak Northouse (2009) yra vienas iš keturių svarbiausių transformacinės lyderystės komponentų. Zineldin (2017) tyrimu buvo nustatyta, kad asmeninis vadovo pavyzdys padidina ir įkvepia darbuotojus domėtis organizacijos veikla.

Mokytojai organizacijos mikroklimatą laiko būdu, kuriuo organizacijos nariai suvokia ir apibūdina savo aplinką, remdamiesi nuostatomis ir vertybėmis, taip pat jie organizacijos mikroklimatą laiko santykiais tarp organizacijos narių ir kartu atmosfera, kurią darbuotojai jaučia savo darbo aplinkoje. Organizacijos mikroklimato suvokimas iš esmės sutampa su Rožman ir Štrukelj (2021) teiginiais, kad organizacinis mikroklimatas apibrėžiamas kaip būdas, kuriuo asmenys organizacijoje suvokia ir apibūdina savo aplinką, remdamiesi nuostatomis ir vertybėmis. Švietimo organizacijų vadovų požiūriu, švietimo organizacijos mikroklimatą sudaro organizacinis pasitikėjimas ir socialinė parama, įtampa darbe, pasitenkinimas darbu, tarpusavio santykiai, lyderystė. Tai sutampa su Barriá-González ir kt. (2021) tyrimo rezultatais, kur buvo nustatyta, kad organizacinį mikroklimatą be kita ko sudaro organizacinis pasitikėjimas, darbo įtampa, socialinė parama, pasitenkinimas darbu. Tarpusavio santykiai ir lyderystė, kaip organizacijos mikroklimato komponentai, buvo nustatyti Rožman ir Štrukelj (2021) tyrime.

Savo mokyklos darbuotojų santykius su vadovu ir mokyklos darbuotojų tarpusavio santykius mokytojai vertina teigiamai, taip pat jų pasitenkinimas darbu mokykloje yra aukštas. Mokyklos mikroklimatą stipriai veikia vadovo pasitikėjimas, vadovo parama, apdovanojimai už gerai atliktą darbą, taip pat įtampa darbe bei pasitenkinimas darbu. Organizacijos mikroklimatas priklauso nuo vadovavimo stiliaus, yra susijęs su organizacine kultūra, organizacijos vertybėmis bei darbuotojų elgesiu. Tai sutampa su Chipeta ir kt. (2016) ir Bhasin (2020) tyrimų rezultatais, kuriuose buvo nustatyta, kad organizacijos mikroklimatas priklauso nuo organizacijos narių tarpusavio santykių, Bhasin (2020) tyrimo rezultatais, kuriame buvo nustatyta, kad organizacijos mikroklimatą lemia vadovavimo stilius, taip pat su Kakhki ir kt. (2020); Li ir kt. (2022); Jackson ir kt. (2021) tyrimų rezultatais, kuriuose buvo atskleista, kad organizacijos mikroklimatas priklauso nuo organizacijoje vyraujančių nuostatų ir vertybių. Švietimo organizacijų vadovai švietimo organizacijos mikroklimato veiksniais įvardija organizacijos aplinką, tarpasmeninius santykius, organizacijos vertybes, socialinę paramą ir konfliktus. Tai sutampa su Bhasin (2020) nurodytais organizacijos mikroklimatą lemiančiais veiksniais (tarpasmeniniai santykiai, konfliktų valdymas, komunikacija) bei Kakhki ir kt. (2020); Li ir kt. (2022); Jackson ir kt. (2021) tyrimų rezultatais, kuriuose buvo nustatyta, kad organizacijos mikroklimatas priklauso nuo organizacijoje vyraujančių nuostatų ir vertybių. Socialinė parama, kaip organizacijos mikroklimato komponentas, bet ne veiksnys, buvo nustatytas Barriá-González ir kt. (2021) tyrime.

Mokytojai sutinka, kad teigiamas mikroklimatas jų mokykloje turi reikšmingą teigiamą poveikį mokyklos darbuotojų įsitraukimui į darbą, kad jis didina mokyklos darbuotojų motyvaciją, atsidavimą darbui, įsipareigojimų vykdymą bei pasitenkinimą savo darbu. Šis rezultatas sutampa Rožman ir Štrukelj (2021) tyrimo rezultatais, kad teigiamas mikroklimatas lemia didesnę pasitenkinimą darbu, motyvaciją ir produktyvumą, skatina inovacijas ir kūrybiškumą. Švietimo organizacijų vadovų požiūriu, pozityvus organizacijos mikroklimatas didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, didina darbuotojų pasitikėjimą mokykla ir mažina įtampos lygį darbe. Tai iš dalies sutapo su Rožman ir Štrukelj (2021) tyrimo rezultatais, kuriame taip pat buvo nustatyta, kad geras organizacijos

mikroklimas skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu, tačiau minėtame tyrime buvo nustatyta, kad geras mikroklimas skatina ir darbuotojų motyvaciją.

Švietimo organizacijų vadovai darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui didinti naudoja nematerialius skatinimo būdus – padėkas, renginius, rodo individualizuotą dėmesį, sudaro lanksčias darbo sąlygas ir naudoja kitus nematerialius skatinimo būdus (papildomus laisvadienius, galimybę siekti karjeros, fizinės aplinkos gerinimą). Taip pat darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui didinti naudoja materialius skatinimo būdus – finansinį paskatinimą, dovanas ir apmokėjimą už kompetencijų tobulinimą. Petrulis (2015) yra pažymėjęs, kad apdovanojimai skatina atitinkamą darbuotojų elgesį, apdovanoti darbuotojai jaučia palankumą vadovams ir psichologinį pasitenkinimą, o Das (2014) teigia, kad atlygis ir apdovanojimai gali būti svarbus motyvuojantis veiksnys, skatinantis juos likti organizacijoje ir jaustis įvertintu, o visa tai gerina organizacijos mikroklimą.

Mokytojų nuomone, vadovo transformacinė lyderystė yra stipriai susijusi su geresniais darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiais, su darbuotojų bendradarbiavimu ir didesniu jų pasitenkinimu savo darbu. Nustatyta, kad darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykius labiausiai veikia vadovo gebėjimas įsiklausyti į mokyklos bendruomenės narių rūpesčius, į juos atsižvelgti. Empatija, palaikymas, atviras bendravimas, darbuotojų bendradarbiavimas bei pasitenkinimas savo darbu yra labiausiai susiję su tuo, kiek jų vadovas atsižvelgia į mokyklos bendruomenės narių poreikius ir kiek įsiklauso į mokyklos bendruomenės narių rūpesčius. Tai sutampa su Rožman, Štrukelj (2021) teiginiais, kad lyderystė gali turėti didelį teigiamą poveikį organizacijos mikroklimatei. Kokybinis tyrimas papildė kiekybinio tyrimo rezultatus ir atskleidė vadovavimo stiliaus ir organizacijos mikroklimatei ryšį švietimo organizacijoje: švietimo organizacijų vadovų požiūriu, vadovavimo stilius tiesiogiai veikia organizacijos mikroklimą, o mikroklimas tiesiogiai veikia vadovo veiksmų efektyvumą įgyvendinant pokyčius. Tai sutampa su Chan (2024) tyrimo rezultatais, kur buvo nustatytas tiesioginis ryšys tarp vadovavimo stiliaus ir organizacijos mikroklimatei.

