VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

EITVYDĖ BERNATOVIČIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

VADOVO VADOVAVIMO STILIAUS ĮTAKA PASITENKINIMUI DARBU ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE

Darbo vadovė: doc. Dr. Evandželina Petukienė

Šiauliai, 2025

Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą, GARANTIJA

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė *Name, Surname*	**Eitvydė Bernatovičienė**
Padalinys *Faculty*	**Šiaulių akademija** ***Šiauliai Academy***
Studijų programa *Study Programme*	***Vadyba*** ***Management***
Darbo pavadinimas *Thesis topic*	**Vadovo vadovavimo stiliaus įtaka pasitenkinimui darbu** ***The influence of the manager's leadership style for job satisfaction in an educational organization***
Darbo tipas *Thesis type*	**Baigiamasis darbas** ***Final Thesis***

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

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

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

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

Aš, Eitvydė Bernatovičienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (*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*:

SANTRAUKA

Šiame baigiamajame magistro darbe ieškoma atsakymo į klausimą – kokią įtaką turi skirtingi vadovavimo stiliai darbuotojų pasitenkinimui darbu?

Pirmiausia darbe analizuojama vadovo vadovavimo stiliaus ir pasitenkinimo darbu samprata siekiant apsibrėžti tiriamojo reiškinio ribas. Mokslinėje literatūroje išskiriami 6 klasikiniai ir šiuolaikiniai vadovavimo stiliai ir apie 80 skirtingų vadovavimo metodų. Šiame tyrime pasirinkta analizuoti trys šiuolaikiniai vadovavimo stiliai (liberalus, transakcinis ir transformacinis) ir jų įtaka pasitenkinimui darbu ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose.

Šio baigiamojo darbo tikslas: ištirti vadovo vadovavimo stiliaus įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Tyrimo objektas: vadovo vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Darbo uždaviniai: Išanalizuoti esmines sąvokas: vadovavimo stilius ir pasitenkinimas darbu; Atlikti vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu konceptų operacionalizaciją, išskiriant ir identifikuojant trijų skirtingų vadovavimo stilių bruožus, kurie bus naudojami indikatoriams suformuluoti; Atlikti kiekybinį tyrimą ir išanalizuoti surinktus duomenis taikant statistinės analizės metodus, siekiant nustatyti ryšį tarp vadovo vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu; Įvertinti vadovavimo stiliaus poveikio dydį darbuotojų pasitenkinimui, nustatant skirtumus tarp skirtingų vadovavimo stilių grupių.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa ir matematinė statistinė analizė.

Darbą sudaro keturi skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Teorinėje dalyje išsamiai nagrinėjama vadovavimo, vadovavimo stilių sampratos, aprašoma vadovavimo stilių klasifikacija. Išsamiai išanalizuojami trys vadovavimo stiliai ir išskiriamos jų dimensijos, aptariamas pasitenkinimu darbu konceptas. Trečioji dalis yra tyrimo metodologija, ketvirtoji – empirinio tyrimo rezultatai.

Tyrime vadovavimo stilius apibrėžiamas, kaip vadovo elgsenos maniera, kuria siekiama daryti darbuotojams įtaką tam tikrai metodais, normomis, kad pasiektų organizacijos tikslų. Liberalus vadovavimo stilius akcentuoja vadovo kontrolės stoką ir vadovo nebuvimą šalia darbuotojų, transakcinis remiasi sąlyginiu valdymu ir valdymu pagal išimtį: pasyvus ir aktyvus valdymas, o transformacinis – idealizuota įtaka, įkvepiančia motyvacija, idealizuotu rūpesčiu ir intelektualine stimuliacija. Pasitenkinimas darbu – tai mokytojo emocinė ir kognityvinė patirtis, kuri apima vidinę motyvaciją, patirtas emocijas bei darbo rezultatų atitikimą organizacijos ir asmeniniams lūkesčiams.

Empirinio tyrimo tikslas – nustatyti, kaip skirtingi vadovo vadovavimo stiliai veikia ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu ugdymo įstaigoje. Tyrimas buvo atliktas 2024 lapkričio 8-28 dienomis. Anketinėje apklausoje dalyvavo 375 respondentai. Švietimo organizacijos sėkmė priklauso nuo vadovo elgesio su mokytojais. Kiekvienas vadovas gali pasiekti puikių rezultatų, bet svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad skirtingi vadovų vadovavimo stiliai gali lemti ugdymo įstaigos sėkmę arba nesėkmę. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, daroma išvada, kad tyrimo hipotezė pasitvirtino – švietimo organizacijoje vadovo vadovavimo stilius turi įtakos mokytojų pasitenkinimui darbu. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovo vadovavimo stilius reikšmingai veikia mokytojų pasitenkinimą darbu. Liberalus vadovavimo stilius yra mažiausiai susijęs su pasitenkinimu darbu, o transformacinis vadovavimo stilius turi didžiausią teigiamą poveikį mokytojų pasitenkinimui darbu.

Darbo apimtis 69 psl. Magistro darbe yra 24 lentelės ir 2 paveikslai.

Raktiniai žodžiai: vadovavimo stiliai: liberalus, transakcinis, transformacinis, pasitenkinimas darbu.

Bernatovičienė E. (2025). The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction in Educational Organisations. Master thesis. Šiauliai University, Institute of Regional Development, Šiauliai.

SUMMARY

This master thesis seeks to answer the question: what impact do different leadership styles have on employee job satisfaction?

First of all, the thesis analyses the concept of leadership style and job satisfaction in order to define the boundaries of the phenomenon under research. The scientific literature identifies six classical and contemporary leadership styles, along with around 80 different leadership metodą. This research focuses on analysing three contemporary leadership styles (liberal, transactional, and transformational) and their influence on job satisfaction in pre-school and pre-primary education institutions.

Objective of this thesis: to examine the impact of a leader's leadership style on employee job satisfaction.

Research object: the influence of a leader's leadership style on employee job satisfaction.

Tasks of the thesis: Analyse key concepts: leadership style and job satisfaction; Operationalise the concepts of leadership styles and job satisfaction by identifying features of three different leadership styles which will be used in order to formulate indicators; Conduct a quantitative research and analyse the collected data using statistical analysis methods in order to determine the relationship between leadership style and employee job satisfaction; Assess the magnitude of the impact of leadership style on employee job satisfaction by identifying differences between groups with different leadership styles.

Research methods: analysis of scientific literature, questionnaire survey, and mathematical statistical analysis.

The thesis consists of four sections, conclusions and recommendations, a list of references, and appendices. The theoretical part thoroughly examines the concepts of leadership and leadership styles, describes the classification of leadership styles. Three leadership styles are analysed in detail, their dimensions are identified, and the concept of job satisfaction is discussed. The third part covers research methodology, while the fourth presents empirical research results.

In this study, leadership style is defined as a manner of behaviour by which a leader seeks to influence employees through specific methods and norms in order to achieve organisational goals. The liberal leadership style emphasises a lack of control from the leader and their absence alongside employees; transactional leadership relies on conditional management and management by exception: passive and active management; while transformational leadership relies on idealised influence, inspirational motivation, idealised concern, and intellectual stimulation. Job satisfaction is described as a teacher’s emotional and cognitive experience that encompasses intrinsic motivation, experienced emotions, and alignment of work results with organisational and personal expectations.

The aim of the empirical research is to determine how different leadership styles affect job satisfaction among pre-school and pre-primary education teachers at educational institutions. The study was conducted from November 8 to 28, 2024. A total of 375 respondents participated in the questionnaire survey. The success of educational organisation depends on leader’s behaviour with teachers. Each leader can achieve excellent results; however, it is crucial to note that different leadership styles can lead to an educational institution's success or failure. Based on the research results obtained, it is concluded that the hypothesis has been confirmed: in educational organisation, a leader's leadership style influences teachers' job satisfaction. The findings of this research indicate that a leader's style significantly affects teachers' job satisfaction. Liberal leadership style is least associated with job satisfaction while transformational leadership style has the most positive effect on teachers' job satisfaction.
The length of this thesis is 69 pages long and includes 24 tables and two pictures.

Keywords: leadership styles, liberal transactional , transformative leadership styles, job satisfaction.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1.1 lentelė. Vadovavimo sampratos apibrėžtys....11
1.1.2.1 lentelė. Vadovavimo stiliaus sąvokų charakteristika....13
1.1.2.2 lentelė. Vadovavimo stiliaus sudedamos dalys....14
1.2.3.1 lentelė. Tradicinių ir šiuolaikinių vadovavimo stilių klasifikacija....16
1.1.3.1.1 lentelė. Liberalaus vadovavimo stiliaus dimensijos pagal Lewin (1939)....17
1.1.3.2.1 lentelė. Transakcinio vadovavimo stiliaus dimensijos pagal Bass (1985)....20
1.1.3.3.1 lentelė. Transformacinio vadovavimo stiliaus dimensijos pagal Bass (1990)....23
2.1 lentelė. Pasitenkinimo darbu sampratos apibrėžtys....25
3.3.1 lentelė. Vadovavimo stilių (liberalus, transakcinis, transformacinis) dimensijų pagrindimas....31
4.1.1 lentelė. Respondentų demografinė charakteristika....36
4.2.1 lentelė. Tyrimo konstruktų Cronbach Alpha rezultatai....37
4.3.1 lentelė. Vidinio ir išorinio mokytojų pasitenkinimo darbu ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose analizė....38
4.3.2 lentelė. Mokytojų kvalifikacijos įtaka liberalaus, transakcinio ir transformacinio vadovavimo stiliaus vertinimui, ANOVA analizės rezultatai....40
4.3.3 lentelė. Mokytojų pedagoginio stažo įtaka liberalaus, transakcinio ir transformacinio vadovavimo stiliaus vertinimui, ANOVA analizės rezultatai....40
4.3.4 lentelė. Mokytojų gyvenamosios vietos įtaka liberalaus, transakcinio ir transformacinio vadovavimo stiliaus vertinimui, t-test analizės rezultatai....41
4.4.1 lentelė. Liberalaus vadovavimo stiliaus intervalinės skalės charakteristika....42
4.4.2 lentelė. Liberalaus vadovavimo stiliaus poveikio pasitenkinimui darbu Regresinė analizė....43
4.4.3 lentelė. Liberalaus vadovavimo stiliaus dimensijų ir pasitenkinimo darbu Regresinės analizės rezultatai....44
4.5.1 lentelė. Transakcinio vadovavimo stiliaus intervalinės skalės charakteristika....44
4.5.2 lentelė. Transakcinio vadovavimo stiliaus ir pasitenkinimo darbu Regresinės analizės rezultatai....45
4.5.3. lentelė. Transakcinio vadovavimo stiliaus dimensijų ir pasitenkinimo darbu Regresinės analizės rezultatai....46
4.6.1 lentelė. Transformacinio vadovavimo stiliaus intervalinės skalės charakteristika....47
4.6.2 lentelė. Transformacinio vadovavimo stiliaus ir pasitenkinimo darbu Regresinės analizės rezultatai....48
4.6.3 lentelė. Transformacinio vadovavimo stiliaus dimensijų ir pasitenkinimo darbu Regresinės analizės rezultatai....48

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vadovavimo schema.....12

2 pav. Tyrimo eiga.....34

TURINYS

ĮVADAS ... 8
1. VADOVO VADOVAVIMO STILIAUS ĮTAKA PASITENKINIMUI DARBU ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE ... 11
1.1. Vadovavimo stilių teorinė dekompozicija ... 11
1.1.1. Vadovavimo samprata ... 11
1.1.2. Vadovavimo stilių samprata ... 13
1.1.3. Vadovavimo stilių klasifikacija ... 15
1.1.3.1. Liberalaus vadovavimo stiliaus charakteristika ir dimensijos ... 17
1.1.3.2. Transakcinio vadovavimo stiliaus charakteristika ir dimensijos ... 18
1.1.3.3. Transformacinio vadovavimo stiliaus charakteristika ir dimensijos ... 21
2. PASITENKINIMU DARBU KONCEPTAS ... 25
3. TYRIMO METODOLOGIJA ... 27
3.1. Tyrimo strategija ... 27
3.2. Tyrimo duomenų apdorojimo metodai ... 28
3.3. Tyrimo instrumentas ... 29
3.4. Generalinė tyrimo aibė ir imties dydis ... 33
3.5. Tyrimo organizavimas ir etika ... 34
4. VADOVO VADOVAVIMO STILIAUS ĮTAKA PASITENKINIMUI DARBU ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE ... 36
4.1. Tyrimo imties charakteristika ... 36
4.2. Klausimyno patikimumo rodikliai ... 37
4.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių pedagogų pasitenkinimas darbu ... 38
4.4. Liberalaus vadovavimo stilius ir jo įtaka pasitenkinimui darbu ... 42
4.5. Transakcinio vadovavimo stilius ir jo įtaka pasitenkinimui darbu ... 44
4.6. Transformacinio vadovavimo stilius ir jo įtaka pasitenkinimui darbu ... 47
4.7. Diskusija ... 49
IŠVADOS ... 51
REKOMENDACIJOS ... 53
LITERATŪRA ... 54
PRIEDAI ... 60

ĮVADAS

Šiandieniniame pasaulyje, kur globalizacija vyrauja kiekvienoje sferoje, vadovavimas yra vienas iš svarbiausių tyrinėjimo objektų ir susietas su sėkmingu organizacijos funkcionavimu ir konkurencingomis sąlygomis dirbančiais sėkmingais vadovais. Sėkmingi organizacijos vadovai kuria misiją, viziją ir organizuoja darbuotojų veiklą, siekdami įgyvendinti savo organizacijos tikslus. Vyrauja nuomonė, kad organizacijos vadovas, sėkmingai vykdantis vadovavimo funkciją su atitinkamu vadovavimo stiliumi, geba darbuotojus skatinti, juos motyvuoti ir nukreipti jų veiklą tinkama linkme, kad organizacijos darbuotojas būtų patenkintas savo dirbamu darbu. Vadovavimą galima apibrėžti kaip veiksmą, kuris skirtas tikslų ir uždavinių pasiekimui padedant kitiems žmonėms, kada vadovas vadovauja savo organizacijos darbuotojams.

Temos aktualumas: Kiekviena organizacija siekia tikslingų ir sėkmingų savo tikslų įgyvendinimo. Darbuotojai yra esminis šių siekių veiksnys, kurių pasitenkinimas darbu tiesiogiai veikia organizacijos produktyvumą. Vadovas ir jo pasirinktas vadovavimo stilius yra itin reikšmingas, nes lemia organizacijos darbo atmosferą ir santykius tarp vadovo ir darbuotojų. Lietuvos švietimo sistemoje permainų laikotarpis. Švietime vyksta nuolatinė kaita, kur šių dienų mokytojui yra labai svarbu gebėti operatyviai ir tinkamai reaguoti į švietimo sistemos besikeičiančią situaciją visame pasaulyje. Į švietimo sistemą nuolatos skverbiasi nauji metodai, ugdymo tikslai ir uždaviniai, priemonės, ugdymo požiūris, technologijos. Vadovas, kuris geba strateguoti, taikyti efektyvius vadovavimo stilius ir palaikyti teigiamus santykius su darbuotojais, yra pagrindas, lemiantis šių pokyčių sėkmę. Nuolat vykstant įvairiems pokyčiams ugdymo srityje, ypatingai svarbus tampa įstaigos vadovas ir jo vadovavimo stilius. Nuo jo vaidmens priklausys kaip jis gebės įveikti veiklos iššūkius ir juos pateikti savo organizacijos mokytojams. Vis daugiau dėmesio mokslininkų tarpe yra skiriama vadovavimo stilių tyrimams, siekiant nustatyti, koks vadovas gali užtikrinti ugdymo įstaigos mokytojų pasitenkinimą darbu.