Kiekybinio tyrimo rezultatai rodo, kad, jei mokyklos vadovai skatina kūrybiškumą, naujas idėjas bei darbuotojų augimą ir mokymąsi, tai mokyklos darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiai yra geresni ir darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu. Tai iš dalies sutampa su Daft (2008) teiginiais, kad transformaciniai lyderiai skatina kiekvieno darbuotojo augimą ir tarpusavio santykius ir gerina organizacijos mikroklimą. Mokytojų nuomone, mokyklos vadovų etika ir komunikacija pagrįsta lyderystė arba lyderystė, pagrįsta įkvėpimu siekti tikslo, yra stipriai susijusi su geresniais mokyklos darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiais, su geresniais darbuotojų tarpusavio santykiais ir su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu. Reza (2019), Tyssen (2014), Zineldin (2017) nustatė, kad transformacinei lyderystei būdingas pasitikėjimas, įkvėpimas, tvirtų santykių užmezgimas – visa tai skatina pozityvų mikroklimą.

Transformacinė lyderystė švietimo organizacijų vadovų požiūriu yra svarbus mikroklimatei gerinimo veiksnys, nes skatina tarpasmeninius santykius, gerina darbo aplinką, formuoja vertybes asmeniniu pavyzdžiu ir suteikia įkvėpimą bei motyvaciją. Tai iš dalies sutampa su Cummings (2021), Wong (2018) teiginiais, kad efektyvus lyderis tarpasmeniniuose santykiuose su darbuotojais turi gebėti įkvėpti savo komandos narius, gebėti sutelkti dėmesį į kiekvieno darbuotojo stiprybes ir silpnybes, būti sąžiningu, mokėti pripažinti savo klaidas, atskleisti darbuotojų kūrybiškumą, gebėti bendrauti ir bendradarbiauti su visais savo darbuotojais, aiškiai išsakyti savo nuomonę ir perteikti informaciją, išsakyti kritiką bei paskatinimus. Tai taip pat sutampa su Litz, Blaik-Hourani, (2020T) tyrimo rezultatu, kur buvo nustatyta, kad transformuojantys lyderiai daro didelę įtaką mokytojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu, bei Day, Sammons ir kt. (2020) teiginiais, kad transformacinės lyderystės

praktika, pavyzdžiui, aiškios vizijos nustatymas, intelektualio skatinimo teikimas ir individualizuotos paramos teikimas, yra glaudžiai susijusi su geresniais mokyklos rezultatais.

Švietimo organizacijų vadovai susiduria su iššūkiais, kylančiais dėl netinkamos komunikacijos, darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, konfliktų, darbuotojų motyvacijos problemų, organizacinių problemų, švietimo politikos ir biurokratinių kliūčių, bei dėl kultūros, vertybių ir požiūrių skirtumų. Pasipriešinimas pokyčiams kaip vienas dažniausiai pasitaikančių iššūkių, kylančių švietimo organizacijų vadovams – transformaciniams lyderiams, buvo akcentuotas Paulikienės ir Pauliko (2022), Adeoye ir Ainnubi (2023), Vaidelio (2021) tyrimuose. Adeoye ir Ainnubi (2023) tyrime buvo nustatyti iššūkiai, kylantys dėl organizacinių problemų (žmogiškųjų resursų trūkumo) ir dėl pedagogų profesinio tobulėjimo trūkumo. Švietimo organizacijų vadovų lūkesčiai transformacinės lyderystės kontekste yra susiję su vadovavimusi visuotinai priimtomis vertybėmis, su pozityvaus mokyklos mikroklimato kūrimu, su mokyklos bendruomenės narių gerove ir su mokyklos augimu. Tai sutampa su Moolenaar ir Sleegers (2015), Day, Sammons, Gorgen (2020) teiginiais, kad švietimo organizacijų vadovai – transformaciniai lyderiai turi turėti aiškią viziją ir vertybių sistemą, kuri ne tik nurodo švietimo organizacijos kryptį, bet ir skatina visų darbuotojų gerovę. Tokios vertybės suteikia pagrindą sprendimams, leidžia sukurti teigiamą mokyklos mikroklimatą ir užtikrina švietimo organizacijos augimą.

Pagrindiniu tyrimo ribotumu darbo autoriai laiko tai, kad tyrimas buvo atliktas tik Kėdainių rajono mokyklose. Pasirinkus kitą tyrimų lauką galimai būtų gauti kitokie tyrimo rezultatai, nes tyrimo dalyviai turėtų kitokias nuomones ir patirtis.

IŠVADOS

1. Transformacinė lyderystė yra procesas, kurio metu lyderiai strateginiu būdu transformuoja organizaciją į aukštesnį lygį, didindami pasiekimus bei darbuotojų motyvaciją. Šiam lyderystės stiliui būdingas pasitikėjimas, įkvėpimas, pokyčių skatinimas, motyvavimas, vizijos kūrimas, sprendimų priėmimų įgalinimas, savarankiškumas, rėmimasis darbuotojų stiprybėmis ir silpnybėmis, kūrybiškumas, tolerancija, tobulėjimo ir augimo skatinimas, tvirtų santykių užmezgimas. Pagrindinės dimensijos, kuriose transformacinė lyderystė švietimo organizacijose užtikrina sėkmę, yra vizijos kūrimas, organizacijos plėtra, kultūros pokyčiai, ugdymo programų valdymas.

2. Organizacijos mikroklimatas yra bendradarbiavimo, lyderystės paramos, pasitikėjimo, teisingumo, draugiškumo, įsipareigojimų aplinka. Šioje aplinkoje svarbūs tarpasmeniniai santykiai, lyderystės tipas, organizacinė struktūra bei turinys, darbuotojų ir vadovų gebėjimas valdyti konfliktus, fizinės aplinkos puoselėjamos vertybės ir normos bei kiti veiksniai.

3. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad mokytojai labiausiai vertina tokius savo vadovų transformacinės lyderystės bruožus, kaip motyvavimą, įsitraukimo, kūrybiškumo skatinimą, empatiškumą, palaikymą, atvirą bendravimą, pagarbos rodymą, atsižvelgimą į jų poreikius, t. y., individualizuotą lyderio dėmesį. Mokyklos mikroklimatą veikia vadovo pasitikėjimas ir parama, apdovanojimai už gerai atliktą darbą, įtampa darbe bei pasitenkinimas darbu, organizacijos mikroklimatas taip pat priklauso nuo vadovavimo stiliaus, yra susijęs su organizacine kultūra, organizacijos vertybėmis bei darbuotojų elgesiu. Teigiamas mikroklimatas mokykloje turi reikšmingą poveikį mokytojų įsitraukimui į darbą, didina motyvaciją, atsidavimą darbui, įsipareigojimų vykdymą bei pasitenkinimą savo darbu.

4. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad švietimo organizacijų vadovai, turintys transformacinio lyderio savybių, įgalina ir inspiruoja savo darbuotojus, juos įkvepia ir motyvuoja, skatina pokyčius, rodo asmeninį pavyzdį, įgalina priimti sprendimus, skatina tobulėjimą ir augimą, pasižymi kūrybiškumu, taiko pasitikėjimu ir tolerancija grįstus santykius. Lyderystės sėkmės veiksniais laikomas charizmatiškumas ir asmeninis pavyzdys, skatinantis ryšį su komanda ir padedantis kurti darbo aplinką bei elgesio, vertybių ir organizacijos kultūros standartus. Vadovaujamosi atvirumo, skaidrumo, sąžiningumo, aiškumo ir nuoseklumo, teisingumo, inovatyvumo ir kūrybiškumo, bendradarbiavimo ir įtraukties, tvarumo, pagarbos ir pasitikėjimo principais bei vertybėmis, kuriomis rodomas individualizuotas dėmesys mokyklos bendruomenės nariams. Švietimo organizacijos mikroklimatą veikia organizacinis pasitikėjimas ir socialinė parama, įtampa darbe, pasitenkinimas darbu, tarpusavio santykiai, lyderystė, o pozityvus organizacijos mikroklimatas didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, didina darbuotojų pasitikėjimą mokykla ir mažina įtampos lygį darbe. Materialūs ir nematerialūs skatinimo būdai skatina darbuotojų motyvaciją ir didina įsitraukimą bei tokiais būdais gerina organizacijos mikroklimatą.

5. Remiantis kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatais nustatytas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir mikroklimato švietimo organizacijoje:

- transformacinė lyderystė susijusi su geresniais darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiais, su darbuotojų bendradarbiavimu ir didesniu jų pasitenkinimu darbu;
- mokytojų ir vadovo tarpusavio santykiai labiausiai priklauso nuo gebėjimo įsiklausyti į mokyklos bendruomenės narių rūpesčius, į juos atsižvelgti;

- empatija, palaikymas, atviras bendravimas, darbuotojų bendradarbiavimas bei pasitenkinimas darbu yra labiausiai susiję su vadovo požiūriu į mokyklos bendruomenės narių poreikius ir įsiklausymu į mokyklos bendruomenės narių rūpesčius;

- kuo labiau mokyklos vadovai skatina darbuotojų kūrybiškumą ir naujas idėjas bei kuo labiau skatina darbuotojų augimą ir mokymąsi, tuo geresni yra mokyklos darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiai bei darbuotojų tarpusavio santykiai ir tuo labiau darbuotojai yra patenkinti savo darbu;

- mokyklos vadovų lyderystė, pagrįsta įkvėpimu siekti tikslo, yra stipriai susijusi su geresniais mokyklos darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykiais, su geresniais darbuotojų tarpusavio santykiais ir su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Vadovo rodomas individualizuotas dėmesys, intelektinis stimuliavimas ir idealizuota įtaka tiesiogiai veikia švietimo organizacijos mikroklimatą, o mikroklimatas tiesiogiai veikia vadovo veiksmų efektyvumą. Švietimo organizacijose, kurių vadovai turi transformacinei lyderystei būdingų savybių, vyrauja teigiamas organizacinis mikroklimatas, jų nariai jaučiasi gerai, mato savo indėlį į pokyčius, gauna grįžtamąjį ryšį ir nuolat tobulėja.

REKOMENDACIJOS

Mokyklų vadovams:

- Puoselėti transformacinei lyderystei būdingus bruožus: pasitikėjimą, įkvėpimą, pokyčių skatinimą, motyvavimą, vizijos kūrimą, sprendimų priėmimų įgalinimą, savarankiškumą, rėmimąsi darbuotojų stiprybėmis ir silpnybėmis, kūrybiškumą, toleranciją, tobulėjimo ir augimo skatinimą, tvirtų santykių užmezgimą.
- Savo pavyzdžiu rodyti etišką komunikaciją, pagrįstą visuotinai priimtomis vertybėmis: pagarba, draugiškumu, parama, empatija, dėmesingumu, rūpesčiu, geranoriškumu, tolerancija, žmogiškumu, tiesa.
- Mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, suteikiant jiems žinių ir aiškinant apie pokyčių svarbą ir naudą organizacijai bei jiems patiems (individualūs, grupiniai pokalbiai, seminarai, dalinimasis gerąja pokyčių patirtimi, išvykos į švietimo organizacijas, kuriose pokyčiai sėkmingai įgyvendinami).
- Laiku pastebėti ir valdyti konfliktus, kylančius tarp mokyklos bendruomenės narių, efektyviai aiškintis konfliktų priežastis ir rasti tinkamus konfliktų sprendimo būdus. Nė vienas konfliktas organizacijoje neturėtų būti ignoruojamas.
- Vykdyti prevencines priemones, padedančias sumažinti konfliktų atsiradimo tikimybę (seminarai, pokalbiai, diskusijos).
- Mokyklose, kuriose dirba skirtingų kultūrų, vertybių ir požiūrių darbuotojai, kurti bendrą organizacijos kultūrą, pagrįstą organizacijos vertybėmis ir asmeniniu vadovo pavyzdžiu.

LITERATŪRA

1. Adeoye, M. A., & Ainnubi, O. P. (2023). Principals' Transformational Leadership Style in Public Senior Secondary Schools in Oyo State: Challenges and Prospects. *Indonesian Journal of Education and Social Studies*, 2(2); 57-69.
2. Adham, T. K. I., & Sukkar, A. (2024). Effective Management of Construction Project Team: Identifying Leadership Qualities and Responsibilities. *Sch J Econ Bus Manag*, 2, 63-73.
3. Allen, N., Grigsby, B., & Peters, M. L. (2015). Does leadership matter? Examining the relationship among transformational leadership, school climate, and student achievement. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 10(2), 1-22.
4. Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). Evaluating the effect of transformational leadership on knowledge sharing using structural equation modelling: the case of Iraqi higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 506-517.
5. Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of human resources management research*, 1-10.
6. Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R. ir Eldabib, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227
7. Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370.
8. Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1-13.
9. Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
10. Asbari, M. (2020). Is transformational leadership suitable for future organizational needs?. *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 51-55.
11. Asbari, M., Santoso, P. B., & Prasetya, A. B. (2020). Elitical and antidemocratic transformational leadership critics: is it still relevant?(A literature study). *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 12-16.
12. Balkar, B. (2015). Defining an empowering school culture (ESC): Teacher perceptions. *Educational Research*, 25(3), 205-225.
13. Barriá-González, J., Postigo, Á., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the ECALS scale. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 37(1), 168-177.
14. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
15. Bass, B. M. (1996). *New paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
16. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
17. Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18, 1-9.
18. Berkovich, I. (2016). School leaders and transformational leadership theory: time to part ways?. *Journal of Educational Administration*, 54(5), 609-622.
19. Benmira, S., & Agboola, M. (2021). *Evolution of leadership theory*. BMJ leader, leader-2020.
20. Bhasin, H. (2020). *Organizational Climate Definition – Types and Characteristics*. Marketing 91. Prieiga per internetą: <https://www.marketing91.com/organizational-climate/>
21. Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta
22. Bojorovienė, J., & Pancarovienė, A. (2022). Organizacijos kultūros vystymas vykstant reorganizacijai (aukštųjų mokyklų jungimo atvejis). *Studijos-verslas-visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos: tarptautinės konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys*, 7, 40-54.
23. Bowen, F., Blackmon, K. (2020). Enhancing workplace communication to prevent violence: A focus on the vertical dimension. *Journal of Occupational Health Psychology* 28, 489–502.
24. Bukšnytė-Marmienė, L., Brandišauskienė, A., Česnavičienė, J., & Daugirdienė, A. (2023). Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo ir mokytojų profesinės gerovės reikšmė jų įsipareigojimui organizacijai. *Psichologija*, 68, 8-23.