2024-ieji švietimo sistemoje yra pokyčio metai, tai – ugdymo turinio atnaujinimo ir įtraukiojo ugdymo laikotarpis. Šios reikšmingos permainos rodo, kad mokyklų vadovai privalo mąstyti strategiškai, gebėti diegti naujoves, bei užtikrinti, kad kiekvienas mokytojas jaustų pasitenkinimą darbu. Vadovo gebėjimai tiesiogiai nulemia organizacijos darbo efektyvumą, darbuotojų motyvaciją ir tikslų pasiekimą. Chandolia ir Anastasiou (2020) teigia, kad organizacijos vadovai turi operatyviai reaguoti į besikeičiančius reikalavimus ir greitai prisitaikyti prie reikalavimų, todėl pasirinkti vadovavimo stiliai gali būti svarbiausiu organizacijos sėkmės veiksniu. Vadovas – žmogus, kuris siekia suvienyti visus darbuotojus, geba spęsti darbuotojų problemas, žino jų darbą ir siekia, aplinkos kuri išlaikytų darbuotojų motyvaciją bei pasitenkinimą darbu. Kasiulis ir Barvydienė (2005) teigia, kad tinkamai dirbantis vadovas ir efektyvi vadovavimo problema teoriniu ir praktiniu požiūriu iki šiol yra aktuali.

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį ir į mokytojų pasitenkinimą darbu. Mokytojų pasitenkinimas darbu yra ypač svarbus ir mokslininkų plačiai nagrinėjamas aspektas, nes vadovo elgesys gali turėti teigiamos ir neigiamos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Chamundeswari (2013) teigia, kad mokytojai yra žmonės, atsakingi už ateities lyderių kūrimą, todėl svarbu užtikrinti, kad mokytojai jaustųsi patenkinti savo darbu. Karabina (2016) taip pat pabrėžia vadovavimo stiliaus svarbą mokytojų pasitenkinimui darbu. Jo teigimu individualizuotas dėmesys, charizma, idealizuota įtaka ir intelektualinis stimuliavimas turi teigiamos įtakos mokytojų pasitenkinimu darbu. Bogler, Heller, McKeen nustatė, kad skirtingas

vadovavimo stilius sukuria skirtingą darbo atmosferą ir tiesiogiai veikia pasitenkinimą darbu (cit. pgl. Voon ir kt., 2010). Kiti mokslininkai (Bogler, 2001, 2002; Heller, 1993; McKee, 1991; Timothy & Ronaldas, 2004) atrado, kad pasirinkti vadovų skirtingi vadovavimo stiliai formuoja skirtingą darbo aplinką ir tiesiogiai lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Šio darbo aktualumas atsiskleidžia analizuojant, kaip vadovavimo stilius veikia mokytojų pasitenkinimą darbu.

Tyrimo naujumas: ikimokyklinės ugdymo įstaigos mokytojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo vadovavimo kokybės, kuri priklauso nuo vadovo pasirinkto vadovavimo stiliaus efektyvumą ir jo gebėjimą palaikyti vadovo ir jo darbuotojų tarpusavio komunikacijos. Žmogus, kuris ruošiasi vadovauti ikimokyklinio ugdymo įstaigai privalo turėti misiją, viziją ir tikslą, su kuriuo įkvėps savo darbuotojus. Vadovo vadovavimo stilius ir mokytojų pasitenkinimas darbu yra aktualios ir plačiai nagrinėjamos temos mokslinėje literatūroje. Lietuvoje šią tema analizavo šie autoriai: Bagdonas ir Bagdonienė (2000), Damašienė (2002), Šilingienė (2000), Vanagas ir Vyšniauskienė (2012). Užsienyje šią temą nagrinėjo: Krallis ir Souto (2014), Hersey et al., (1977)., Northouse (1997), McNair ir Helm-Stevens (2012). Ankstesni tyrimai dažniausiai analizavo vadovų vadovavimo stilius įvairiose verslo organizacijose ar bendrojo lavinimo mokyklose. Šis tyrimas išsiskiria tuo, kad jo dėmesys sutelktas į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigas, kurios pasižymi specifine darbo aplinka, ugdomos amžiaus grupės ypatumais, darbuotojų sudėtimi bei unikaliomis organizacinės struktūros savybėmis. Tokiu būdu šis atliktas tyrimas papildys literatūrą, pateikdamas naujus duomenis iš šio mažiau tyrinėto švietimo sektoriaus. Nors vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu yra plačiai nagrinėjama tarptautinėje literatūroje (Schulz, Ted-Mie, 1989; Ferda, Veysel, 2021) bei Lietuvoje (Monkevičienė, 1995; Šilėnienė, Pakėnė, 2016). Tačiau tyrimų skirtų ikimokyklinio ugdymo įstaigoms yra labai ne daug. Nepaisant to, kad mokslininkai daug dėmesio skiria analizuodami vadovavimo ir pasitenkinimo darbu sąveikas, iki šiol Lietuvoje trūksta išsamių tyrimų, kurie nagrinėtų, kaip skirtingi vadovavimo stiliai (liberalus, transakcinis ir transformacinis) turi įtakos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu švietimo įstaigoje. Todėl yra svarbu ištirti, kaip šie trys vadovavimo stiliai veikia mokytojų pasitenkinimą darbu dabartinėje ugdymo įstaigoje.

Tyrimo problema: taikomas vadovo vadovavimo stilius negali iš anksto garantuoti švietimo organizacijos sėkmės, nes valdymo situacijos nėra standartinės, o vadovo ir darbuotojų elgesys gali kisti valdymo aplinkos sąlygoms, todėl tampa vis sudėtingiau apibūdinti ir apibendrinti vadovo vadovavimo stilius, bei jų svarbą pasitenkinimui darbu. Mokslinėje literatūroje ne mažai dėmesio yra skiriama vadovavimo stilių analizei ir jų poveikiui darbuotojų pasitenkinimui darbu. Galima pastebėti, kad trūksta išsamių tyrimų, kurie analizuotų, kaip skirtingi vadovavimo stiliai (liberalus, transakcinis ir transformacinis) veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo sektoriuje. Todėl dėl informacijos trūkumo svarbu yra ištirti, kaip skirtingi vadovavimo stiliai lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigoje.

Darbo problema: kokią įtaką turi skirtingi vadovavimo stiliai darbuotojų pasitenkinimui darbu?

Hipotezė: Vadovo vadovavimo stilius daro esminę įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu švietimo organizacijoje.

Darbo objektas: vadovo vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Darbo tikslas: ištirti vadovo vadovavimo stiliaus įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti vadovavimo stilių sampratą, identifikuoti mokslinėje literatūroje moderniausius (liberalus, transakcinis, transformafinis) vadovavimo stilių bruožus.
2. Apibrėžti pasitenkinimo darbu konceptą, išanalizuoti pasitenkinimo darbu dimensijas pagal Minesotos pasitenkinimo darbu klausimyną (trumpoji forma).
3. Išanalizuoti demografinių veiksnių įtaką pasitenkinimui darbu.
4. Nustatyti liberalaus vadovavimo stiliaus ir jo dimensijų įtaką pasitenkinimui darbu.
5. Nustatyti transakcinio vadovavimo stiliaus ir jo dimensijų įtaką pasitenkinimui darbu.
6. Nustatyti transformacinio vadovavimo stiliaus ir jo dimensijų įtaką pasitenkinimui darbu.

1. VADOVO VADOVAVIMO STILIAUS ĮTAKA PASITENKINIMUI DARBU ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE

1.1. Vadovavimo stilių teorinė dekompozicija

1.1.1. Vadovavimo samprata

Šiame skyriuje bus apžvelgta kokie Lietuvos ir užsienio autoriai analizavo vadovavimo sąvoką ir teorinį šio reiškinio pagrindą. Vadovavimas yra viena iš pagrindinių organizacijos valdymo funkcijų, todėl šio tyrimo kontekste yra svarbu apibrėžti, kas yra vadovavimas, kokie jo pagrindiniai bruožai, siekiant suprasti jo įtaką pasitenkinimui darbu.

Analizuojant mokslininkų darbus, galima pastebėti, kad nėra vieningo apibrėžimo, kas yra vadovavimas. Ši sąvoka įvairiose teorijose interpretuojama skirtingai, tačiau dauguma autorių tyrinėjusių vadovavimo sąvoką sutinka, kad vadovavimas yra neatsiejamas nuo organizacijos veiklos. Organizacija, be vadovavimo, yra tik neaiškus žmonių ir įrenginių rinkinys (Jucevičienė ir kt., 2012. cit. pgl. Valiulė, Vaikšnoras).

Sąvoka „lyderystė“ yra kildinama iš anglų kalbos žodžio „leadership“. Šio žodžio kilmė siejama su anglų kalbos žodžiu – „lead“ lietuvių kalboje reiškiančiu „vesti“. Pirmosios termino „leadership“ apraiškos aptinkamos XIX a. dokumentuose, kuriuose buvo nagrinėjama bei analizuojama Anglijos parlamento atstovų įtaka (Šilingienė, 2012). Šiuo metu šis terminas vartojamas ir lyderystei, ir vadovavimui apibūdinti (cit. pgl. Petruškevičius, 2015). Mokslinėje literatūroje pateikiama daug įvairių vadovavimo apibrėžimų (žr. 1.1.1.1 lentelę).

1.1.1.1 lentelė

Vadovavimo sampratos apibrėžtys

Autorius, metai	Vadovavimo samprata
Jucevičienė (1996)	Vadovavimas – tai procesas, telkiantis žmones ir padedantis jiems ryžtingai siekti tikslų.
Stoner, Freeman ir Gilbert (2005)	Vadovavimas – tai grupės ar visos organizacijos darbuotojų veiklos nukreipimas, įtakos darymas, siekiant atlikti būtinas užduotis.
Zakarevičius (2004)	Vadovavimas – vieno žmogaus įtaka kitam žmogui (žmonių grupei), siekiant įgyvendinti tam tikrus tikslus ir uždavinius.
Stoškus, Beržinskienė (2005)	Vadovavimas – tai procesas, telkiantis žmones ir padedantis jiems ryžtingai siekti tikslų. Vadovavimas transformuoja žmonių ir jų grupių potencialią jėgą į realius veiksmus.
Vanagas, Vyšniauskas (2012)	Vadovavimas – tai viena iš svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir skatinanti efektyviai jų siekti.
Appleby (2009)	Vadovavimas – siekis užtikrinti, kad darbuotojai atliktų pavestą darbą.
Northouse (2009)	Vadovavimas – tai tvarkos ir stabilumo proceso paieška, kur organizacijoje siekia užtikrinti tvarką ir nuoseklumą.
Fayol (2005)	Vadovavimas – procesas, kur išrinktas ar paskirtas vadovas, sutelkia darbuotojus ir jiems padeda siekti bei įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Tai procesas, kur apima tinkamo vadovavimo stiliaus taikymą, įvairių poveikių formas, būdus ir metodus.

Lentelės tęsinys 12 psl.

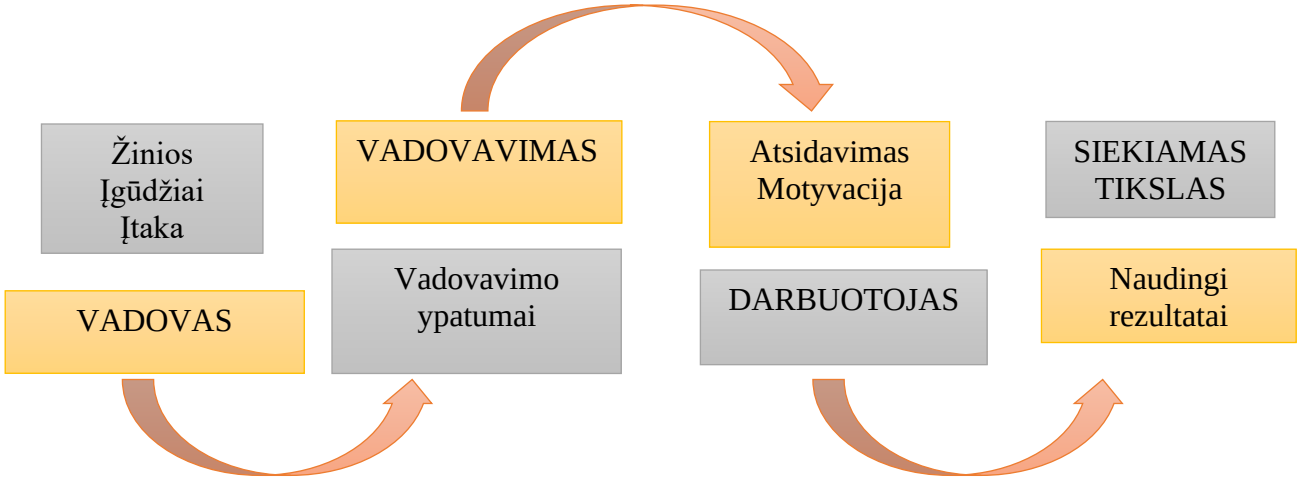
1.1.1.1 lentelės tęsinys

Autorius, metai	Vadovavimo samprata
Martinkaus ir kt. (2010)	Vadovavimas – procesas, telkiantis žmones ir padedantis jiems siekti tikslų.
Sakalas, Šilingienė (2000)	Vadovavimas – tai žmonių nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, valdymo būdus ir metodus.
Kreitner (2009)	Vadovavimas – tai darbo su žmonėmis ir įtakos turėjimo procesas, siekiant organizacijos tikslų besikeičiančioje aplinkoje.
Antonakis (2004)	Vadovavimas – yra poveikio procesų tarp vadovų ir pavaldinių bei iš jų kylančių rezultatų visuma, vadovo elgesio, jo būdo bruožų ir jo kompetencijos įtaka, pavaldinių įžvalgos ir situacijos, kurioje vyksta procesas.

Šaltinis: sudaryta pagal: Fayol, 2005, Martinkaus ir kt., 2010, Sakalas, Šilingienė, 2000, Kreitner, 2009, Antonakis, 2004, Jucevičienė, 1996, Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, Zakarevičius, 2004, Stoškus, Beržinskienė, 2005, Vanagas, Vyšniauskas, 2012, Appleby, 2009, Northouse, 2009.

Apžvelgus ir išanalizavus užsienio ir lietuvių autorių apibrėžimus galima išskirti kelis pagrindinius ir aiškius vadovavimo apibūdinimus:

1. Vadovavimas – tai procesas, kuris telkia žmones ir padeda jiems ryžtingai siekti tikslų. Šis požiūris akcentuoja vadovo vaidmenį telkiant komandą ir organizuojant veiklą.
2. Vadovavimas – vadovo įtakos darymas kitiems, nukreipiant jų veiklą norima linkme. Tai vadovo valdžios galios naudojimas darbuotojams.
3. Vadovavimas – vadovo patirties forma, kuri perteikiama organizacijos darbuotojams. Tai teigiamas požiūris, motyvacija, įkvėpimas, sąžiningumas, įsipareigojimas.
4. Vadovavimas – tai viena iš pagrindinių vadybos funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais aspektais, bei darbuotojų įtraukimu į tikslų siekimą. Šis požiūris parodo, kad vadovavimas yra viena iš esminių vadybos funkcijų, kuri padeda organizacijai siekti efektyvumo ir produktyvumo.



1 pav. Vadovavimo schema

Šaltinis: sudaryta autorės.

Išanalizavus užsienio ir Lietuvos autorių pateiktus vadovavimo sampratos apibrėžimus, galima teigti, kad šiame magistriniame darbe vadovavimas bus suprantamas, kaip procesas, kuriame organizacijos vadovas daro įtaką savo darbuotojams, siekdamas efektyvaus užduočių įgyvendinimo. Įtakos darymas

šiame kontekste apima ne tik vadovo formalius veiksmus, bet ir subtilius, netiesioginius poveikio būdus, tokius, kaip emocinė parama, vertybių sklaida bei įkvėpimu siekti bendrų organizacijos tikslų. Vadovavimo procesas organizacijoje apima gebėjimą motyvuoti, tinkamai komunikuoti, spręsti problemas bei rasti kompromisus su organizacijos darbuotojais. Taip pat svarbu, kad vadovas savo organizacijoje būtų gerbiamas ir gebėtų išlaikyti savo autoritetą. Vadovo vadovavimo sėkmė organizacijoje priklauso nuo vadovo įgūdžių ir gebėjimo suderinti organizacijos ir darbuotojų tikslus, siekiant bendrų efektyvių rezultatų.