25. Caillier, J. G. (2020). Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service motivation on citizen ratings of an agency head's performance. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 918-941.
26. Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., & Cheokas, G. (2012). Transformative leadership: Achieving unparalleled excellence. *Journal of Business Ethics*, 109, 175-187.
27. Caputo, A., Ayoko, O. B., Amoo, N., & Menke, C. (2019). The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. *Journal of Business Research*, 99, 23-36.
28. Chan, P. C. (2024). *The Moderating Effect of Organizational Climate on the Relationship Between Leadership Style and Project Success: A Study of Stakeholders' Perceptions*. Doctoral dissertation. California Baptist University
29. Chin, P. P. (2024). Unlocking the Potential of Visionary Leadership: A Study on Shared Vision, Teamwork and Team Performance. *Education Quarterly Reviews*, 7(2).
30. Chipeta, E., Bradley, S., Chimwaza-Manda, W. Ir McAuliffe, E. (2016). Working relationships between obstetric care staff and their managers: a critical incident analysis. *BMC health services research*, 16(1), 1-9.
31. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research (3rd ed.)*. Sage Publications.
32. Cummings, J. (2021). Top 8 Characteristics of Highly Effective Managers. *Performance Magazin*. Prieiga per internetą: <https://www.performancemagazine.org/top-8-characteristicseffective-managers/>
33. Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience (4th ed.)*. Mason, OH: SouthWestern.
34. Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). *Successful School Leadership*. Education development trust. University of Nottingham
35. Dailey, M. A. (2010). *Organizational Climate and Nurse Work Outcomes in Home Healthcare*. Columbia University.
36. Darwish, S., Alzayed, S., & Ahmed, U. (2020). How women in science can boost women's entrepreneurship: Review and highlights. *International Journal of Innovation Creativity and Change*, 14(1), 453-470.
37. Das, P. (2014). Innovative hr practices: need of the hour. 4D international journal of it and commerce. *USA and India: 4D Cross Connect*, 3(4), 121-144.
38. Damanik, E., & Aldridge, J. (2017). Transformational leadership and its impact on school climate and teachers' self-efficacy in Indonesian high schools. *Journal of School Leadership*, 27(2), 269-296.
39. Dawadi, S., Shrestha, S., & Giri, R. A. (2021). Mixed-methods research: A discussion on its types, challenges, and criticisms. *Journal of Practical Studies in Education*, 2(2), 25-36.
40. Devi, A. D. (2021). Implementation of democratic leadership style and transformational head of madrasah in improving the quality. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 14-26.
41. Dilytė-Kotenko, A. (2021). Socialiai pažeidžiamų asmenų kelias link aukštojo mokslo: kai kurių struktūrinių veiksmų bandomoji apžvalga. *Socialinis ugdymas*, 55(1), 60-70
42. Dinibutun, S. R. (2020). Leadership: A comprehensive review of literature, research and theoretical framework. *Journal of Economics and Business*, 3(1), 44-64.
43. Digrienė, L. (2018). Etiškos lyderystės ir pasitikėjimo santykis. *Konferencijos ekonomika. Verslas. Vadyba-2018 straipsnių rinkinys*, 95-99.
44. EBPO (2019). Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/en/about/programmes/indicators-of-education-systems-programme.html>
45. Ekpenyong, P., Seth, A. (2020). Effect of Transformational Leadership Style on Innovative Work Behaviour of Employees. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(8), 28-38.
46. Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
47. European Commission's Education and Training Monitor (2020). Prieiga per internetą: <https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2020/en/>
48. Ferguson, D. (2017). 11 Essential Needs of Employees. Prieiga per internetą: <https://livingtolead.com/11-essential-needs-of-employees/>
49. Feters, M. D. (2016). Haven't we always been doing mixed methods research? Lessons learned from the development of the horseless carriage. *Journal of Mixed Methods Research*, 10(1), 3-11. <https://doi.org/10.1177/1558689815620883>
50. Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change*. Teachers college press.
51. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
52. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras.
53. Gaviria-Rivera, J. I., & López-Zapata, E. (2019). Transformational leadership, organizational climate and job satisfaction in work teams. *European Research Studies Journal*, 22(3), 68-82.

54. Giedraitis, A., & Stašys, R. (2023). Didelės gamybos įmonės žmoniškųjų išteklių valdymo sistemos modelis. *Regional Formation & Development Studies*, 39(1).
55. Gil, A. J., Mataveli, M., Garcia-Alcaraz, J. L., & Ibanez-Somovilla, L. (2024). Organisational climate and change-orientated behaviour: The mediating effects of employee learning culture and perceptions of performance appraisal. *European Management Review*, 21(3), 618-630.
56. Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467.
57. Göpfert, C., Wamsler, C., & Lang, W. (2019). A framework for the joint institutionalization of climate change mitigation and adaptation in city administrations. *Mitigation and adaptation strategies for global change*, 24, 1-21.
58. Gudonytė, I., & Marčinskas, A. (2016). Organizacinės kultūros suvokimas vadovo emocinio intelekto kontekste. *Regional formation and development studies*, 2(19), 17-33.
59. Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2024). Teacher Innovativeness: The Effect of Self-Efficacy, Transformational Leadership, and School Climate. *Journal of Pedagogical Research*, 8(1), 208-222.
60. Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: A unified framework. *Review of educational research*, 86(2), 531-569.
61. Howieson, W. B. (2019). What is leadership?—An academic perspective. In *Leadership: The Current State of Play* (pp. 35-149). Emerald Publishing Limited.
62. Jakavonytė-Staškuvienė, D., & Barkauskienė, A. (2023). Transformative teacher leadership experiences in schools in creating an innovative educational culture: The case of Lithuania. *Cogent education*, 10(1), 2196239.
63. Janiukštis, A., Kovaitė, K., Butvilas, T., & Šumakaris, P. (2024). Impact of Organisational Climate on Employee Well-Being and Healthy Relationships at Work: A Case of Social Service Centres. *Administrative Sciences*, 14(10), 237.
64. Jankovskaja, D., Stanislavovienė, J., & Butikis, M. (2019). Psichosocialinės darbo aplinkos tyrimas Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. *Visuomenės sveikata*, 3, 86.
65. Jones, A., and B. Smith. 2019. The impact of vertical communication on organizational climate and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior* 42, 321–35.
66. Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.
67. Jurkšaitienė, E., & Staniškienė, E. (2021). Mokytojų pasitenkinimo darbu sąsajos su mokyklos vadovo etiška lyderyste ir mokytojų psichologine nuosavybe. *Regional Formation & Development Studies*, 35(3).
68. Kakhki, M. K., Hadadian, A., Joyame, E. N., & Asl, N. M. (2020). Understanding librarians' knowledge sharing behavior: The role of organizational climate, motivational drives and leadership empowerment. *Library & Information Science Research*, 42(1), 100998.
69. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas
70. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vadovėlis. Šiauliai: Lucilijaus leidykla
71. Kavaliauskienė, Ž. (2013). Humanistinis organizacinio klimato aspektas. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 35(1), 58-64.
72. Kessler, M. C., P. Lascoumes, M. Setbon and J. C. Thoenig (1998) *L'Evaluation des Politiques Publiques*. Paris: L'Harmattan.
73. Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 2158244019898264.
74. Kılıç, Y. (2022). A Comparative Study on Democratic, Autocratic and Laissez-faire Leadership Styles of Public and Private School Principals. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 128-141.
75. Kokina, I., & Ostrovska, I. (2013). The analysis of organizational culture with the Denison model. *European Scientific Institute, ESI (publishing)*, 362-368.
76. Kolbergytė, A. (2022). *Vidurinės grandies vadovų saviugda organizacinių pokyčių kontekste: monografija*. Vilnius: MRU.
77. Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of fundamental and applied sciences*, 8(3), 452-461.
78. Králíková, R. & Koblasa, F. (2018). Approaches to the evaluation of workshop microclimate conditions. *MM Science Journal*, 2397-2400.
79. Krivienė, I., Mackelienė, D., & Fedosejevaitė, R. M. (2015). Žmoniškųjų išteklių valdymas įgyvendinant organizacijos permainas: Vilniaus universiteto bibliotekos atvejo analizė. *Vilniaus universiteto bibliotekos metraštis*, 69-92.

80. Kwan, P. (2020). Is transformational leadership theory passé? Revisiting the integrative effect of instructional leadership and transformational leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 321-349.
81. Lang, J. (2023). A Model Of Organizational Culture Of Higher Education Institutions On The Example Of Universities Of The Szechuan Province Of The People's Republic Of China. *Scientific Journal of Polonia University*, 56(1), 69-74.
82. Lee, D. 2018. Communication climate and workplace violence: Understanding the role of vertical communication. *Journal of Applied Psychology* 36, 215–28.
83. Litz, D., & Blaik-Hourani, R. (2020). Transformational leadership and change in education. In *Oxford research encyclopedia of education*.
84. Liuima, V., & Jociūtė, A. (2018). Integruotos su sveikata susijusios paslaugos profesinio mokymo įstaigų pavyzdžiu. *Visuomenės sveikata*, 4(83), 52-59.
85. Madhukar, V., & Sharma, S. (2017). Organisational climate: A conceptual perspective. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 7(8), 276-293.
86. Maxwell, J. A. (2016). Expanding the history and range of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 10(1), 12–27. <https://doi.org/10.1177/1558689815571132>
87. Mallia, K. L., Windels, K., & Broyles, S. J. (2013). The fire starter and the brand steward: An examination of successful leadership traits for the advertising-agency creative director. *Journal of Advertising Research*, 53(3), 339-353.
88. Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(2). Prieiga per internetą: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2386>
89. Martišauskienė, E., & Vaičekauskienė, S. (2015). Vertybės bendrojo ugdymo mokykloje: pedagogų požiūris. *Pedagogy Studies/Pedagogika*, 118(2).
90. Manu, A. (2022). Transformational leadership. In *The Philosophy of Disruption: From Transition to Transformational Change* (pp. 67-77). Emerald Publishing Limited.
91. Maslauskaitė, A. (2008). *Mokslo tiriamojo darbo metodologiniai pagrindai*. Mokomoji knyga. Vilnius
92. McNamara, K. H. (2010). Fostering Sustainability in Higher Education: A Mixed-Methods Study of Transformative Leadership and Change Strategies. *Environmental Practice*, 12(1), 48-58
93. McCarley, T. A., Peters, M. L., & Decman, J. M. (2016). Transformational leadership related to school climate: A multi-level analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2), 322-342.
94. McKinley, J. (2015). Critical argument and writer identity: Social constructivism as a theoretical framework for EFL academic writing. *Critical inquiry in language studies*, 12(3), 184-207.
95. Meuser, J. D., & Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*, 66(2), 251-264.
96. Michalak, J. M. (2019). Project managers' individual temporal perspective and positive organizational climate: An empirical investigation. *Journal of Positive Management* 10, 45–58.
97. Mikutienė, R., & Slušnienė, G. (2021). Pagrindiniai darbo atmosferos kokybę ikimokyklinio ugdymo įstaigoje lemiantys veiksniai. *Studijos-verslas-visuomenė: dabartis ir ateities išvalgos: tarptautinės konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys*, 6, 106-116.
98. Miselytė, M., & Bagdžiūnienė, D. (2017). Socialinės paramos ir vadovo proaktyvaus elgesio reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui. *Psichologija*, 56, 37-55.
99. Monkevičius, J., & Čiužas, R. (2015). Mokytojų profesinių besimokančių bendruomenių sampratos konceptualizavimas besimokančių organizacijų tyrimų kontekste. *Socialinis ugdymas*, 40(1).
100. Moolenaar, N. M., & Slegers, P. J. (2015). The networked principal: Examining principals' social relationships and transformational leadership in school and district networks. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 8-39.
101. Moraru, G. M., & Popa, D. (2019). Organizational factors that influence job satisfaction in a company from automotive industry. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 568(1), 012005. DOI 10.1088/1757-899X/568/1/012005
102. Mueller, L. A., Surachaikulwattana, P. (2020). The influence of cultural differences on human relation aspects of organizational climate and job satisfaction. *UTCC International Journal of Business and Economics* 12, 89–108.
103. Munir, R. I. S., & Rahman, R. A. (2016). Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488-496.
104. Navickaitė, J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. *Acta pedagogica vilnensia*, (29), 35-46.
105. Navickaite, J., & Janiunaite, B. (2012). Barriers of school principal's transformational leadership in change process: case study of Lithuanian schools. *Social Sciences*, 77(3), 52-64.

106. Nedzinskaitė, R., & Barkauskaitė, M. (2017). Mokytojo profesionalumą lemiantys transformacinės lyderystės gebėjimai: mokytojų praktikų požiūris. *Pedagogika*, 125(1), 37-56.
107. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
108. Obiora-Okafo, C. A., & Imhanrenialena, O. B. (2022). Impact of Organisational Environment on Worker's Behaviour. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 8(1), 33-42.
109. Paaís, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*, 7(8), 577-588.
110. Patterson, K. (2021). *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High*. New York: Penguin Random House.
111. Patterson, M. G., and J. L. Mueller (2020). Internal communication during organizational change: A review of the literature and directions for future research. *Journal of Management* 46, 7–38.
112. Paulikienė, B., & Paulikas, J. (2022). Vadovų požiūrio į darbuotojų asmenines ir organizacines pasipriešinimo technologiniams pokyčiams priežastis kokybinis tyrimas. *Regional Formation & Development Studies*, 38(3), 43-51.
113. Paurienė, G. (2019). Policijos organizacijos kultūros samprata. *Public Security and Public Order*, (23), 77-87. DOI: 10.13165/PSPO-19-23-06
114. Pavlova, O. (2020). Relations between organizational culture and human resources management in a modern organization. *Information & Media*, 88, 105-119.
115. Peretomode, V. F. (2021). Demystifying the Ivory Tower Syndrome in Universities through the Use of Transformational Leadership. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 13(1), 1-9.
116. Petrulis, A. (2015). Vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 16(2), 54-65.
117. Pieterse, A. N., Knippenberg, M., S., Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623.
118. Pimenova, E. V. (2019). The use of transformable systems in the architecture of buildings of educational organizations. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 698(3), 033033. DOI 10.1088/1757-899X/698/3/033033
119. Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
120. Rajbhandari, M. M. S. (2022). Dominant leadership styles: A multi-flex leadership styles blend towards the educational effectiveness. *Journal of educational thought*, 55(1), 69-88.
121. Ramzan, N., & Khurram, A. F. A. (2023). A Comparative Analysis of Headteachers' Task-Oriented Leadership Behaviour and People-Oriented Leadership Behaviour at Secondary School Level. *International Journal of Trends and Innovations in Business & Social Sciences*, 1(4), 129-135.
122. Review of change management in United Nations system organizations (2019). *Report of the Joint Inspection Unit*. Geneva Prieiga per internetą: <https://www.unjui.org/news/jiurep20194-review-change-management-united-nations-system-organizations>
123. Reza, M. H. (2019). Components of transformational leadership behavior. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 5(3), 119-124.
124. Rožman, M., & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 775-806.
125. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: KU
126. Sakavičienė, K. (2022). Mokinių tyrimo, skirto įvertinti Kauno jono laužiko mokyklos mikroklimatą, ataskaita. Prieiga per internetą: <https://jonolauziko.kaunas.lm.lt/wp-content/uploads/2022/07/mikroklimatas2022.pdf>
127. Sample Size Calculator (2022). Prieiga per internetą: <https://www.classgist.com/sample-size-calculator.aspx>
128. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency-Doubleday.
129. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361-388.
130. Shields, C. M. (2010). Transformative leadership: Working for equity in diverse contexts. *Educational administration quarterly*, 46(4), 558-589.
131. Staniulienė, S., & Kučinskaitė, B. (2017). Lietuvos įmonių darbuotojų asmeninių ir darbinių santykių tyrimas. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (77).