1.1.2. Vadovavimo stilių samprata

Pirmajame skyriuje buvo aptarta, kas yra vadovavimas, o šiame poskyryje bus atsakyta į klausimus, kaip vadovas elgiasi pasirinkęs tam tikrą vadovavimo stilių: kaip jis bendrauja su darbuotojais, kokią įtaką daro, kaip paskirsto darbo užduotis. Taip pat bus analizuojama ar vadovas rūpinasi savo organizacijos darbuotojų tarpusavio santykiais. Šie aspektai yra susiję su vadovavimo stiliaus samprata.

Vadovavimo stilius mokslinėje literatūroje nuo seno nagrinėjo tiek užsienio autoriai, tiek ir Lietuvos autoriai. Kintant pasauliui ir visuomenei, kinta ir vadovavimo stilių taikymas bei naudojami metodai. Kiekvienam organizacijos vadovui šiandien yra keliami vis naujesni reikalavimai, kurie atsižvelgia į vis didesnę pasaulio globalizaciją, įvairesnę pasaulėžiūrą ir naujas asmenines savybes.

Vadovavimo stilius dažniausiai yra apibūdinamas kaip vadovo elgesys su darbuotojais, siekiant darbuotojams daryti įtaką ir skatinti organizacijos tikslų pasiekimą. Oreg ir Berson (2019) atkreipia dėmesį į greitą technologinę raidą, ekonominius pokyčius pasaulyje bei socialinę pažangą, kuri turi įtakos organizacijos kaitai. Šie veiksniai, autorių teigimu, priverčia organizacijoje keisti nusistovėjusią jos struktūrą ir modelius. Kiekvienas žmogus yra skirtingas ir jis pasižymi savo skirtingomis savybėmis. Vadovo vadovavimo stilius priklauso nuo įvairių veiksnių, tokių kaip: vadovo charakteris, jo asmeninis požiūris, darbuotojų savybės, organizacijos dydis ir specifika, užduočių sudėtingumas bei aplinkos veiksniai. Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs vadovavimo stiliaus apibrėžimai 1.1.2 lentelėje.

1.1.2.1 lentelė

Vadovavimo stiliaus sąvokų charakteristika

Autorius, metai	Charakteristika
Vanagas ir Vyšniauskienė (2012)	Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikis pavaldiniui, siekiant daryti jam teigiamą įtaką ir skatinti jį siekti išsikeltų organizacijos tikslų.
Sakalas, Šilingienė (2000)	Vadovavimo stilius – tai tarpusavyje susijusių įvairių valdymo metodų visuma, elgesio normos ir taisyklės, kurias organizacijos vadovas naudoja savo organizacijos darbe ir kurios parodo jo požiūrį į darbą ir į savo organizacijos pavaldinius.
Damašienė (2002)	Vadovavimo stilius – tai sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma. Organizacijos vadovas atlieka jam skirtas funkcijas tik jam būdingu, individualiu stiliumi.
Tarvydienė ir Kasiulis (2003)	Vadovavimo stiliai – tai tarpusavyje glaudžiai susiję vadovavimo metodai, įvairios elgesio normos, taisyklės, kurias vadovas naudoja savo organizacijos darbe, skatindamas siekti užsibrėžtų organizacijos tikslų.

Lentelės tęsinys 14 psl.

1.1.2.1 lentelės tęsinys

Autorius, metai	Charakteristika
Rad & Yarmohamma-dian (2006)	Vadovavimo stiliai – tai vadybinio polinkio, elgesio ir įgūdžių serija, pagrįsta asmens ir organizacijos vertybėmis, vadovavimo interesais ir įvairių pozicijų personalo patikimumu (cit. pgl. Mehrad ir Fallahi 2014).
Krallis ir Souto (2014)	Vadovavimo stiliai – kuriais asmuo vadovauja organizacijai, skyriui, komandai ar asmeniui (cit. pgl. Elmazi 2018).
McNair ir Helm-Stevens (2012)	Vadovavimo stilius apibūdina, kaip vadovo poveikio pavaldiniams būdą, siekiant daryti įtaką bei skatinant juos siekti bendrų organizacijos tikslų.
Hersey et al., (1977), Northouse (1997) ir Bogler (2001)	Vadovavimo stilių apibūdina, kaip vadovo elgsenos modelis, kuris yra skirtas paveikti kitus organizacijos darbuotojus.

Šaltinis: sudaryta pagal: Sakalas, Šilingienė, 2000, Damašienė, 2002, Tarvydienė ir Kasiulis, 2003, Rad, Yarmohamma-dian, 2006, Krallis ir Souto, 2014, McNair ir Helm-Stevens , 2012, Hersey et al., 1977, Northouse, 1997, Bogler, 2001, Vanagas ir Vyšniauskienė, 2012.

Išanalizavus įvairių autorių vadovavimo stilių apibrėžimus, galime pastebėti, kad šie apibrėžimai atspindi tam tikrus bendrus ir esminius elementus, bet taip pat galime įžvelgti ir unikalumo interpretacijas. Dauguma autorių akcentuoja, kad vadovavimo stilius yra vadovo poveikio pavaldiniams būdas. Tuomet galime teigti, kad tai vadovo elgesys, požiūris ir metodai tiesiogiai lemia darbuotojų motyvaciją ir jų veiklą. Kiti autoriai teigia, kad vadovavimo stiliai yra metodų ir elgesio normų visuma, kuri padeda vadovui efektyviai vadovauti organizacijai. Prie unikalumo galėtume išskirti autorius, kurie vadovavimo stilių apibūdina kaip metodą, kuriuo vadovas vadovauja organizacijai. Tai parodo, kad vadovavimo stiliai nėra statiški – vadovavimo stiliai keičiasi ir vystosi kartu su organizacijos augimu, technologijų raida ir darbuotojų lūkesčių pokyčiais.

Vadovo vadovavimo stilius yra susietas su dviejomis pagrindinėmis vadovo funkcijomis. Tai - vadovo gebėjimas daryti įtaką, bei valdymo metodų ir savybių naudojimas (žr. 1.1.2.2 lentelę).

1.1.2.2 lentelė

Vadovavimo stiliaus sudedamos dalys

ĮTAKA	Vadovas veikia pavaldinio savimonę, organizacijos vadovo poveikio pavaldiniams būdas, siekti nustatytų organizacijos tikslų (Seilius 1988, Bakanauskas et al. 2011, Tamošiūnas 2013).
METODAI IR ASMENINĖS SAVYBĖS	Tai – visuma, susijusių organizacijos vadovui specifinių valdymo metodų, jo asmeninių savybių bei nuomonių, elgesio normų, kurias jis kiekvieną dieną naudoja savo darbe ir demonstruoja savo požiūrį į darbą ir darbuotojus (Butkus, 2007, Sakalas, Šilingienė 2000).

Šaltinis: sudaryta pagal: Seilius,1988, Bakanauskas et al.,2011, Tamošiūnas, 2013, Butkus, 2007, Sakalas, Šilingienė 2000.

Vadovavimo stilių sudaro ne tik vadovo įtaka, bet ir vadovo pasirinkti tinkamiausi metodai, bet ir asmeninės savybės. Galima teigti, kad tai visuma, kuri suformuoja organizacijos vadovo elgesį su darbuotojais ir tiesiogiai veikia organizacijos kultūrą bei pasiekimus.

Apibendrinant šį poskyrį galime teigti, kad vadovavimo stilius apima ne tik vadovo elgesį, bet ir plačiau suprantamą vadybos procesą, kuris apima įtakos darymą, bendravimo būdus, motyvacijos metodus bei darbuotojų valdymo strategijas. Šie pagrindiniai aspektai veikia organizacijos efektyvumą, darbuotojų pasitenkinimą ir bendrų tikslų pasiekimą organizacijoje. Daroma išvada, kad vadovavimo stilius, tai - vadovo elgsenos maniera, siekiant daryti darbuotojams įtaką tam tikrais metodais, taisyklėmis,

normomis, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Šiame darbe taip pat laikomasi nuostatos, kad vadovavimo stilius yra sąmoningai vadovo pasirenkamas.

1.1.3. Vadovavimo stilių klasifikacija

Vadovo pasirinktas vadovavimo stilius turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu, bei veikia pačio vadovo ir pavaldinių santykius, nes kiekvienas organizacijos vadovas stengiasi suformuoti unikalų valdymo stilių. Galime teigti, kad vadovavimo stilius, tai - kompleksiškas vadovo ir darbuotojų bendravimo rinkinys, kuris priklauso tiek nuo vadovo asmenybės, tiek nuo pačių darbuotojų savybių. Vadovo vadovavimo stiliaus pasirinkimas nėra vien jo asmeninis pasirinkimas, nes jis turi tiesioginės įtakos organizacijos rezultatams ir darbuotojų pasitenkinimui darbu. Šiandieniniame pasaulyje vis labiau yra akcentuojami liberalus, transakcinis ir transformacinis vadovas, kuris daro įtaką darbuotojams. Nors šie vadovavimo stiliai turi ir bendrų bruožų, tačiau yra ir svarbių skirtumų.

Pirmas žmogus, kuris apibendrino vadovavimo stilius savo veikale „Valstybė“, buvo Platonas. Kaip teigia Razauskas (1997, p.121), Platonas valdymo stilius ir vadovų tipus klasifikuoja taip:

1. Timokratija (timokratas), kai valdymo stilių formuoja vadovo ambicija, valdžios troškimas;
2. Oligarchija (oligarchas), tai santvarka paremta turto cenzu, o vadovo pagrindinis motyvas – gobšumas;
3. Demokratija (demokratas) – kai valstybinės pareigos skirstomos burtų ar rinkimu keliu, visi piliečiai lygūs;
4. Tironija (tironas) – kai valdymo stilių formuoja žiaurūs žmogaus polinkiai.

Kita labai žinoma ir dažnai naudojama vadovavimo stilių klasifikacija yra pagal Leviną. Kur 1938 m. amerikiečių psichologas Levinas pirmasis nagrinėjo individualius valdymo stilius remdamasis eksperimentais. Jis išskyrė šiuos tipus: autoritarinis (valingas), liberalus (anarchinis) ir demokratiškas (kolegialus).

Sakalas ir Šilingienė (2000) teigia, kad iki šio Levino suskirstymo nėra vienos vadovavimo stilių klasifikacijos, todėl jie išskiria skirtingus požiūrius į vadovavimo stilius:

1. Tradicinis ir šiuolaikinis vadovavimo stilių išskirstymas;
2. Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovo elgesį;
3. Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovo orientaciją;
4. Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovo orientaciją ir pavaldinių lygį;
5. Situaciniai valdymo metodai.

Pagal vadovo elgesį labiausiai išsiskyrė mokslininkai McGregoras ir Likertas, sukurdami X ir Y teorijas, kurios atitinka demokratinio ir autokratinio vadovo vadovavimo prielaidas.

Amerikiečių mokslininkai Bleikas ir Mountainas (1964) pateikia kitokį požiūrį į vadovavimo stilius. Jie teigia, kad vadovavimo stilius priklauso nuo vadovo orientacijos, kuri gali būti nukreipta į darbuotojus arba į gamybą. Todėl nuo to, kur yra nukreipta orientacija, susiklosto tam tikri ir santykiai tarp vadovo ir darbuotojo.

Šiandieniniame pasaulyje tarp vadovų laikomasi situacinio valdymo metodai, nes moksliniai tyrimai rodo, kad negali būti tokio vadovavimo stiliaus, kuris būtų efektyvus visose situacijose. Todėl vadovas privalo sugebėti naudotis visais vadovavimo stiliais ir metodais, kurie yra tinkamiausi tuo metu esančioje situacijoje. Yra išskiriami keturi situaciniai modeliai:

1. Fiedlerio situacinis vadovavimo modelis;
2. Hersio ir Blanšardo gyvenimo ciklo teorija;
3. Mitčeto ir Hauso „kelio – tikslo“ modelis;
4. Vrumo – Jeitono sprendimų priėmimo modelis (Sakalas ir Šilingienė, 2000 p.47 – 48).

Šiame magistriniame darbe bus, siekdama atlikti vadovavimo stilių teorinę analizę, kur bus remtasi Kutkaičio, Petrulio (2014), Lebano (2004), Bassas, Avolio (1995) ir Lewino (1939) valdymo stilių klasifikacija bei pateikiamas kiekvieno stiliaus platesnis apibendrinimas (žr. 1.2.3.1 lentelę).

1.2.3.1 lentelė

Tradicinių ir šiuolaikinių vadovavimo stilių klasifikacija

Vadovavimo stilių grupė	Vadovavimo stiliai
Tradiciniai, klasikiniai vadovavimo stiliai	Autokratinis Demokratinis Liberalus
Šiuolaikiniai, naujausi vadovavimo stiliai	Charizmatinis (patrauklus) Transakcinis (mainų) Transformacinis (pokyčių)

Šaltinis: sudaryta autorės: pagal Kutkaitį, Petrulį (2014), Leban (2004) ir Lewin (1939), Bassas, Avolio (1995).

Annelize (2018) teigia, kad populiariausia ir supaprastinta vadovavimo stilių kvalifikacija yra Lewin 1939 metų sukvalifikuoti vadovavimo stiliai: autokratinis, demokratinis ir liberalus. Vadovavimo stiliai smarkiai pasikeitė, nes keitėsi darbo sąlygos, technologijos ir didėjantis dėmesys darbuotojams. Klasikiniai vadovavimo stiliai labiau atspindi tradicines organizacijos valdymo formas, kur vadovo vaidmuo buvo orientuotas į kontrolę ir griežtas taisykles.

Nors naujausiuose tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama alternatyviems ir šiuolaikiniams vadovavimo stiliams, tokiems kaip transformacinis, transakcinis ir charizmatinis. Šie šiuolaikiniai vadovavimo stiliai labiau orientuoti į vadovo gebėjimą įkvėpti, motyvuoti ir keisti organizaciją. Kutkaitis ir Petrulis (2014) savo analizėje išskiria tris šiuolaikinius vadovavimo stilius, kurie turi ne mažą reikšmę greitai besikeičiančioms organizacijoms.

Apibendrinant galime teigti, kad iki šios dienos dar nėra sukurtos vieningos ir stabilios vadovavimo stilių klasifikacijos. Skirtingi autoriai vadovavimo stilius klasifikuoja skirtingai, išskirdami vienus populiariausių vadovavimo stilius: autokratinis, demokratinis, liberalus. Kiti autoriai išskiria šiuolaikinius, naujausius vadovavimo stilius: charizmatinis, transakcinis, transformacinis. Toliau šiame magistriniame darbe bus plačiau apibūdinami šiuolaikiniai ir mažiau ištirti vadovavimo stiliai (liberalus, transakcinis, transformacinis), kuriais bus remtasi ir empirinėje dalyje.

1.1.3.1. Liberalaus vadovavimo stiliaus charakteristika ir dimensijos

Liberalus arba dar literatūroje vadinamas „laissez fire" iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti labai patrauklus organizacijų darbuotojams, nes terminas „laisser fire" kilęs iš prancūzų kalbos, išvertus reiškia „leisti daryti", bet ne mažai tyrimų rodo, kad tai vienas neproduktyviausių būdų vadovauti. Pagal Lewino'o suskirstymą, šis vadovavimo stilius nėra orientuotas nei į santykius, nei į užduotį (Khan ir kt., 2015). Šis vadovavimo stilius yra toks, kai vadovas visas sprendimų priėmimo galias perduoda darbuotojams. Bradfordand ir Lippitt (1945) liberalų vadovavimą apibūdina kaip vadovo nepaisymą priežiūros pareigų ir vadovavimo darbuotojams stoką. Lewin (1939) šio vadovavimo stiliaus pradininkas teigia, kad vadovas siūlo nedidelę paramą savo darbuotojams ir yra nerūpestingas produktyvumui ar būtinam pareigų atlikimui (cit. pgl. Zareen, Razzaq ir Majtaba 2015) (žr. 1.1.3.1.1 lentelę).

1.1.3.1.1 lentelė

Liberalaus vadovavimo stiliaus dimensijos pagal Lewin (1939)

Autoriai	Liberalaus vadovavimo dimensijos	Apibūdinimas
Lewin (1939)	Kontrolės stoka	Praktiškai vadovas nesiima kontroliuoti darbuotojų veiksmų ir neprižiūri užduočių atlikimo.
	Vadovo nebuvimas	Kai reikia vadovo nėra, jis vengia priimti sprendimus ir juos deleguoja darbuotojams. Vadovas atsisako priimti pagrindinius sprendimus ir suteikia laisvę darbuotojams spręsti problemas patiems.

Šaltinis: sudaryta pagal Lewin, 1939.

Bass ir Riggio (2006) teigia, kad yra vadovų, kurie pasitraukia iš savo vadovo vaidmens ir neteikia nei krypties, nei paramos savo organizacijoje. Šie vadovai vadinami liberalūs vadovai. Liberalūs vadovai dažnai yra abejingi savo darbuotojų poreikiams, jie neprisiima jokios atsakomybės, taip pat tokie vadovai vengia priimti sprendimus ir nesidomi tuo, kas vyksta (cit. pgl. Mulugeta 2010).

Panašios pozicijos laikosi ir McColl-Kennedy, ir Andrerson (2005), ,,laissez – fire" vadovavimas yra pasyvus stilius, kurį atspindi didelis vengimas, neryžtingumas ir abejingumas. Xirasagar (2008) teigia, kad šis vadovavimo stilius vertinamas kaip vadovavimo nebuvimas, kai lyderis laikosi „rankų nuleidimo" požiūrio, atsisako atsakomybės, vilkina sprendimus ir neteikia darbuotojams grįžtamojo ryšio (cit. pgl. Govender, Garbharran, Loganathan 2013). Remiantis Osborn (2008), laisvas vadovavimo stilius yra atsakomybės atsisakymas ir sprendimų vengimas. Yulk (2010) teigia, kad ,,laissez – fire" yra veiksmingo vadovavimo nebuvimas, kur vadovai ignoruoja problemas ir darbuotojus. Blake ir Mounton (1985) teigia, kad šis vadovavimo stilius reikalauja minimalių vadovo pastangų vadovavimui ir reikiamai užduočiai atlikti, ir minimalių pastangų rūpintis darbuotojų gerove (cit. pgl. Einarsen, Aasland ir Skogstad, 2007). Pasak Sadler (2003), vadovai, kurie demonstruoja liberalų vadovavimo stilių yra neryžtingi ir vengia priimti vadovavimo atsakomybę. Vadovai vaidina pasyvų vaidmenį organizacijos reikaluose ir neturi iniciatyvos bendrauti su organizacijos darbuotojais (cit. pgl. Yahaya, Ebrahim 2016). Bass ir Avolio (1990) šį vadovavimo stilių laiko neveiksmingu, nes jiems šis stilius primena nuskurdintą valdymą. Panašiai galvoja ir Northouse (2010), kur aprašydamas šį stilių teigia, kad „duok laisvę ir leisk dalykams eiti savo vaga". Mokslininkai teigia, kad liberalus vadovo vadovavimo stilius darbuotojams

gali sukelti neigiamą įtaką ir papildomą stresą. Yang ir kt., (2015) teigia, kad vadovas taikydamas liberalaus vadovavimo stilių organizacijoje gali sukelti neigiamų pasekmių ir streso darbuotojams. Osborn (2008) pastebi, kad nėra grįžtamojo ryšio su savo darbuotojais, nes vadovas vengia bet kokios atsakomybės.

Šilingienė (2012) savo knygoje, taip pat, pritaria užsienio autorių išsakytoms mintims ir teigia, kad tai visiškai pasyvi lyderio pozicija sekėjų atžvilgiu. Tokiam vadovui būdingas žemas įsitraukimas į bendrą veiklą su sekėju, jų tarpusavio sąveikos stoka bei minimalūs santykiai. Visiškai liberaliai besielgiantis vadovas nesistengia aktyviai dalyvauti vykdydamas užduotis, jis pasyviai reaguoja į problemas ieškodamas jų sprendimo.

Al-Malki ir Juan (2018) pateikia kitokią nuomonę apie liberalų vadovavimo stilių. Jie teigia, kad šis vadovavimo stilius turi ir teigiamą prasmę, ir yra pagrįstas pasitikėjimu. Bass ir Avolio (2006) taip pat teigia, kad sprendimų laisvė atitenka darbuotojams, nes jų vadovas visiškai pasitiki darbuotojų veiksmais. Skogstad ir kt. (2007) teigia, kad liberalaus vadovo savybių yra pasitikėjime savo darbuotojais, nes vadovas suteikia jiems laisvę patiems priimti sprendimus iškilus problemoms darbe. Hinkin ir Schriesheim (2008) teigia, kad vadovui suteikus atsakomybę ir laisvę darbuotojams, šie labiau įsipareigoja savo organizacijai. Jie turi galimybę patys spręsti iškilusias problemas ir kartu pasimokyti iš savo klaidų, o tai gali paskatinti jų kūrybiškumą ir savarankiškumą. Wellman (2018) taip pat pritaria kitiems mokslininkams pabrėždamas, kad organizacijos darbuotojai gali daryti klaidas, bei jas ištaisyti, nes vadovas suteikia jiems atsakomybės ir pasitikėjimo laisvę.

Apibendrinant galima teigti, kad liberalus vadovavimo stilius dažnai netinkamas dėl nepalankios darbuotojų reakcijos ir vadovo atsiribojimo nuo atsakomybės bei santykių su savo darbuotojais. Vadovai taikantys šį vadovavimo stilių dažniausiai yra nepasiekiami, kai darbuotojams skubiai reikia sprendimų, o tai gali sukelti darbuotojų nepasitenkinimą ir stresą. Šie išskirti bruožai: atsakomybės ir kontrolės stoka ir vadovo nebuvimas, bus naudojami atliekant tyrimą. Išskirti bruožai bus įtraukti kaip pagrindiniai liberalaus vadovavimo stiliaus požymiai ir transformuoti į matuojamus kintamuosius klausimyne, siekiant įvertinti šio vadovavimo stiliaus poveikį darbuotojų pasitenkinimui. Tačiau yra mokslininkų, kurie teigia, kad darbuotojams suteikiama sprendimų laisvė gali išlaisvinti jų kūrybiškumą ir padėti efektyviai spręsti problemas. Tačiau būna, kad ši laisvė ne visiems priimtina. Kai kuriems ji sukelia papildomą stresą, ypač jei darbuotojai nenori ir nesijaučia pakankamai kompetentingi priimti sprendimus savarankiškai. Todėl vadovas vadovaudamas šiuo stiliumi organizacijoje gali turėti dviprasmiškas pasekmes: jis skatina savarankiškumą, kita vertus gali sukelti apatiją ir nutolimą tarp vadovo ir darbuotojų, kas nulemia neefektyvų organizacijos tikslų siekimą.

1.1.3.2. Transakcinio vadovavimo stiliaus charakteristika ir dimensijos

Transakcinis vadovavimo stilius apibrėžimas neatsiejamas nuo Burns (1978). Jis teigia, kad šis vadovavimas pasireiškia, kai vienas asmuo imasi tikslingos iniciatyvos užmegzti ryšį su kitais. Purwanto et. al. (2020) teigia, kad transakcinis vadovavimo stilius gali apimti vertybes, tačiau tos vertybės yra svarbios mainų procesams, tokiems kaip sąžiningumas, atsakomybė ir abipusiškumas. Bass et. al. (1998) teigia, kad transakcinio vadovo santykiai su pavaldiniais atsispindi trijuose dalykuose. Vadovas žino, ko

nori pavaldiniai ir paaiškina ką darbuotojai gaus, jei darbas atitiks lūkesčius. Vadovas mainais keičiasi pavaldinių pastangomis. Vadovas reaguoja į asmeninius pavaldinių interesus tol, kol tie interesai yra proporcingi pavaldinių atliekamo darbo vertei (cit. pgl. Purwanto et. al. 2020). Bass et. al. (1985) teigia, kad transakcinio vadovavimo požymiai susideda iš dviejų aspektų; sąlyginis atlygis yra tai, kad vadovas informuoja savo pavaldinius apie tai, ką jų pavaldiniai turi daryti, jei nori gauti tam tikrą atlygį ir garantijas, kad pavaldiniai gaus tai, ko nori, vietoj atliktų pastangų. Kasiulis ir Barvydienė (2001) remdamiesi Bass vadovavimo teorija teigia, kad transakciniai vadovai nustato, ką darbuotojai turi padaryti, kad pasiektų savo individualius ir visos organizacijos tikslus, suklasifikuoja šiuos reikalavimus ir padeda organizacijos darbuotojams įgyti pasitikėjimo, kad galėtų įgyvendinti tikslus. Fazzi ir Zamaro (2016), Mirsultan ir Marimuthu (2021) išskiria ir pateikia tris šio vadovavimo veiksnius: Santykinis atlygis – kur vadovas geba nustatyti aiškius tikslus ir užduotis, ir galimą naudą darbuotojui. Vadovavimas išimtims (aktyvūs ir pasyvūs veiksmai) – aktyvūs veiksmai, tai -darbuotojų kontrolė, kuria siekiama koreguoti jų padarytas klaidas, kad darbus būtų užbaigtas. Pasyvūs veiksmai – tai, koreguojantys veiksmai, kur sureaguojama į aiškius nukrypimus nuo susitartų standartų, už ką darbuotojai yra baudžiami. Nesikišimo stilius – tai vadovavimo nebuvimas, kai vadovas neprisiima atsakomybės ir vengia sprendimų priėmimo. Išanalizavus transakcinių (mainų) vadovų požymius galima teigti, kad šie vadovai geba nustatyti aiškius tikslus, gali būti aktyvūs ir pasyvūs darbuotojų kontrolėje, bei taiko nesikišimo stilių.

Kaip ir kiti vadovavimo stiliai, taip ir transakcinis vadovavimo stilius turi pranašumų ir trūkumų. Pagrindiniai šio vadovavimo stiliaus privalumai, kaip teigia Northouse (2018), transakciniai vadovai nustato konkrečius tikslus ir veiklos standartus, suteikdami aiškumo savo sekėjams apie tai, ko iš jų tikimasi. Taip pat padeda sekėjams ir komandos nariams aiškiai žinoti, ko iš jų tikimasi. Judge et. al. (2004) teigia, kad šis vadovavimo stilius skatina efektyvumą ir produktyvumą, pabrėždami nustatytų procedūrų ir standartų laikymąsi. Podsakoff et.al. (2000) teigia, kad šis vadovavimo stilius orientuotas tik į tikslų siekimą, o Bass et.al. (2003) transakciniai vadovai efektyviai priima sprendimus, remdamiesi nustatytais protokolais ir sistemomis (cit. pgl. Bwalya 2023).

Tačiau autoriai pastebi ir tam tikrų trūkumų, kurie gali apsunkinti šiuolaikinės organizacijos veiklą, ypatingai sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. Yukl (2018) išskiria ribotą kūrybiškumą ir inovacijas, nes šis vadovavimo stilius atgraso nuo kūrybiškumo ir naujovių, nes daugiausia dėmesio skiriama iš anksto nustatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimui. Judge et.al. (2004) išskiria du trūkumus: ilgalaikės motyvacijos stoką, nes vadovo teikiamas atlygis arba bausmė pirmiausia gali būti nukreipti į trumpalaikius tikslus, o tai gali sukelti ilgalaikės motyvacijos trūkumą tarp darbuotojų. Antras trūkumas - nelankstumas ir ribotas prisitaikymas prie pokyčių: šiems vadovams gali būti sunku prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos ir aplinkybių arba netikėtų iššūkių, nes jie pasikliauja nustatytomis taisyklėmis ir procedūromis (cit. pgl. Bwalya 2023).

Transakcinis vadovavimo stilius arba dar sandorių vadovavimo stilius yra žinomas kaip vadybinis vadovavimas, kuris atkreipia dėmesį į socialinę sąveiką ar sandorius tarp vadovų ir pasekėjų. Šiame vadovavimo stiliuje pagrindinis dėmesys yra skiriamas priežiūros, organizavimo ir grupės veiklos vaidmeniui. Šį vadovavimo stilių galime apibūdinti kada vadovas palaiko darbuotojus tiek atlygiu, tiek bausme. Tačiau šis vadovavimo stilius nėra optimistiškas dėl pokyčių ateityje, vadovai stengiasi išlaikyti viską taip kaip yra. Jie nėra orientuoti į darbo procesus, prieštaraujančius naujovėms ir kūrybiškumui.

Bassas (1985) transakcinio vadovavimo stiliaus vadovą apibūdina kaip tą, kuris veikia esamoje sistemoje ar kultūroje, teikia pirmenybę rizikos vengimui, atkreipia dėmesį į laiko apribojimus ir efektyvumą ir paprastai teikia pirmenybę procesui, o ne esmei, kaip kontrolės palaikymo priemonei. Šis modelis apima tris dimensijas: sąlyginį atlygį, valdymą pagal išimtį: aktyvus arba pasyvus (cit. pgl. Keskes, 2013) (žr. 1.1.3.2.1 lentelę).

1.1.3.2.1 lentelė

Transakcinio vadovavimo stiliaus dimensijos pagal Bass (1985)

Autoriai	Transakcinio vadovavimo dimensijos	Apibūdinimas
Bass (1985)	Sąlyginis atlygis	Vadovas sudaro konstruktyvius sandorius ar mainus su darbuotojais. Vadovas paaiškina lūkesčius ir nustato atlygį už šių lūkesčių patenkinimą.
	Valdymas pagal išimtį: aktyvus arba pasyvus	Skirtumas tarp aktyvaus ir pasyvaus valdymo yra vadovo įsikišimo laikas. Aktyvūs vadovai stebi sekėjų elgesį, numato problemas ir imasi taisomųjų veiksmų, o pasyvūs vadovai prieš imdamiesi laukia, kol elgesys sukels problemų. Aktyvus vadovas laukia - ieško nukrypimų, o pasyvus – laukia, kol atsiras problemų.

Šaltinis: sudaryta pagal Bass, 1985.

Kaip teigia Akhigbe, Finelady, Felix (2014) sąlyginis atlygis (Contingent Reward) tai laipsnis, kuriuo vadovas, surengia konstruktyvius sandorius su darbuotojais. Vadovas labai aiškiai supranta savo lūkesčius ir nustato atlygį už šių lūkesčių patenkinimą. Vadovai paaiškina, ko tikimasi iš darbuotojų ir ką jie gaus, jei atliks numatytą veiklos lygį. Sąlyginis atlygis yra susijęs su ankstesniais Burnso (1978) atliktais darbais, kai vadovas paskiria užduotį ir tada apdovanoja darbuotoją už užduoties atlikimą. Vadovai bendrauja su darbuotojais sutardami, apdovanodami pastangas, nurodydami šiems, ką daryti, kad gautų atlygį, bausdami už nepageidaujamus veiksmus ir teikdami papildomus atsiliepimus bei paaukštinimus už gerą darbą (Bass, 1985). Taip pat jis pabrėžia, kad suteikdamas sąlyginį atlygį, transakcinio stiliaus vadovas gali įkvėpti darbuotojų pagrįstą įsitraukimą, lojalumą, įsipareigojimą ir našumą (cit. pgl. Keskes, 2013). Kaip teigia Oyelade, Akpa, Olawore, Adesanya, James (2022) santykinis atlygis yra pagrįstas derybų mainų sistema, kurioje vadovas ir darbuotojas susitaria kartu siekti organizacijos tikslų, o vadovas jiems suteiks atlygį. Vadovai turi paaiškinti lūkesčius ir pasiūlyti pripažinimą, kai tikslai pasiekiami. Sąlyginis atlygis yra sandoris, kai atlygis yra materialus, pvz.: premija. Tačiau sąlyginis atlygis gali būti transformuojantis, kai atlygis yra psichologinis, pvz.: pagyrimas (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003, cit. pgl. Bass, 2000).

Valdymas pagal išimtį (Management-by-Exception) - išskiriami aktyvus ir pasyvus valdymas. Tai yra laipsnis, kuriuo vadovas imasi korekcinių veiksmų, remdamasis vadovo ir darbuotojo sandorių rezultatais. Kaip pažymėjo Howell ir Avolio (1993) visa paslaptis šiame valdyme slypi - vadovo įsikišimo laikas (cit. pgl. Akhigbe, Finelady, Felix, 2014).