132. Stankevičiūtė, I., & Ganusauskaitė, A. (2018). „Vytautas mineral SPA” organizacijos klimatas ir jo palankumas kūrybingumui. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 21, 71-77
133. Staskevičiūtė, L. (2020). Lietuvos organizacijų vadovų streso darbe valdymas lytiškumo aspektu. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 23, 407-414.
134. Sukackaitė, R., & Atkočiūnienė, Z. O. (2016). Inovacinės organizacijos kultūros ir lyderystės sąsajos Lietuvos įmonėse. *Information & Media*, 74, 38-49.
135. Survila, A., Smalskys, V., Novikovas, A., Tvarionavičienė, A., & Stasiukynas, A. (2018). Bendruomenės įtraukimo į incidento valdymą organizacinės prielaidos ir teisinės galimybės Lietuvoje. *Public Policy and Administration*, 17(2), 255-269.
136. Stuknytė, V., & Martinkienė, J. (2023). Organizational microclimate at „Radmena“. Lithuania business college. Methodical International Students' Scientific Conference Academic Aspirations of Youth: Insights. In: *Economy, Management, Law And Technologies 2023. XX'th international students methodical simpozium, set of articles*, 67-73.
137. Šarkauskaitė, V., & Bukšnytė-Marmienė, L. (2018). Darbuotojų suvokiamo organizacijos teisingumo ir pasitikėjimo vadovu reikšmė darbuotojų veiklos efektyvumui. In *Jaunasis mokslininkas tarp tradicijų ir naujovių: 15-oji jaunųjų mokslininkų psichologų konferencija, 2018 m. balandžio 27 d.* Vilnius: Vilniaus universitetas, p. 25-25.
138. Šetkienė, D., & Bojorovienė, J. (2021). Darbuotojų pasitenkinimas darbu Klaipėdos lopšelyje-darželyje „Kregždutė“. *Verslas, technologijos, biomedicina: inovacijų išvalgos 2021: straipsnių rinkinys*, (1), 482-494.
139. Šleinytė, I., & Mikaliūkštienė, A. (2022). The Effect of Nurses Stressogenic Factors and Psychoemotic State on Care Cooperation. *Slauga. Mokslas ir praktika*, 3(6 (306)), 9-14.
140. Tadesse, W. M. (2019). The Interface between Organizational Climate and Work Passion: A Case Study of Selected Private Institutions in Ethiopia. *Journal of IMS Group* 16, 1–13.
141. Terrell, S. (2012). Mixed-methods research methodologies. *The Qualitative Report*, 17(1), 254-280. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR17-1/terrell.pdf>
142. Targamadžė, V., Žibėnienė, G., Česnavičienė, J. (2018). *Bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenės mokyklos pažangos samprata, orientuojantis į Geros mokyklos koncepciją*. Tyrimo ataskaita. Vilnius: NMVA
143. Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International journal of project management*, 32(3), 365-375.
144. Todoruț, A. V. (2023). Educational Wellbeing In Relation With Leadership. PROCEEDINGS OF THE 17th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE “Management beyond Crisis: Rethinking Business Performance” 2nd-3rd November 2023, BUCHAREST, ROMANIA, p 355-362
145. Trakšėlys, K. (2015). Žmogaus gerovės kūrimas transformuotoje visuomenėje: švietimo prieinamumo principas. *Filosofija. Sociologija*, (2), 129-134.
146. Trakšėlys, K., & Monkevičienė, O. (2017). Socialinės atskirties raiška mokyklos visiems idėjų kontekste: mokinių balsas. *Mokslu grįsto švietimo link*, 83-99.
147. Tūkstantmečio mokyklų programa (2024). *Programos įgyvendinimas*. Prieiga per internetą: <https://tukstantmeciomokyklos.lt/bendra-informacija/programos-igyvendinimas/>
148. Urbanovič, J., & Navickaitė, J. (2016). Lyderystė autonomiškoje mokykloje. *Leadership in Autonomous Schools*. Vilnius: MRU.
149. U.S. Departament of education (2024). The Every Student Succeeds Act. Prieiga per internetą: <https://www.ed.gov/laws-and-policy/laws-preschool-grade-12-education/every-student-succeeds-act-essa>
150. Vadvilavičius, T., & Burčikaitė, D. (2023). Šeimai draugiško vadovo elgesio skalės lietuviškosios versijos psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, 68, 55-70.
151. Vaidelis, J. (2021). Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimas, didinant organizacinį palaikymą. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 24, 332-337.
152. Velarde, J. M., Ghani, M. F., Adams, D., & Cheah, J. H. (2022). Towards a healthy school climate: The mediating effect of transformational leadership on cultural intelligence and organisational health. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(1), 163-184.
153. Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & organization management*, 43(2), 179-206.
154. Virbalė, J. (2022). Mokyklos vadovų kompetencijų raiškos teorinės prielaidos. *Verslo ir teisės aktualijos*, 2, 140-150.
155. Vveihardt, J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui. *Verslas: Teorija ir praktika Business: Theory and practice*, 10(4), 285–297.

156. Zainol, N. Z., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C., & Kadir, B. B. (2021). Managing organizational change through effective leadership: A review from literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(1), 1-10.
157. Zineldin, M. (2017). Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology perspective in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(1), 14-25.
158. Židonis, Ž., & Andriuškevičienė, S. (2019). Ar institucinė inovacija reiškia naujus vadybos metodus? Transformacinė lyderystė ir darbuotojų įgalinimas profesinio švietimo įstaigose. *Public Policy & Administration/Viesoji Politika ir Administravimas*, 18(1).
159. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: patirtis ir metodai*. Vilnius: Vaga
160. Žukauskas, M., & Korsakienė, R. (2019). Konfliktų sprendimas ir lyderystė: bibliometrinė analizė. *Mokslas: Lietuvos Ateitis*, 11.
161. Wilson, D. C. (2023). Defining leadership. *Philosophy of Management*, 22(1), 99-128.
162. Wiltshire E. D. (2012). *Transformational Leadership: What's Your Motivation?*. School of Global Leadership & Entrepreneurship Regent University.
163. Winston, B. (2002). *Be a Leader for God's Sake*. Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.
164. Wong, K. (2018). *12 Must-Have Qualities of a Manager*. Achievers. Prieiga per internetą: <https://www.achievers.com/blog/12-traits-make-great-manager/>

PRIEDAI

1 priedas. Kiekybinio tyrimo klausimynas

Gerb. Respondente, mes esame Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos studentės Regina Bičkienė ir Alma Žemėckė. Šiuo metu rašome magistro baigiamąjį darbą tema „TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS IR MIKROKLIMATO SĄSAJOS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE“. Magistro baigiamajame darbe atliekame tyrimą, kurio tikslas – nustatyti transformacinės lyderystės ir mikroklimato organizacijoje sąsajas. Jei Jūs esate mokytojas (-a) ir dirbate Kėdainių rajono bendrojo ugdymo mokykloje, kviečiame Jus dalyvauti tyrime ir atsakyti į šios anketos klausimus. Užtikriname Jus, kad Jūsų dalyvavimas tyrime bus visiškai anonimiškas (t.y., Jums nereikės nurodyti jokių savo duomenų, iš kurių būtų galima Jus identifikuoti). Atsakydami į klausimus užtruksite iki 20 min.