Aktyvus valdymas pagal išimtį: aktyvus vadovas stebi darbuotojų elgesį, numato problemas ir imasi korekcinių veiksmų prieš tai, kai elgesys sukelia rimtų sunkumų. O pasyvūs vadovai prieš imdamiesi veiksmų laukia, kol elgesys sukels problemų. Vadovai sutelkia dėmesį į užduočių valdymo stebėjimą dėl bet kokių galinčių kilti problemų ir tų problemų šalinimą, kad išlaikytų esamą našumo lygį. Aktyvesnėje valdymo formoje vadovai bando numatyti klaidas ar problemas. Kaip teigia Oyelade, Akpa, Olawore,

Adesanya, James (2022) valdymas pagal išimtį (aktyvus) nurodo atitikties standartus, taip pat tai, kas yra neveiksminga veikla, ir gali bausti darbuotojus už šių standartų nesilaikymą. Čia svarbus glaudus stebėjimas ar nėra klaidų ir, jei yra klaidų, kuo greičiau imtis taisomųjų veiksmų. MBE-A vadovas pasirūpina aktyviai stebėti nukrypimus nuo standartų, klaidas darbuotojų užduotyse ir prireikus imtis taisomųjų veiksmų (Bass 2000).

Pasyvus valdymas pagal išimtį: transakcinio vadovavimo stiliaus vadovai įsikiša tik tada, kai rezultatai neatitinka lūkesčių. Bausmė yra naudojama kaip atsakas į nepriimtinus veiksmus. Kaip teigia Bass (1995), pasyvus valdymas pagal išimtį tai, kuomet vadovai linkę reaguoti tik po to, kai problemos tampa rimtos, imamasi taisomųjų veiksmų ir dažnai vengiama priimti bet kokius sprendimus (cit. pgl. Akhigbe, Finelady, Felix, 2014). Kaip teigia Oyelade, Akpa, Olawore, Adesanya, James (2022), valdymas pagal išimtį (pasyvus), pasyvūs vadovai vengia konkretizuoti susitarimus ir aiškintis problemas. Šie vadovai nereaguoja į situacijas ir problemas sistemingai.

Išanalizavus transakcinį vadovo vadovavimo stilių galime teigti, kad šių vadovų požiūris orientuotas į mainų santykius tarp vadovo ir pasekėjo. Transakcinis vadovas kontroliuoja savo darbuotojus ir juos skatina daryti tai, ko nori vadovas. Čia vadovas išlaiko stabilumą ir tikslų pasiekia naudodamas atlygio ir bausmės principą. Už gerą darbą vadovas apdovanoja, o už netinkamus rezultatus taiko bausmes. Vadovai aiškiai pabrėžia tikslus ir veiklos standartus, suteikdamas savo darbuotojams supratimą, ko yra iš jų laukiama. Taip vadovas didina efektyvumą ir produktyvumą organizacijoje, kurioje akcentuojamas griežtas nustatytų procedūrų bei standartų laikymąsis. Šie išskirti bruožai, bus naudojami atliekant tyrimą. Taip pat šie transakcinio vadovavimo stiliaus bruožai bus naudojami atliekant tyrimą. Jie bus transformuoti į klausimyno kintamuosius, siekiant įvertinti šio vadovavimo stiliaus poveikį darbuotojų pasitenkinimui.

1.1.3.3. Transformacinio vadovavimo stiliaus charakteristika ir dimensijos

Burnso (1978) nurodo, kad transformacinis vadovavimas vyksta, kai organizacijos vadovaas ir darbuotojai sąveikauja tarpusavyje įsitraukdami į procesą, kuris skatina aukštesnį motyvacijos bei moralės lygį (cit. pgl. Venkat 2012). Transformacinis vadovavimas orientuotas į darbuotojų tobulėjimo gerinimą bei procesą, o įsipareigojimas, pagrįstas pasitikėjimu ir lūkesčiais. Transformacinio vadovo pareiga yra motyvuoti darbuotoją dirbti daugiau nei tikėtasi (Hater ir Bass 1988, cit. pgl. Wen et. al. 2019). Martin (2001) teigia, kad transformacinis vadovas siekia patenkinti aukštesnius pavaldinių poreikius. Šie vadovai pastebi pačias svarbiausias darbuotojų savybes ir drąsina darbą atlikti kiek galima geriau. Genevičiūtė ir Endriulaitienė (2010), atlikusios tyrimą, pateikia tokią išvadą: - esant stipresniam vadovo transformacinio vadovavimo stiliui, darbuotojai yra labiau motyvuoti dirbti ir jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai. Bass (2006) teigia, kad transformaciniai vadovai yra tie, kurie skatina ir įkvepia pasekėjus abipusiai pasiekti nepaprastų rezultatų ir šiame procese kurti savo lyderystės gebėjimus. Šie vadovai padeda darbuotojams augti ir tapti lyderiais, reaguojant į individualius darbuotojų poreikius įgalinti juos bei suderinti atskirų darbuotojų, vadovo, grupės ar didesnės organizacijos tikslus ir uždavinius. O taip pat šie vadovai gali paskatinti darbuotojus viršyti tikėtinus rezultatus, tuo pačiu sukelti aukštą pasekėjų pasitenkinimo ir įsipareigojimo grupei organizacijai lygį.

Todėl ne mažai autorių išskiria transformacinio vadovo vadovavimo stiliaus privalumų: Bass ir Riggo (2006) teigia, kad transformaciniai vadovai įkvepia savo darbuotojus eiti aukščiau ir siekti daugiau, taip padidėja motyvacijos ir įsipareigojimo lygis (cit. pgl. Bwalya 2023). Kouzes ir Posner (2017) teigia, kad nustatydami ir skatindami inovacijas, šie vadovai gali paskatinti savo komandas ar organizacijas pasiekti puikių rezultatų (cit. pgl. Bwalya 2023). Collins (2014) teigia, kad transformaciniai vadovai, vadovaudami skatina pokyčius organizacijoje ar visuomenėje (cit. pgl. Bwalya 2023).

Tačiau, yra autorių, kurie išskiria ir šio vadovavimo stiliaus trūkumų: Bass ir Riggo (2006) teigia, kad transformacinis vadovavimas labai priklauso nuo vadovo įtakos, o jei vadovo nėra arba jis neteikia tinkamų nurodymų, tai šis gali neigiamai paveikti pasekėjus. Taip pat šie vadovai gali kelti ir didelius reikalavimus, dėl kurių padidėja stresas ir perdegimas (cit. pgl. Bwalya 2023). Kouzes ir Posner (2017) teigia, kad kai kurie darbuotojai natūraliai priešinasi pokyčiams ir jie gali nepasiduoti transformacinio vadovo vizijai arba jiems sunku prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių ir iššūkių.

Vadovavimas organizacijoje užima lemiamą vietą. Vadovai, kurie efektyviai vykdo savo vadovavimą, gali nukreipti savo personalą siekiamų tikslų link, priešingu atveju yra atvirkščiai ir tai gali sukelti organizacijos nuosmukį. Todėl idealią mokyklų ateitį lemia jų vadovų egzistavimas. Vadovams tenka ypatingas sprendimų priėmimo vaidmuo, kuris turi būti tinkamai ir tikslingai atliekamas. Todėl būtina išsiaiškinti kokios transformacinio vadovavimo stiliaus dimensijos daugiausia turi įtakos mokyklos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Transformacinis vadovavimo stilius yra vienas iš naujausių vadovavimo stilių, kuris skatina keisti ir transformuotis darbuotojus organizacijoje, užtikrinant, kad darbuotojai sieks organizacijos tikslų. Bass (1985) vienas pirmųjų, kuris atskyrė transformacinį vadovavimo stilių nuo charizmos. Jis pristatė formalų transformacinį vadovavimo stilių, kurį be kitų dalykų, apima ir elgesio modelius bei veiksnius. Šis vadovavimo stilius remiasi samprata, kad vadovus ir pasekėjus palaiko koks nors aukštesnis lygis, bendras tikslas ar misija (cit. pgl. Pathak, Sahgal 2007). Kaip teigia Luthans (2011), šio vadovavimo stiliaus vadovas keičia savo pasekėjų vertybes, įsitikinimus ir poreikius (cit. pgl. Shrestha 2020). Griffin (2013) šį vadovavimo stilių įvardijo kaip procesą, kuris viršija įprastus lūkesčius, skatina ir įkvepia pasekėjus mąstyti novatoriškais būdais siekiant organizacijos misijos (cit. pgl. Shrestha 2020). Burnsas (1978) transformacinį vadovavimo stilių apibūdina, kaip procesą, susijusį su vidiniais santykiais ir vertybėmis, kai vadovas daro įtaką kitiems ir pritaiko jų elgesį, kuris atitiktų iššūkius, galiausiai įgalindamas dalyvauti organizacijos pokyčių procese (cit. pgl. Alessa 2021).

Išanalizavus užsienio autorių įžvalgas galima teigti, kad transformacinis vadovavimo stilius savo idealiomis vertybėmis turi įtakos pasekėjams, kuris galėtų inicijuoti pokyčių procesą organizacijoje. Taip pat šis vadovavimo stilius skatina ir įkvepia darbuotojus diegti naujoves ir kurti naujus būdus kaip augti ir tobulėti.

Bass (1985) yra transformacinio vadovavimo stiliaus pradininkas, kuris išskyrė pagrindines šio vadovavimo stiliaus dimensijas (žr. 1.1.3.3.1 lentelę).

1.1.3.3.1 lentelė

Transformacinio vadovavimo stiliaus dimensijos pagal Bass (1990)

Autorius	Dimensijos	Apibūdinimas
Bass, 1990	Idealizuota įtaka arba charizma	Tai pagrindinė transformacinio vadovavimo dimensija. Vadovai suteikia vizijos ir misijos jausmą, kelia pasididžiavimą, įgyja pagarbą ir pasitikėjimą.
	Įkvepianti motyvacija	Vadovas perteikia didelius lūkesčius, pasitelkia simbolius pastangoms sutelkti, paprastais būdais išreiškia svarbius tikslus. Taip vadovas siekia sustiprinti komandinę dvasią.
	Intelektualinė stimuliacija	Vadovas skatina intelektą, racionalumą ir kruopštų problemų sprendimą. Darbuotojus skatina ieškoti, tobulėti ir atrasti naujų problemų sprendimo būdų. Skatinamas kūrybiškumas.
	Individualus rūpestis	Vadovas skiria asmeninį dėmesį, su kiekvienu darbuotoju elgiasi individuliai, pataria ir padeda realizuoti idėjas.

Šaltinis: sudaryta pagal Bass, 1990.

Toliau aptarsime kiekvieno transformacinio vadovavimo stiliaus išskirtą dimensiją.

Bass (2000) teigia, kad idealizuota įtaka (Idelized Influence) reiškia situaciją, kurioje dalyvauja vadovas ir jo darbuotojai nustatant organizacijos viziją, tikslą ir misiją. Idealizuota įtaka, tai -vadovo pavyzdys, t. y. tas, kurį darbuotojas gerbia, pasitiki juo ir žavisi. Darbuotojai, kurie gerbia, didžiuojasi savo vadovu, stengiasi drauge su juo ir nori įtraukti savo tikslus į vadovo planus. Bruch ir Walter (2007) teigia, kad idealizuota įtaka labiau tikėtina, kad atsiras tarp aukštesnio, o ne vidurinio, lygio vadovo. Tai atsitinka praktiškoje aplinkoje, kur darbuotojus riboja organizacijos hierarchijos taisyklės. Jų gebėjimas įsitraukti į naujoviškų sprendimų priėmimą yra platus, o tai lemia mažesnį patrauklumą idealizuotos įtakos padariniams. Jų neapdairumas yra ribotas ir patys darbuotojai yra daugiau linkę prisitaikyti prie savo vadovo lūkesčių. Cilliers ir kt. (2008) atlikti tyrimai taip pat teigia, kad vaidmens aiškumas ir tikslų suderinimas turi būti aiškūs ir nedviprasmiški, kad būtų sėkmingai išryškintas ir idealizuotas darbuotojų elgesys.

Įkvepianti motyvacija (Inspirational Motivation). Vadovai elgiasi taip, kad motyvuotų savo darbuotojus ir taip pat įkvepia aplinkinius, suteikdami prasmės ir vis naujų iššūkių savo darbuotojų darbui. Įkvepianti motyvacija reiškia vadovų gebėjimą sukurti organizacijos dvasią, kad būtų pasiekti tikslai. Vadovai įtraukia darbuotojus į ateities vertybių viziją, jie sukelia aiškiai išreikštus lūkesčius, kuriuos darbuotojai nori patenkinti, taip pat parodo įsipareigojimą siekti bendrų tikslų ir bendros vizijos (Bass, 2000). Bass ir Riggio (2006) teigia, kad įkvepiančios motyvacijos vadovai visada nerimavo dėl ateities ir tuo pačiu organizacijose formuojamos futuristinės vizijos. Tokie lyderiai sukuria tvirtą įvaizdį tarp savo darbuotojų, o tai labai svarbu kuriant sėkmingą organizacijos vadovavimą (cit. pgl. Khan,Naveed 2022).

Intelektualus stimuliavimas (Intellectual Stimulation) taip pat buvo nemažai tyrinėjama užsienio autorių dimensija. Emery ir Barker (2007) atlikti tyrimo rezultatai teigia, kad transformacinio vadovavimo stiliaus naudojimas yra siekis padidinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį, derinant misiją ir skatinant intelektualinę veiklą. Andreassen, Hetland, Notelaers ir Pallesen (2011) teigia, kad norit išlaikyti esamą situaciją skatina darbuotojus sukurti efektyvius ir naujus problemų sprendimo būdus. Cilliers ir kt. (2008) teigia, kad transformaciniai vadovai sugeba mesti iššūkį pasenusioms prielaidoms ir tradicijoms, tokiu būdu sukurti kūrybiškumo atmosferą ir inovacijas organizacijoje. Šie vadovai atkreipia dėmesį į darbuotojų intelektualinius gebėjimus. Jie skatina spręsti problemas iš skirtingų pusių, taip sukuriant

pasirengimą pokyčiams. Bass (2000) teigia, kad vadovai skatina darbuotojus ieškoti naujų būdų ir mokytis naujų galimybių, taip pat skatina savo darbuotojus būti novatoriškais ir kūrybiškais, perfrazuojant problemas ir naujais būdais žvelgti į senas situacijas.

Individualus dėmesys (rūpestis) (Individualized Consideration) reiškia, kad kiekvienam darbuotojui reikia skirtingos aplinkos. Bass (2006) teigia, kad vadovai skiria ypatingą dėmesį kiekvieno darbuotojo poreikiams siekti, veikdami kaip treneriai ar mentoriai. Darbuotojai yra ugdomi iki aukštesnio potencialo lygio. Pripažįstami individualūs poreikių ir norų skirtumai. Sąveika su darbuotojais yra personalizuota (pvz.: vadovas prisimena ankstesnius pokalbius, suvokia individualius rūpesčius ir mato individą kaip visą asmenį, o ne kaip tik darbuotoją). Bruch ir Walter (2007) teigia, kad individualizuotas dėmesys padidina darbuotojų pasitenkinimą konsultuojant, rengiant ir tenkinant individualius poreikius. Taip sukuriama stabili platforma, kuri leidžia darbuotojams tobulėti ir realizuoti save. Mester ir kt. (2005) teigia, kad vadovui tampa vis svarbiau tobulinti ir lavinti emocinį intelektą kartu derinant darbuotojų asmeninius poreikius su organizacijos poreikiais. Remiantis Bass (2006), individualizuotas dėmesys reiškia tinkamos, palankios aplinkos kūrimas, kurią apima individualūs skirtumai, poreikiai ir pavaldinių minčių vertinimas.

Apibendrinant transformacinį vadovavimo stilių ir išskirtus šio stiliaus bruožus - idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, individualus dėmesys ir intelektualinė stimuliacija, - galime teigti, kad vadovas pasirinkęs transformacinio vadovavimo stilių orientuotas į darbuotojų įgalinimą, darbuotojų motyvaciją, idealizuotą įtaką ir pokyčių inicijavimą organizacijoje. Vadovai taikantys transformacinio vadovavimo stiliaus bruožus savo organizacijoje siekia sukurti bendrą tikslą ir viziją, siekia pakeisti savo darbuotojų vertybes ir skatina inovatyvų darbuotojų mąstymą. Šie bruožai, bus naudojami atliekant tyrimą. Jie bus transformuoti į klausimyno kintamuosius, siekiant įvertinti šio vadovavimo stiliaus poveikį darbuotojų pasitenkinimui.

2. PASITENKINIMU DARBU KONCEPTAS

Kelis dešimtmečius mokslinėje literatūroje yra plačiai nagrinėjamas pasitenkinimas darbu tiek Lietuvos mokslininkų, tiek užsienio autorių. Tačiau nuo pirmųjų tyrimų pradžios prieš aštuonis dešimtmečius pasitenkinimo darbu samprata yra įvairiapusiška ir nuolatos kintanti. Perdue, Reardon ir Peterson (2007) teigia, kad pasitenkinimo darbu svarba neatsiejama tiek nuo organizacijos, tiek nuo dirbančiojo. Darbuotojui svarbu prisitaikyti prie darbinės aplinkos, gautos užduotys privalo atitikti jo turimas kompetencijas, o įmonei aktualus jo gebėjimas prisidėti prie organizacijos sėkmės (cit. pgl. Valiūnas, Drejeris, 2019). Remiantis Ayey, Luhans, Smith ir Palmer (2010), yra trys visuotinai pripažintinos pasitenkinimas darbu grupės: pirmoji teigia, kad pasitenkinimas darbu yra siejamas su emociniu požiūriu, antroji teigia, kad dažnai pasitenkinimas darbu nustatomas pagal tai, kaip rezultatai atitinka arba viršija lūkesčius ir trečioji teigia, kad pasitenkinimas darbu yra sudarytas iš kelių tarpusavyje susietų požiūrių. Šie įvairūs požiūriai iliustruoja pasitenkinimo darbu kompleksiškumą, kuris atsispindi ir daugelyje skirtingų apibrėžimų mokslinėje literatūroje (žr. 2.1 lentelę).

2.1 lentelė

Pasitenkinimu darbu sampratos apibrėžtys

Autorius, metai	Pasitenkinimas darbu samprata
Hoppokas (1935)	Pasitenkinimas darbu tai psichologinių, fiziologinių ir aplinkos įvykių derinys, kuris privers žmogų pasakyti: „Esu patenkintas savo darbu“ (cit. pgl. Vrgovic, Pavlovic, 2014).
Vroom (1964)	Pasitenkinimą darbu apibūdina kaip emocinę individų orientaciją į darbo vaidmenis, kuriuos šiuo metu užima.
Smith ir kt., (1969)	Pasitenkinimas darbu, tai - teigiamas emocinis atsakas įvertinus darbą ar konkrečius darbo aspektus (cit pgl. Javed, Jaffari et al., 2014).
Locke (1976)	Pasitenkinimas darbu apibrėžiamas, kaip malonumas arba teigiama emocinė būsena, kuri atsiranda darbuotojui įvertinus savo darbą arba darbo patirtį (cit. pgl. Shanmugathasan, 2020).
Muchinsky (1987)	Pasitenkinimas darbu yra kiekvieno darbuotojo nuostata į savo darbą. Pasitenkinimas darbu yra emocinis atsakas, kuris yra susijęs su jausmais: mėgstu – ne mėgstu.
Marčinskais, Šikšnelytė (2002)	Pasitenkinimas darbu yra visapusiškas, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo aspektas (objektais, subjektais ir reiškiniais).
Kaliski (2007)	Pasitenkinimas darbu – tai darbuotojo pasiekimų ir sėkmės jausmas darbe. Manoma, kad tiesiogiai susiję su produktyvumu ir asmenine gerove. Pasitenkinimas darbu reiškia, kad reikia atlikti darbą, kuris jam patinka, atlikti jį gerai ir gauti atlygį už pastangas. Pasitenkinimas darbu sustiprina entuziazmo ir laimės jausmą darbui. Pasitenkinimas darbu yra pagrindinė sudedamoji dalis, kuri veda į pripažinimą, pajamas, paaukštinimą ir kitų tikslų siekimą, dėl kurių atsiranda pilnatvės jausmas.
Robins ir kt., (2007)	Pasitenkinimas darbu – tai bendras požiūris į savo darbą; skirtumas tarp gautų atlygių ir to, ką, jų nuomone, tikėtasi gauti (cit. pgl. Shanmugathasan, 2020).
Opatha (2012)	Pasitenkinimas darbu – tai, darbuotojo malonumas dėl savo darbo, laipsnis, kuris parodo, kokį malonumą ar pasitenkinimą savo darbu jaučia darbuotojas, jį atlikdamas (cit. pgl. Shanmugathasan, 2020).
Saari, Judge (2014)	Pasitenkinimas darbu yra maloni ar teigiama emocinė būklė, atsiradusi darbuotojui įvertinus savo darbą ar darbo patirtį.
Castaneda, Scanlan, (2014)	Pasitenkinimas darbu – tai žmonių, kurie mėgsta savo darbą, atlieka jį gerai ir tinkamai. Tai reakcija, kuri atskleidžia pasitenkinimo ir pasididžiavimo ypatybes, pagrįstas įvairiais elementais (cit. pgl. Moro, Ramos, Rita 2020).

Šaltinis: sudaryta pagal Saari, Judge, 2014, Castaneda, Scanlan, 2014, Robins ir kt., 2007, Opatha, 2012, Hoppokas, 1935, Vroom, 1964, Smith ir kt., 1969, Locke,1976, Muchinsky, 1987, Marčinskais, Šikšnelytė, 2002, Kaliski, 2007.

Išanalizavus įvairius pasitenkinimo darbu apibrėžimus, matome, kad ši sąvoka yra daugialypė ir galima ją aiškinti įvairiais aspektais. Hoppokas (1935), Locke (1976), Smith ir kt. (1969) pasitenkinimu darbu sieja su emociniais ir psichologiniais darbuotojo atsakais į darbą ir jo aspektus. Vroom, (1964), Marčinskais, Šikšnelytė (2002), Kaliski (2007) pasitenkinimą darbu vertina kaip bendrą darbuotojo požiūrį į savo darbo vietą ir savo darbo rezultatus. Trečia grupė autorių - Robins ir kt., (2007), Saari, Judge (2014) - pasitenkinimą darbu sieja su emocine būkle ir asmenine gerove.

Vienas didžiausių sunkumų vertinant pasitenkinimą darbu yra tai, kad organizacijos darbuotojas gali būti patenkintas kai kuriais darbo aspektais ir tuo pačiu būti nepatenkintas (Spagnoli ir kt., 2012 cit. pgl. Martins ir Proenca 2014). Pasak Martins ir Proenca (2014), literatūroje yra patvirtinami du pagrindiniai pasitenkinimo darbu vertinimo metodai: bendras pasitenkinimo darbu matas ir vertinimas pagal atskirus darbo aspektus.

Šiame tyrime bus naudojama Minesotos pasitenkinimo darbo klausimyno (MSQ) struktūra, kuri remiasi trimis pagrindiniais veiksniais: vidiniu pasitenkinimu: susijęs su darbo turiniu, pvz.: darbo pobūdžiu, atsakomybe ir nepriklausomumu. Išoriniu pasitenkinimu: susijęs su išoriniais darbo aspektais: atlyginimas, organizacijos politika, darbo sąlygos ir karjeros galimybės. Bendras pasitenkinimas: susijęs su vidiniais ir išoriniais aspektais.

Remiantis Moorman (1993, cit.in Fields, 2002) MSQ klausimyno struktūra, leidžiama atskirti du veiksnius: vieną įvertina pasitenkinimą vidiniais darbo aspektais, o kitą - pasitenkinimą išoriniais aspektais. Schriesheim ir kt. (1993) nustatė 3 veiksnių struktūrą: vidinio, išorinio ir bendro pasitenkinimo (cit. pgl. Martins ir Proenca 2014).

Apibendrinant pateiktus pasitenkinimu darbu apibrėžimus, matome, kad mokslininkai šį reiškinį apibūdina panašiu aspektu. Galime pastebėti, kad dauguma mokslininkų pasitenkinimu darbu sieja su emocine ir psichologine darbuotojo būsena, kuri dažniausiai pasireiškia per darbuotojo patiriamus jausmus darbe, darbuotojo požiūrį į savo darbą, pasiektus savo tikslus darbe bei norą dirbti. Šiame magistriniame darbe pasitenkinimas darbu bus laikomas darbuotojo emociniu ir kognityviniu patyrimu, kuris apima vidinę mokytojo motyvaciją, patirtas emocijas bei darbo rezultatų atitikimą asmeniniams lūkesčiams. Tyrimas sieks nustatyti, kaip vadovo vadovavimo stilius daro įtaką išoriniam, vidiniam ir bendram pasitenkinimui darbu.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo strategija

Teorinėje dalyje išnagrinėjus vadovavimo stilių įtaką mokytojų pasitenkinimui darbu, empirinėje dalyje siekiama įvertinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu nuo vadovo vadovavimo stiliaus. Šiam tikslui įgyvendinti pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija, kuri leidžia sistemingai surinkti ir statistiškai išanalizuoti surinktus duomenis, atskleidžiant vadovo vadovavimo stiliaus poveikio tendencijas ir ryšius.

Pasirinktas būtent kiekybinis tyrimas, nes šiam tyrimui labiau būdingas gebėjimas identifikuoti išorinius reiškinio požymius, atskleisti įvairius rodiklius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matmenimis. Šis tyrimas yra struktūrizuotas ir suplanuotas, nes tyrimo metodai ir duomenų matavimo priemonės dažniausiai būna sukonstruotos dar prieš tyrimą (Kardelis, 2002). Kaip teigia Denscombe (2010), kiekybinio tyrimo prieiga tyrėjui leidžia greitai atlikti didelės apimties matavimus ir galima užtikrinti respondentų konfidencialumą bei objektyviai išanalizuoti surinktus duomenis, pateikti tikslius tyrimo rezultatus.

Tyrėjui kiekybinė tyrimo strategija naudinga, nes suteikia galimybę išanalizuoti vadovų vadovavimo stilių įtaką ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu, įvertinti gautų atskirų rodiklių svarbą ir juos panaudoti priimant sprendimus bei gerinant mokytojų pasitenkinimo darbu lygį.

Tyrimo tikslas: nustatyti, kaip skirtingi vadovo vadovavimo stiliai veikia ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimą darbu ugdymo įstaigoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti respondentus pagal demografines charakteristikas.
2. Įvertinti liberalaus vadovavimo stiliaus ir jo dimensijų įtaką mokytojų pasitenkinimui darbu, taikant regresinę analizę.
3. Ištirti transakcinio vadovavimo stiliaus ir jo dimensijų poveikį mokytojų pasitenkinimui darbu, taikant regresinę analizę.
4. Analizuoti transformacinio vadovavimo stiliaus ir jo dimensijų poveikį mokytojų pasitenkinimui darbu, remiantis regresinės analizės rezultatais.

Hipotezės: H: *Vadovo vadovavimo stilius daro esminę įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu švietimo organizacijoje.*

Mano tyrimo koncepcija siekiama įrodyti, kad vadovo vadovavimo stilius gali turėti poveikį organizacijos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Vadovo vadovavimo stilius parodo, kaip organizacijos vadovas bendrauja su darbuotojais, juos motyvuoja, kaip sprendžia iškilusias problemas. Remiantis surinkta informacija, šis tyrimas siekia išsiaiškinti, kaip skirtingi vadovavimo stiliai (liberalus, transakcinis ir transformacinis) veikia mokytojų pasitenkinimą ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose.

3.2. Tyrimo duomenų apdorojimo metodai

Matematinė statistinė analizė: Anketinės apklausos surinkti duomenys buvo apdoroti *Microsoft Exel ir SPSS kompiuterinėmis programomis.* Šiame tyrime analizuojami tik šalies ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų apklausos metu gauti duomenys, kurie yra susiję su darželio vadovų vadovavimo stiliais ir mokytojų pasitenkinimu darbu. Šiame skyriuje aprašomi tyrime taikyti kiekybinių duomenų rinkimo ir analizės metodai, kurie buvo skirti apskaičiuoti, išanalizuoti ir įvertinti vadovo vadovavimo stiliaus įtaka mokytojų pasitenkinimui darbu ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose. Taikytos aprašomosios statistikos, inferencinės (dedukcinės) ir daugiamatės statistikos metodai, kurie skirti įvertinti grupių skirtumus, nustatyti įtaką ir prognozuoti pasitenkinimo darbu lygį, atsižvelgiant į vadovavimo stilius: regresinė analizė, apskaičiuoti asimetrijos, eksceso koeficientai, atlikti ANOVA testai. Požymiai skirstinių parametrai įvertinti, skaičiuojant dažnius, vidurkį ir standartinį nuokrypį.

Skalių patikimumui įvertinti buvo taikomas Cronbach alpha koeficientas.

Cronbach‘s alpha vertinimas (Hair et al., 2013), teiginių suderinamumas:

Mažiau nei 0,5 yra nepriimtinas;
0,5 – 0,6 suderinamumas pakankamas/abejotinas;
0,6 – 0,7 suderinamumas patenkinamas;
0,7 – 0,8 suderinamumas geras;
0,8 ir daugiau – labai geras suderinamumas.

Statistinių skalių parametrų nustatymas: kintamųjų/skalių parametrų vidurkis, mediana ir standartinis nuokrypis, eksceso bei asimetrijos koeficientai. Įvertinamas kintamųjų skirstinių atitikimas normaliajam skirstiniui. Kurtosis (Eksceso koeficientas) ir Skewness (Asimetrijos koeficientas) parodo, kiek skirstinys yra artimas normaliajam: Kurtosis – kiek skirstinys „suplotas“ ar „ištęstas“, Skewness – kiek simetriškas. Kuo šie koeficientai arčiau 0, tuo skirstinys panašesnis į normalųjį. Skirstinys artimas normaliajam, jei asimetrijos ir eksceso koeficientai absoliutiniu didumu mažesni už 2 (Hair et al., 2013). Taip pat skirstinio normalumą galima įvertinti ir analizuojant histogramą. Skirstinio normalumą vertiname vizualiai, jei stulpeliai šiek tiek nesutampa su kreive – skirstinys artimas normaliajam.

Regresinė analizė: ši analizė atskleidžia, kokią įtaką nepriklausomi kintamieji (vadovavimo stiliai: liberalus, transakcinis ir transformacinis) turi priklausomam kintamajam (pasitenkinimui darbu).

Atliekant regresinę analizę šiame magistriniame darbe buvo naudota R square (R^2) determinacijos koeficientas. Tai vienas iš esminių modelio tinkamumo matų - determinacijos koeficientas, kuris žymimas R^2 ir parodo modeliuojamų ir stebimų priklausomojo tinkamojo reikšmių skirtumus bei modelio tinkamumą duomenimis (Bagdonavičius, Kruopis 2015). Šis koeficientas lygina skirtumus tarp Y reikšmių, kai yra atsižvelgiama į regresijos modelį ir Y reikšmių skirtumus, kai į modelį neatsižvelgiama. Trumpa ir aiški R^2 interpretacija, kuo koeficiento reikšmė didesnė tuo modelis geriau tinka duomenims.

Regresijos analizės rezultatai buvo vertinami pagal pagrindinį rodiklį: kriterijus – p. Pagal šį kriterijų yra sprendžiama, ar regresija yra statistiškai reikšminga, t. y. R^2 statistiškai reikšmingai skiriasi nuo nulio.

Regresija laikoma statistiškai reikšminga tuomet, kai p – reikšmė yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį. Jei $p<0,05$ – tai regresija statistiškai reikšminga, o jei $p>0,05$ tai statistiškai nereikšminga (Bilevičienė, Jonušauskas, 2013).