Iš anksto Jums dėkojame.

1. Koks, Jūsų nuomone, turi būti mokyklos vadovas lyderis?

Teiginiai/sutikimas	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovas, kurio vadovavimas susijęs su pokyčiais mokykloje					
Vadovas, kurio tikslas - keisti ne tik mokyklą, bet ir joje dirbančius žmones					
Vadovas, kuris įgalina sekėjus, perteikdamas jiems bendrą mokyklos viziją					
Vadovas, kuris orientuojasi į bendrą vertybių ir įsitikinimų formavimą, kurdamas bendrą mokymosi ir augimo atsakomybę					
Vadovas, kuris remiasi idealios įtakos pavyzdžiu					
Vadovas, kuris remiasi įkvepiančia motyvacija					
Vadovas, kuris remiasi intelektualiniu stimuliavimu					
Vadovas, kuris remiasi individualizuotu dėmesiu					
Vadovas, kuris skatina darbuotojų kūrybiškumą					
Vadovas, kuris skatina darbuotojų įsitraukimą į mokyklos veiklą					

2. Kokiais būdais Jūsų mokyklos vadovas skiria individualizuotą dėmesį mokyklos bendruomenės nariams?

Teiginiai/dažnumas	Labai dažnai	Dažnai	Nei dažnai, nei retai	Retai	Labai retai
Atsižvelgia į mokyklos bendruomenės narių poreikius					
Veikia kaip mentorius ar ugdytojas					
Įsiklauso į mokyklos bendruomenės narių rūpesčius					
Yra empatiškas, palaikantis, atvirai bendraujantis					
Gerbia visus mokyklos bendruomenės narius					
Pripažįsta, kad kiekvienas mokyklos bendruomenės narys gali prisidėti prie bendro mokyklos darbo					
Turi vidinę motyvaciją					
Siekia asmeninio tobulėjimo					

3. Kokiais būdais Jūsų mokyklos vadovas siekia intelektualinio stimuliavimo mokyklos bendruomenės nariams?

Teiginiai/dažnumas	Labai dažnai	Dažnai	Nei dažnai, nei retai	Retai	Labai retai
Nugali įsitvirtinusias neigiamas nuostatas					
Prisiima riziką					
Prašo mokyklos bendruomenės narių pateikti vis naujų idėjų					
Skatina ir palaiko mokyklos bendruomenės narių kūrybiškumą					
Skatina ir palaiko mokyklos bendruomenės narių savarankišką mąstymą					
Skatina ir palaiko mokyklos bendruomenės narių ugdymąsi					
Skatina ir palaiko mokyklos bendruomenės narių tobulėjimą					
Vadovui mokymasis yra vertybė ir netikėtose situacijose jis išvelgia galimybių mokytis					
Kelia klausimus, gilinaisi į reiškinius ir kuria būdus, kaip geriau įvykdyti savo užduotis					

4. Kokiais būdais Jūsų mokyklos vadovas siekia įtakos ir skatina mokyklos bendruomenės narių motyvaciją?

Teiginiai/dažnumas	Labai dažnai	Dažnai	Nei dažnai, nei retai	Retai	Labai retai
Elgiasi etiškai					
Elgiasi garbingai					
Rodo pagarbą visiems mokyklos bendruomenės nariams					
Rodo pasitikėjimą visiems mokyklos bendruomenės nariams					
Akcentuoja viziją, kuri yra patraukli ir įkvepianti mokyklos bendruomenės narius					
Kelia iššūkius mokyklos bendruomenės nariams siekti aukštų standartų					
Perteikia optimizmą dėl ateities tikslų					
Suteikia prasmę numatytam konkrečiam tikslui					
Skatina mokyklos bendruomenės narius siekti tikslo					
Mokyklos bendruomenės narius motyvuoja veikti					
Skatina mokyklos bendruomenės narius pasitikėti savo gebėjimais					
Drąsina mokyklos bendruomenės narius					
Vadovo lyderystė paremta komunikavimo įgūdžiais, kurie lemia vizijos suprantumą, tikslumą, veiksmingumą ir įtraukimą					

5. Kokią įtaką daro Jums mokyklos vadovo lyderystės stilius? Pakomentuokite.

6. Kaip apibūdintumėte organizacijos mikroklimatą?

Teiginiai/sutikimas	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Tai veiksny, darantis įtaką darbuotojų motyvacijai ir elgesiui					
Organizacijos mikroklimatas veikia bendrus organizacijos darbo rezultatus					
Tai veiksny, priklausantis nuo vadovavimo stiliaus					
Tai būdas, kuriuo organizacijos nariai suvokia ir apibūdina savo aplinką, remdamiesi nuostatomis ir vertybėmis					
Organizacijos mikroklimatas yra santykiai tarp organizacijos narių ir reakcijos į tuos santykius					
Organizacijos mikroklimatas yra susijęs su organizacine kultūra					
Organizacijos mikroklimatas yra susijęs su organizacijos vertybėmis					
Organizacijos mikroklimatas turi tiesioginį ryšį su darbuotojų elgesiu					
Organizacijos mikroklimatas – tai atmosfera, kurią darbuotojai jaučia savo darbo aplinkoje					

7. Kaip apibūdintumėte mikroklimatą Jūsų mokykloje?

Teiginiai/dažnumas	Labai dažnai	Dažnai	Nei dažnai, nei retai	Retai	Labai retai
Vadovas įsiklauso į kiekvieno mokyklos darbuotojo nuomonę					
Kiekvienas mokyklos darbuotojas laikomas vertingu					
Mokyklos darbuotojų tarpusavio santykiai yra draugiški					
Mokyklos darbuotojai padeda vieni kitiems					
Mokyklos darbuotojai yra patenkinti savo darbu					
Mokyklos darbuotojai didžiuojasi savo mokykla					
Mokyklos vadovo ir mokyklos darbuotojų tarpusavio santykiai yra geri					
Mokyklos darbuotojai yra motyvuoti dirbti ir siekti rezultatų					
Mokyklos vadovas skatina darbuotojų motyvaciją					
Aš mokykloje jaučiuosi gerai					

8. Kaip dažnai šie veiksniai lemia mikroklimatą Jūsų mokykloje?

Teiginiai/dažnumas	Labai dažnai	Dažnai	Nei dažnai, nei retai	Retai	Labai retai
Mokyklos mikroklimatą lemia vadovo pasitikėjimas					
Mokyklos mikroklimatą lemia įtampa darbe					
Mokyklos mikroklimatą lemia mokyklos vadovo parama					
Mokyklos mikroklimatą lemia apdovanojimai už gerai atliktą darbą					
Mokyklos mikroklimatą lemia pasitenkinimas darbu					

9. Kokią reikšmę teigiamas mikroklimatas turi Jūsų mokykloje?

Teiginiai/dažnumas	Labai dažnai	Dažnai	Nei dažnai, nei retai	Retai	Labai retai
Teigiamas mikroklimatas turi reikšmingą teigiamą poveikį mokyklos darbuotojų įsitraukimui į darbą					
Teigiamas mikroklimatas didina mokyklos darbuotojų įsipareigojimų vykdymą					
Teigiamas mikroklimatas didina mokyklos darbuotojų atsidaivimą darbui					
Teigiamas mikroklimatas didina mokyklos darbuotojų pasitenkinimo veikla lygį					
Teigiamas mikroklimatas didina mokyklos darbuotojų motyvaciją					

10. Kokie sunkumai kyla kuriant Jūsų mokyklos mikroklimatą? Pakomentuokite.

11. Jūsų amžius?

- ☐ Mažiau nei 25 m.
- ☐ 26-35 m.
- ☐ 36-45 m.
- ☐ 46-55 m.
- ☐ 56-65 m.
- ☐ Daugiau nei 65 m.