VIF koeficientas parodo ar kintamieji nėra pernelyg susiję (ar nėra multikolinearumo). VIF turi būti mažesnis už 2 (Hair et al., 1913). Čekanavičius, Murauskas (2004) siūlo tikrinti ar VIF<4. Taip pat koeficientų beta ženklai (teigia arba neigiami) turi sutapti su koreliacijos koeficientų ženklais. Net ir esant VIF<4, ženklų nesutapimas rodo modelio sąlygų pažeidimus.

Galime teigti, kad buvo siekiama kuo išsamiau ištirti vieno kintamojo (vadovavimo stilių) įtakos stiprumą kitam kintamajam (pasitenkinimo darbui), kas suteikė galimybę spręsti apie hipotezės pasitvirtinimą arba paneigimą.

ANOVA testas – tai statistinis metodas, kuris yra naudojamas palyginti kelių grupių vidurkius ir nustatyti ar tarp tų grupių yra statistiškai reikšmingų skirtumų. Metodas puikiai tinkamas įvertinti kiekybinio tyrimo reikšmes, kurios priklauso skirtingoms grupėms ir nepriklausomo kintamojo poveikį priklausomajam kintamajam.

Dispersijų tarp grupių ir dispersijos grupių viduje santykis vadinamas F – statistika, kuri atitinka Fišerio skirstinį. Naudojant F skirstinio lentelę galima apskaičiuoti tikimybę, kad F-statistikos reikšmė bus didesnė nei tyrime gauta reikšmė. Jei ši tikimybė yra maža (pvz., mažesnė nei 0,05) tai rodo, kad dispersija tarp grupių yra reikšminga, didesnė nei dispersija grupių viduje. Tokiu atveju daroma išvada, kad lyginamų grupių vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi (Vaitkevičius, Saudargienė 2010). Poveikio dydžio eta kvadratu interpretavimas: $\eta^2 = 0,01$ – poveikis (skirtumai tarp grupių) maži, $\eta^2 = 0,06$ - poveikis (skirtumai tarp grupių) vidutiniai, $\eta^2 = 0,14$ – poveikis / skirtumai tarp grupių dideli. (Cohen, 1988, Hair et al, 2013). Šiame tyrime buvo tikrinama demografinių kintamųjų įtaka pasitenkinimui darbu neparametriniu ANOVA testu.

T-test tai statistinis metodas, kuris naudojamas palyginti dviejų nepriklausomų grupių vidurkius ir nustatyti ar tarp lyginamų grupių yra statistiškai reikšmingų skirtumų. Testas tinkamas naudoti, kada yra tenkinamos dvi prielaidos. Pirmoji yra normalumo prielaida, kada analizuojamų grupių duomenys yra normaliai pasiskirstę, tai galima pasitikrinti naudojant: Shapiro-Wilk testą, skaičiuojant asimetrijos ar eksceso koeficientą. Antroji – dispersijų homogeniškumo prielaida, kada abiejų grupių dispersijos yra panašios. Šis testas padeda įvertinti dviejų grupių vidurkių skirtumus, kurie yra statistiškai reikšmingi.

Efekto dydžio (Cohen‘s) interpretavimas: d nuo 0 iki 0,1 – poveikio iš esmės nėra, kintamojo vidurkiai grupėse nesiskiria; nuo 0,1 iki 0,5 poveikis mažas, skirtumai tarp grupių nedideli; nuo 0,5 iki 0,8 - poveikis vidutinio stiprumo, skirtumai tarp grupių vidutinio dydžio; nuo 0,8 iki 1 – poveikis stiprus, skirtumai tarp grupių dideli (Cohen, 1988).

3.3. Tyrimo instrumentas

Šio tyrimo instrumentas yra anketa „Vadovo vadovavimo stiliai ir pasitenkinimas darbu“ (1 Priedas). Instrumentas buvo sudarytas atsižvelgiant į darbo tikslą ir uždavinius, siekiant surinkti ir išanalizuoti duomenis apie vadovavimo stilius ir mokytojų pasitenkinimą darbu ikimokyklinio ir priešmokyklinio

ugdymo įstaigose. Anketoje buvo klausimai, kurie atspindi tris pasirinktus vadovavimo stilius (liberalus, transakcinis ir transformacinis) bei jų dimensijas. Kardelis (2002) teigia, kad „uždarų klausimų pranašumas yra tas, kad: 1) kai yra alternatyvų, lengviau pasirinkti; be to, tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo; 2) lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis; 3) lengviau lyginti, gretinti“ (p. 91). Anketą sudaro uždari klausimai. Uždari klausimai yra labai patogūs, nes respondentas gali išsirinkti iš sąrašo sau tinkamą atsakymą. Taip pat šio tipo klausimai, kur yra pateikiami atsakymai respondentui, nereikia interpretuoti savo atsakymų ir galvoti apie atsakymo sugalvojimą pačiam.

Anketoje buvo naudojama Likerto skalė. Likerto skalė dažniausiai yra naudojama visuose tyrimuose, tiek mokslo, tiek ir verslo srityse. Likerto skalė susideda iš dviejų dalių: teiginys apie jausmą, nuomonę, įsitikinimą ir penki atsakymai, pažymėti nuo „Visiškai nesutinku“ iki Visiškai sutinku“ (Aaker ir Day, 1998). Ši skalė turi ir privalumų: reikiamus duomenis tyrimui galima greitai surinkti iš daugelio respondentų, respondentai atsakinėdami į anketą gali pateikti gana patikimus įvertinimus, duomenų pagrįstumas gali būti gana aiškus ir nustatytas įvairiomis priemonėmis, o duomenis, kuriuos pateikia respondentas galima palyginti taikant kokybinius duomenų rinkimo metodus (Nemoto, T., ir Beglar, D., 2014). Ši vertinimo skalė buvo pasirinkta, nes buvo tikslas nustatyti kaip ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojai supranta vadovo vadovavimo įtaką jų pasitenkinimui darbu, kur buvo daryta prielaida, jog respondentų stiprumo požiūris yra linijinio tipo.

Anketą „Vadovo vadovavimo stiliai ir pasitenkinimas darbu“ sudaro trys klausimų blokai. Pirmas blokas skirtas išsiaiškinti demografinius respondentų duomenis, kurį sudaro demografiniai klausimai apie respondentų lytį (vyras, moteris ar nenoriu atskleisti), amžių (18 – 25 m., 25 – 35 m., 35 – 55 m., 55 metai ir vyresni), pedagoginį stažą (mažiau nei 1 m., 1 – 5 m., 6 – 10 m., 11 – 15 m., daugiau nei 15 metų), pedagoginę kvalifikaciją (mokytojo, vyr. mokytojo, mokytojo metodininko, mokytojo eksperto), išsilavinimą (vidurinis, aukštesnysis, aukštasis neuniversitetinis (kolegija), aukštasis universitetinis, šiuo metu studijuoju) ir vietovė, kurioje yra darbovietė (miesto, kaimo vietovė). Šis klausimų blokas reikalingas, kadangi demografiniai duomenys leidžia apibūdinti tyrimo imtį, nurodant kokia yra atsakinėjusiųjų respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, darbo stažą, pedagoginę kvalifikaciją, išsilavinimą ir darbo vietovę. Tai - svarbus aspektas norint pateikti reprezentatyviąją imtį. Taip pat skirtingos demografinės grupės gali turėti skirtingą suvokimą apie vadovo vadovavimo stilių ir jų įtaką pasitenkinimui darbu. Šie duomenys tyrėjui leidžia analizuoti skirtumus tarp grupių ir nustatyti ar demografiniai veiksniai turi įtakos pasitenkinimui darbu (Hulpia et al. (2009), Yukl (2012)).

Antras blokas klausimų skirtas išsiaiškinti vadovo vadovavimo stilius. Antro bloko klausimyno teiginius suformulavo darbo autorė, adaptuojant pirmoje darbo dalyje aptartus ir nagrinėtus teorinius vadovo vadovavimo stilius (liberalus, transakcinis ir transformacinis) (žr. 3.3.1 lentelę). Klausimyne buvo suformuluota 20 teiginių, kuriuos respondentas vertina nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.

3.3.1 lentelė

Vadovavimo stilių (liberalus, transakcinis, transformacinis) dimensijų pagrindimas

Dimensijos	Klausimynas	Autorius
Liberalus vadovavimo stilius		
Kontrolės stoka	Vengia įsitraukti, kai kyla svarbių klausimų	Bass ir Riggio (2006) teigia, kad liberalūs vadovai yra abejingi savo darbuotojų poreikiams, jie neprisiima jokios atsakomybės, taip pat tokie vadovai vengia priimti sprendimus ir nesidomi tuo, kas vyksta.
	Vadovas (-ė) nieko prieš, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais	Al-Malki ir Juan (2018) teigia, kad šis vadovavimo stilius pagrįstas pasitikėjimu. Hinkin ir Schriesheim (2008): - vadovai suteikia atsakomybę ir laisvę darbuotojams, šie labiau įsipareigoja savo organizacijai, bet sėkmei būtinas aiškus pasitikėjimas tarp vadovo ir komandos.
	Vėluoja atsakyti į skubius klausimus	Sadler (2003) teigimu, kad vadovai, kurie demonstruoja liberalų vadovavimo stilių yra neryžtingi ir vengia priimti vadovavimo atsakomybę. Vadovai atlieka pasyvų vaidmenį organizacijos reikaluose ir neturi iniciatyvos bendrauti su organizacijos darbuotojais.
Vadovavimo nebuvimas	Kai reikia nėra	Xirasagar (2008) atskleidžia, kad šis vadovavimo stilius vertinamas kaip vadovavimo nebuvimas, kai lyderis laikosi „rankų nuleidimo“ požiūrio, atsisako atsakomybės, vilkina sprendimus ir neteikia darbuotojams grįžtamojo ryšio.
	Vengia priimti sprendimus	Osborn (2008): - laisvas vadovavimo stilius yra atsakomybės atsisakymas ir sprendimų vengimas.
Transakcinis vadovavimo stilius		
Sąlyginis atlygis	Vadovas (-ė) teikia, man pagalbą mainais už mano pastangas	Akhigbe, Finelady, Felix (2014) pažymi, kad vadovas surengia konstruktyvius sandorius su darbuotojais. Vadovas labai aiškiai supranta savo lūkesčius ir nustato atlygį už šių lūkesčių patenkinimą.
	Paaiškina, ko galima tikėtis, kai bus pasiekti veiklos tikslai	Burnso (1978) teigia, kad vadovas paskiria darbą ir tada apdovanoja darbuotoją už užduoties atlikimą. Akpa, Olawore, Adesanya, James (2022): - santykinis atlygis yra pagrįstas derybų mainų sistema, kurioje vadovas ir darbuotojas susitaria kartu siekti organizacijos tikslų, o vadovas jiems suteiks atlygį.
Valdymas pagal išimtį: aktyvus	Visą savo dėmesį sutelkia į klaidų, nusiskundimų ir nesėkmių sprendimą	Oyelade, Akpa, Olawore, Adesanya, James (2022) akcentuoja, kad valdymas pagal išimtį (aktyvus) nurodo atitikties standartus, taip pat pažymi, kas yra neveiksminga veikla ir kad vadovas gali bausti darbuotojus už šių standartų nesilaikymą. Čia svarbus glaudus stebėjimas ar nėra klaidų ir jei yra klaidų kuo greičiau imtis taisomųjų veiksmų.
	Seka visas klaidas	Bass (2000) teigimu, vadovas pasirūpina aktyviai stebėti nukrypimus nuo standartų, klaidas darbuotojų užduotyse ir prireikus imtis taisomųjų veiksmų.
Valdymas pagal išimtį: pasyvus	Nesugeba kištis, kol problemos tampa rimtos	Bass (1995): - pasyvus valdymas pagal išimtį tai, kai vadovai linkę reaguoti tik po to, kai problemos tampa rimtos, imasi taisomųjų veiksmų ir dažnai vengia priimti bet kokius sprendimus.
	Prieš imdamasis veiksmų, palaukia, kol viskas susiklostys blogai	Oyelade, Akpa, Olawore, Adesanya, James (2022) pozicija: - pasyvūs vadovai vengia konkretizuoti susitarimus, aiškintis problemas. Šie vadovai nereaguoja į situacijas ir problemas sistemingai.
Transformacinis vadovavimo stilius		
Įdetalizuota įtaka	Sukelia man pasididžiavimą, kad esu su juo/ja susijusi	Bass (2000) teigia, kad vadovo pavyzdys, t. y. tas, kurį darbuotojas gerbia, pasitiki juo ir žavisi. Darbuotojai, kurie gerbia, didžiuojasi savo vadovu, stengiasi su juo ir nori įtraukti savo tikslus į vadovo planus.

Lentelės tęsinys 32 psl.

3.3.1 lentelė tęsinys

Dimensijos	Klausimynas	Autorius
	Nurodo, kaip svarbu turėti stiprų tikslo jausmą	Bass (2000) pabrėžia, kad svarbi situacija, kurioje dalyvauja vadovas ir jo darbuotojai nustatant organizacijos viziją, tikslą ir misiją.
	Parodo galios ir pasitikėjimo jausmą	Walter (2007) pastebi, kad idealizuota įtaka labiau tikėtina, kuomet atsiras tarp aukštesnio, o ne vidurinio lygio vadovo.
Įkvepianti motyvacija	Optimistiškai kalba apie ateitį	Bass ir Riggio (2006) užfiksuoti vadovai - visada nerimauja dėl ateities ir taip organizacijose formuoja futuristinę viziją.
	Vadovas pateikia įkvepiančią ateities viziją	Bass (2000) pažymi, kad vadovai įtraukia darbuotojus į ateities vertybių viziją, jie sukelia aiškiai išreikštus lūkesčius, kuriuos darbuotojai nori patenkinti, taip pat parodo įsipareigojimą siekti bendrų tikslų ir bendros vizijos.
Intelektuali stimuliacija	Spręsdamas problemas ieško skirtingų požiūrių	Andreassen, Hetland, Notelaers ir Pallesen (2011) teigia, kad norint išlaikyti esamą situaciją vadovai skatina darbuotojus sukurti efektyvius ir naujus problemų sprendimo būdus.
	Priverčia mane pažvelgti į problemas iš įvairių pusių	Cilliers ir kt. (2008) atskleidžia, kad transformaciniai vadovai sugeba mesti iššūkį pasenusioms prielaidoms ir tradicijoms, taip sukuriama kūrybiškumo atmosfera ir inovacijos organizacijoje. Šie vadovai atkreipia dėmesį į darbuotojų intelektualinius gebėjimus. Jie skatina spręsti problemas iš skirtingų pusių, sukuriant pasirengimą pokyčiams
Individualus rūpestis	Elgiasi su manimi kaip su asmeniu, o ne kaip su grupės nariu	Bass (2006): - pripažįstami individualūs poreikių ir norų skirtumai. Sąveika su darbuotojais yra personalizuota (pvz.: vadovas prisimena ankstesnius pokalbius, suvokia individualius rūpesčius ir mato individą kaip visą asmenį, o ne kaip tik darbuotoją).
	Padeda man lavinti savo stipriąsias puses	Bass (2006) teigia, kad vadovai skiria ypatingą dėmesį kiekvieno darbuotojo poreikiams siekti, veikdami kaip treneriai ar mentoriai.

Šaltinis: sudaryta pagal: Bass, 2006, Walter, 2007, Bass ir Riggio, 2006, Bass, 2000, Andreassen, Hetland, Notelaers ir Pallesen, 2011, Cilliers ir kt., 2008, Akhigbe, Finelady, Felix, 2014, Burnso, 1978, Bass, 1995, Oyelade, Akpa, Olawore, Adesanya, James, 2022, Al-Malki ir Juan, 2018, Hinkin ir Schriesheim, 2008, Sadler, 2003, Xirasagar, 2008, Osborn, 2008.