12. Jūsų lytis?

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

13. Jūsų išsilavinimas?

- Aukštasis universitetinis (bakalauras)
- Aukštasis universitetinis (magistras)
- Kita

14. Jūsų kvalifikacinė kategorija?

- Mokytojas
- Vyr. mokytojas
- Mokytojas metodininkas
- Mokytojas ekspertas

15. Jūsų darbo stažas mokytojo pareigose?

- Dirbu pirmus metus
- 1-5 m.
- 6-10 m.
- 11-15 m.
- 16-20 m.
- 21-25 m.
- 26-30 m.
- 31-35 m.
- Daugiau nei 35 m.

2 priedas. Kokybinio tyrimo klausimynas

1. Apibūdinkite savo vadovavimo / lyderiavimo stilių / tipą / būdą. Kokiomis asmenybės savybėmis save apibūdintumėt?
2. Kaip manote, kokių gebėjimų reikia, siekiant sėkmingos lyderystės organizacijoje?
3. Kaip manote, ar svarbu yra orientuotis į pokyčius, siekiant sėkmingos lyderystės organizacijoje? Kodėl taip manote?
4. Kaip manote, ar vadovui būtina būti charizmatiškam, siekiant sėkmingos lyderystės organizacijoje? Kodėl taip manote?
5. Kokiais principais ir vertybėmis vadovaujatės savo darbe?
6. Kaip apibūdintumėte organizacijos mikroklimatą?
7. Koks egzistuoja Jūsų mokyklos mikroklimatas?
8. Kaip manote, ar Jūsų mokyklos darbuotojai yra patenkinti savo darbu, ar nejaučia darbe įtampos, ar pasitiki mokykla?
9. Papasakokite, kokią apdovanojimų sistemą taikote Jūsų mokykloje (piniginės premijos, padėkos ir t.t.).
10. Kaip manote, kokie veiksniai lemia mikroklimatą Jūsų vadovaujamoje mokykloje?
11. Koks egzistuoja ryšys tarp lyderystės mokykloje ir mokyklos mikroklimato?
12. Kokie pagrindiniai vadovavimo iššūkiai ir problemos, siekiant efektyvesnio / pozityvesnio mikroklimato mokykloje?
13. Kaip manote, kaip lyderystė gali prisidėti prie mikroklimato gerinimo Jūsų vadovaujamoje mokykloje?
14. Jei turėtumėt stebuklingą lazdelę, koks būtų Jūsų noras, kalbant apie vadovavimą mokykloje ir mokyklos mikroklimatą?

3 priedas. Teiginių, skirtų įvertinti respondentų nuomones, apie tai, koks turi būti mokyklos vadovas lyderis, grupavimas remiantis faktorinės analizės rezultatais

Teiginiai	Komponentai		Kronbacho alfa koeficientai
	1	2	
Vadovas, kurio vadovavimas susijęs su pokyčiais mokykloje	0,588		0,796
Vadovas, kurio tikslas – keisti ne tik mokyklą, bet ir joje dirbančius žmones	0,760		
Vadovas, kuris įgalina sekėjus, perteikdamas jiems bendrą mokyklos viziją	0,695		
Vadovas, kuris orientuojasi į bendrų vertybių ir įsitikinimų formavimą, kurdamas bendrą mokymosi ir augimo atsakomybę	0,556		
Vadovas, kuris remiasi idealios įtakos pavyzdžiu	0,687		
Vadovas, kuris remiasi individualizuotu dėmesiu	0,681		
Vadovas, kuris remiasi įkvepiančia motyvacija		0,677	0,808
Vadovas, kuris remiasi intelektualiniu stimuliavimu		0,631	
Vadovas, kuris skatina darbuotojų kūrybiškumą		0,854	
Vadovas, kuris skatina darbuotojų įsitraukimą į mokyklos veiklą		0,781	

4 priedas. Teiginių, skirtų įvertinti būdus, kaip vadovas siekia intelektualinio stimuliavimo mokyklos bendruomenės nariams, grupavimas remiantis faktorinės analizės rezultatais

Teiginiai	Komponentai		Kronbacho alfa koeficientai
	1	2	
Nugali įsitvirtinusias negatyvias nuostatas		0,858	0,921
Prisiima riziką		0,829	
Prašo mokyklos bendruomenės narių pateikti vis naujų idėjų		0,652	
Skatina ir palaiko mokyklos bendruomenės narių kūrybiškumą		0,644	
Skatina ir palaiko mokyklos bendruomenės narių savarankišką mąstymą		0,666	
Skatina ir palaiko mokyklos bendruomenės narių ugdymąsi	0,879		0,930
Skatina ir palaiko mokyklos bendruomenės narių tobulėjimą	0,900		
Vadovui mokymasis yra vertybė ir netikėtose situacijose jis įžvelgia galimybių mokytis	0,749		
Kelia klausimus, gilinasi į reiškinius ir kuria būdus, kaip geriau įvykdyti savo užduotis	0,621		

5 priedas. Teiginių, skirtų įvertinti būdus, kaip mokyklos vadovas siekia įtakos ir skatina mokyklos bendruomenės narių motyvaciją, grupavimas remiantis faktorinės analizės rezultatais

Teiginiai	Komponentai		Kronbacho alfa koeficientai
	1	2	
Elgiasi etiškai	0,870		0,963
Elgiasi garbingai	0,890		
Rodo pagarbą visiems mokyklos bendruomenės nariams	0,898		
Rodo pasitikėjimą visiems mokyklos bendruomenės nariams	0,821		
Vadovo lyderystė paremta komunikavimo įgūdžiais, kurie lemia vizijos suprantamumą, tikslumą, veiksmingumą ir įtraukimą	0,705		
Akcentuoja viziją, kuri yra patraukli ir įkvepianti mokyklos bendruomenės narius		0,630	0,951
Kelia iššūkius mokyklos bendruomenės nariams siekti aukštų standartų		0,826	
Perteikia optimizmą dėl ateities tikslų		0,742	
Suteikia prasmę numatytam konkrečiam tikslui		0,730	
Skatina mokyklos bendruomenės narius siekti tikslo		0,824	
Mokyklos bendruomenės narius motyvuoja veikti		0,761	
Skatina mokyklos bendruomenės narius pasitikėti savo gebėjimais		0,676	
Drąsina mokyklos bendruomenės narius		0,668	

6 priedas. Teiginių, skirtų apibūdinti mokyklos mikroklimatą, grupavimas remiantis faktorinės analizės rezultatais

Teiginiai	Komponentai			Kronbacho alfa koeficientai
	1	2	3	
Vadovas įsiklauso į kiekvieno mokyklos darbuotojo nuomonę	0,864			0,934
Kiekvienas mokyklos darbuotojas laikomas vertingu	0,819			
Mokyklos vadovo ir mokyklos darbuotojų tarpusavio santykiai yra geri	0,721			
Mokyklos vadovas skatina darbuotojų motyvaciją	0,700			
Mokyklos darbuotojų tarpusavio santykiai yra draugiški			0,856	0,888
Mokyklos darbuotojai padeda vieni kitiems			0,837	
Mokyklos darbuotojai yra patenkinti savo darbu		0,621		0,898
Mokyklos darbuotojai didžiuojasi savo mokykla		0,791		
Mokyklos darbuotojai yra motyvuoti dirbti ir siekti rezultatų		0,777		
Aš mokykloje jaučiuosi gerai		0,635		