Trečias blokas klausimų buvo apie mokytojų pasitenkinimą darbu. Šiam tyrimui buvo naudotas gerai žinomas klausimynas: Minesotos pasitenkinimo darbu klausimynas, trumpoji forma. Ją sukūrė Weiss, Dawis ir England (1967) (angl. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), short-form), kurią į lietuvių kalbą išvertė doc. dr. L. Gustainienė. Vertimas laisvai prieinamas internete. Klausimyno tikslas yra įvertinti pasitenkinimą darbu. Ši trumpoji pasitenkinimu darbu skalės forma yra sudaryta iš 20 teiginių, kurie apima 20 skirtingų darbo aspektų. Bendras pasitenkinimas darbu skirstomas į dvi dimensijas: vidinis pasitenkinimas darbu, kurį apibūdina 13 teiginių (1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 18, 20). Ir išorinis pasitenkinimas darbu, kurį apibūdina 7 teiginiai (5, 6, 12, 13, 14, 17, 19) (1 Priedas). Kiekvienas teiginys vertinamas 5 balų Likerto skale nuo „labai nepatenkintas (-a)“ iki „labai patenkintas (-a). Šis klausimynas pasirinktas, nes yra universalus, aukščiau tiek užsienio tyrėjų, tiek lietuvių tyrėjų gerai įvertintas, patikimas ir trumpas. Atliktų mokslininkų duomenimis, Kronbacho alfa (angl. Cronbach‘s alpha) koeficientas svyravo nuo 0,84 iki 0,91 (Weiss ir kt., 1967).

Šiam tyrimui atlikti buvo sukurta anketa, kurią sudarė autorės parinkti klausimai apie vadovo vadovavimo stilius ir patikima anketa (MSQ) trumpoji forma apie pasitenkinimą darbu. Kadangi anketos antras klausimų blokas buvo kurtas darbo autorės, reikėjo atlikti pilotinę respondentų apklausą. Prieš

pradedant apklausą, buvo trims mokytojoms pateikta anketa, kad įvertintų klausimus. Mokytojos siūlė performuoti 2, 5, 11, 13 klausimus ir pagal mokytojų pateiktus komentarus, anketa buvo patobulinta.

3.4. Generalinė tyrimo aibė ir imties dydis

Šio tyrimo tikslas nustatyti vadovo vadovavimo stiliaus įtaką pasitenkinimui darbu ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojams, todėl tyrimo populiaciją galima apibrėžti kaip Lietuvos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojus. Remiantis Lietuvos švietimo valdymo informacinės sistemos duomenimis (ŠVIS), 2024 m. spalio mėn. 1d. duomenimis, Lietuvoje buvo 12 406 ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojai. Šie mokytojai pagal lytį pasiskirstę 12 370 moterų ir 36 vyrai. Pagal amžiaus grupes mokytojai pasiskirstę taip: 447 mokytojai yra jaunesni nei 25 metų, 1 870 mokytojų yra nuo 25 – 35 metų, 5 637 mokytojai yra nuo 36 – 55 metų ir 4 452 mokytojai vyresni nei 55 metų. Pagal darbo stažą ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojai pasiskirstę taip: iki 3 metų – 2 487 mokytojai, 3 – 10 metų darbo stažas – 3 037 mokytojai, 10 – 15 metų darbo stažas – 988 mokytojai, 15 ir daugiau metų darbo stažas – 5894 mokytojai. Pagal išsilavinimą Lietuvos darželio ugdymo mokytojai pasiskirstę taip: aukštąjį išsilavinimą turi 9 111 mokytojų, aukštesnįjį – 2 366 mokytojai, vidurinį – 906 mokytojai ir 23 nenori nurodyti. Pagal kvalifikacinę kategoriją Lietuvos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojai pasiskirstę taip: 6 098 mokytojai, 4 191 – vyr. mokytojas, 2 077 – metodininkai, 40 – ekspertų.
Tiriamųjų imtį galima apskaičiuoti ir pagal (1.1) formulę (Rudzkienė, 2005).

$$n = \frac{N \cdot 1{,}96^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N-1) + 1{,}96^2 \cdot p \cdot q} \qquad (1.1)$$

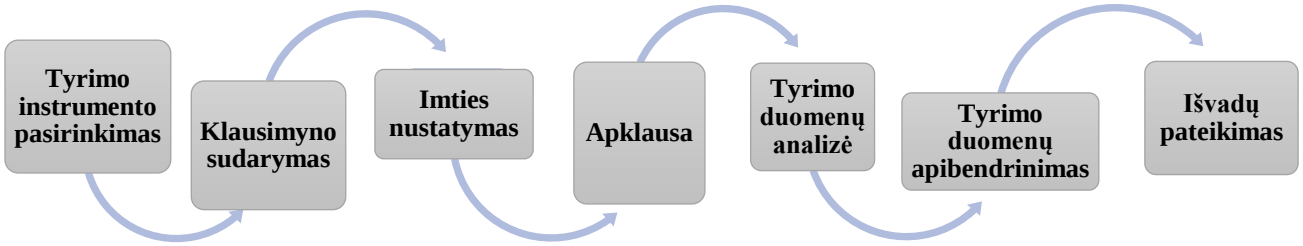
Čia:
n – populiacijos dydis; reikšmė, 1,96 atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. pasikliovimo lygmenys;
p – numatoma įvykio baigties tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireikš tiriamojoje populiacijoje (dažniausiai imama blogiausio varianto tikimybė – požymis būdingas pusei, t. y. 50 proc. populiacijos ir pasirenkama p = 0,5);
q – tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireikš tiriamojoje populiacijoje (q = 1–p = 0,5);
ε yra pageidautinas tikslumas, dažniausiai ε = 0,05
Šiuo atveju reikėtų apklausti 372 ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojus (3.2):

$$n = \frac{12406 \cdot 1{,}96^2 \cdot 0{,}5 \cdot 0{,}5}{0{,}05^2 \cdot (12406-1) + 1{,}96^2 \cdot 0{,}5 \cdot 0{,}5} = 372 \qquad (3.2)$$

Šiam tyrimui pavyko apklausti 375 ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojus.

3.5. Tyrimo organizavimas ir etika

Šiame darbo skyriuje aprašoma tyrimo eiga, nuo pasirengimo tyrimui darbų, duomenų rinkimo proceso organizavimo ir tyrimo etikos sąlygų užtikrinimo. Šis tyrimas buvo vykdomas nuosekliai, vadovaujantis iš anksto sudarytu tyrimo planu. Tyrimo metu buvo naudotas kiekybinis anketinės apklausos metodas, kuris leido surinkti reikiamus duomenis iš plačios respondentų grupės. Pateiktas 3 paveikslėlis atspindi visus tyrimo organizavimo etapus.



2 pav. Tyrimo eiga

Iš trečio paveiksliuko, matome, kad šį tyrimą sudarė 7 etapai.
I – etapas; pasirenkamas tyrimo instrumentas (2024 – 10 – 10).
II – etapas; sudaromas klausimynas (2024 – 10 – 20 iki 2024 – 10 – 29).
III – etapas; apskaičiuojama tiriamųjų imtis (2024 – 11 – 03).
IV – etapas; vykdoma apklausa (2024 – 11 – 08 iki 2024 – 11 – 28).
V – etapas; analizuojami tyrimo metu gauti duomenys (2024 – 11 – 28 iki 2024 – 12 – 05).
VI – etapas; apibendrinami gauto tyrimo duomenys (2024 – 12 – 06 iki 2024 – 12 – 11).
VII – etapas; suformuluojamos darbo išvados (2024 – 12 – 12 iki 2024 – 12 – 17).

Šiame tyrime buvo taikyta patogiosios atrankos metodas, nes šio metodo paprastumas ir galimybės leidžia sparčiai surinkti duomenis iš tiriamųjų grupės. Ši atranka sudarė sąlygas atrinkti respondentus, kurie buvo lengvai pasiekiami, turėjo ribotus tyrimo išteklius ir patys savu noru sutiko dalyvauti tyrime. Klausimynas buvo patalpintas į internetinį tinklapį www.apklausa.lt, kur ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojai galėjo patogiai atsakinėti į pateiktus klausimus. Taip pat anketa buvo patalpinta „Facebook“ socialiniame tinklapyje, kuriame yra 2 grupės, kuriose buriasi ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojai „Auklėtojų kambarys“ ir „Auklėtoja Auklėtojai (idėjos, darbeliai, pamokėlių planai). Šis atrankos būdas užtikrino, respondentų gerai pažįstamą analizuojamąjį kontekstą ir įgalino pateikti tyrėjai informaciją apie vadovo vadovavimo stilius ir pasitenkinimą darbu. Tačiau svarbu paminėti, kad šis atrankos metodas turi ir tam tikrų ribotumų. Respondentai buvo atrinkti neatsitiktine tvarka, duomenų apibendrinamumas visos populiacijos atžvilgiu yra ribotas. Tai gali reikšti, kad tyrimo rezultatai gali nevisiškai atspindėti visos ikimokyklinės ir priešmokyklinės ugdymo mokytojų populiacijos charakteristikos, bet vis dėl to, šis metodas užtikrino galimybę atlikti tyrimą per ribotą laiką ir pasiekti tyrimo tikslų.

Tyrimo etika: šio tyrimo metu buvo laikomasi visų anketinės kiekybinio tyrimo reikalavimų, siekiant užtikrinti visų dalyvavusiųjų respondentų teises, saugumą ir duomenų konfidencialumą. Apklausos duomenys buvo renkami iš respondentų, ypatingai svarbu buvo užtikrinti jų gerovę tiek pačios apklausos metu, tiek po jos (užtikrinant, kad respondentų dalyvavimas apklausoje bei jų suteikta informacija neturėtų nepageidaujamo atoveiksmio arba neigiamos įtakos) (Gaižauskaitė, Mikėnė 2014). Pateiktame klausimyne respondentai pradžioje buvo supažindinami su tyrimo tikslu. Taip pat respondentai informuoti, kad apklausoje dalyvauti gali savanoriškai, o apklausą, kurią pildo, galima nutraukti bet kuriuo metu, nenurodant priežasties. Klausimynas buvo suformuluotas, taip kad būtų užtikrintas visų respondentų anonimiškumas. Nebuvo prašoma atskleisti jokių asmeninių duomenų, kurie gali identifikuoti respondentus. Anonimiškumas respondentams leido į klausimus atsakinėti atvirai ir užtikrintai, nes surinkti duomenys buvo naudojami tik šio tyrimo tikslui. Taip pat buvo akcentuojama, kad tyrimo metu gauti duomenys, bus naudojami tik magistriniame darbe, siekiant išvengti neetiško duomenų panaudojimo už šio tyrimo ribų. Apibendrinant, šio tyrimo metu buvo užtikrinta, kad visų etikos principų būtų laikomasi griežtai ir atsakingai, taip užgarantuojant respondentų apsaugą.

4. VADOVO VADOVAVIMO STILIAUS ĮTAKA PASITENKINIMUI DARBU ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE

4.1. Tyrimo imties charakteristika

Atliekant tyrimą, kuriuo buvo siekta įvertinti vadovo vadovavimo stiliaus įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu Lietuvos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose, dalyvavo 375 respondentai. Apklausoje buvo aiški moterų pedagogių dauguma (97,9 %), kuri iš esmės atitinka generalinę aibę (99,71 %), o vyrų mokytojų tyrimo imtis - 2,1 %, tačiau generalinėje aibėje (0,29 %). Tai rodo, kad vyrų dalyvavimo dalis imtyje yra padidėjusi ir neatspindi tikrosios vyrų proporcijos generalinėje aibėje. Pagal amžiaus grupes ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojai tyrime pasiskirstė taip: dalyvavo jaunesni nei 25 metų (4,3 %) mokytojai, pagal generalinę aibę (3,6 %) - šiek tiek daugiau atstovavo, nei reikia. Klausimyną užpildė 25 – 36 metų mokytojai (17,1%), o generalinėje aibėje (15,1 %) - atstovavimas artimas generalinei aibei. 36 – 55 metų mokytojų imtis buvo 57,9 %, o generalinėje aibėje (45,4 %) - per didelis atstovavimas. Ir vyresni nei 55 metų mokytojai sudaro 20,8 %, o generalinėje aibėje (35,9 %) - per mažas atstovavimas šių mokytojų. Iki 3 metų tyrime dalyvavo 21,9 % mokytojų, o generalinėje imtyje – 20,0%, generalinės aibės atitiktis yra priimtina. 3 – 10 metų darbo stažą turinčių mokytojų imtis sudaro 20,5 %, generalinėje aibėje (24,5 %) - rodo nedidelį, nepakankamą atstovavimą, tačiau skirtumas nėra didelis. 10 – 15 metų darbo stažą turintys mokytojai sudaro 14,4 %, o generalinė aibė (8,0 %) - rodo, kad ši grupė yra per daug atstovaujama. Ir 15 ir daugiau metų turintys darbo stažą apklausoje dalyvavę mokytojai – 43,2 % , o generalinėje aibėje (47,5 %) - skirtumas yra šiek tiek sumažintas. Pagal išsilavinimą Lietuvos darželio ugdymo mokytojai tyrime dalyvavo taip: vidurinį išsilavinimą turintys mokytojai (0,3 %), generalinėje aibėje – (7,3 %), tai rodo, kad ši grupė yra reikšmingai per mažai atstovaujama. Aukštesnįjį išsilavinimą turintys mokytojai, apklausoje buvo 4,5 %, o generalinėje aibėje (19,1 %) - taip pat ši grupė nepakankamai atstovaujama. Aukštasis universitetinis ir koleginis išsilavinimai sudaro 92,8 %, taip pat yra per daug atstovaujama (73,4%). Pagal kvalifikacinę kategoriją Lietuvos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojai tyrime dalyvavo taip: mokytojų buvo 36,0 %, o generalinėje imtyje – 49,1 %, rodo, kad nepakankamai atstovaujama. Vyr. mokytojų tyrime dalyvavo 37,6 %, o generalinėje aibėje (33,8 %) - rodo, kad proporcija yra panaši į generalinę aibę. Metodininkai sudaro – 24,3 %, o generalinėje aibėje (16,7 %) parodo, kad šiek tiek per daug atstovavo, bet didelio skirtumo nėra. Ir mokytojų ekspertų užfiksuota 2,1 %, o generalinėje aibėje (0,3 %), rodo, kad per stipriai buvo atstovaujama, atsižvelgiant į generalinės aibės mažumą (žr. 4.1.1 lentelę).

4.1.1 lentelė

Respondentų demografinė charakteristika

Charakteristika		N	Dažnis	Proc.
Lytis	Vyras	375	8	2,1
	Moteris	375	367	97,9
	Nenoriu atskleisti	375	-	-
Amžius	18 – 25 metai	375	16	4,3
	25 – 35 metai	375	64	17,1
	35 – 55 metai	375	217	57,9

Lentelės tęsinys 37 psl.

4.1.1 lentelės tęsinys

Charakteristika		N	Dažnis	Proc.
	Daugiau nei 55 metai	375	78	20,8
Pedagoginis darbo stažas	Mažiau nei 1 metai	375	10	2,7
	1 – 5 metai	375	72	19,2
	6 – 10 metų	375	77	20,5
	11 – 15 metų	375	54	14,4
	Daugiau nei 15 metų	375	162	43,2
Kvalifikacinė kategorija	Mokytojas	375	135	36,0
	Vyresnysis mokytojas	375	141	37,6
	Mokytojas metodininkas	375	91	24,3
	Mokytojas ekspertas	375	8	2,1
Išsilavinimas	Vidurinis	375	1	0,3
	Aukštesnysis	375	17	4,5
	Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	375	63	16,8
	Aukštasis universitetinis	375	285	76,0
	Šiuo metu studijuoju	375	9	2,4
Darbo vieta	Miesto vietovė	375	275	73,3
	Kaimo vietovė	375	100	26,7

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Remiantis išanalizuotų duomenų rezultatais tyrimo imtis iš dalies atitinka generalinę aibę. Kai kurios charakteristikos kaip lytis (moterų atžvilgiu), 25 – 36 amžiaus grupės mokytojai, Vyr. mokytojų ir metodininkų suskirstytos grupės – gerai atspindi generalinę aibę, tačiau kitos, pvz., vyrų proporcija, amžiaus grupė - vyresni nei 55 m. -, išsilavinimas ir kai kurios kvalifikacinės kategorijos, žymi reikšmingus neatitikimus.

4.2. Klausimyno patikimumo rodikliai

Vadovavimo stiliams buvo sukurtas darbo autorės klausimynas pagal parašytą teoriją, o pasitenkinimui darbu buvo naudojama mokslininkų sukurtas patikimas klausimynas. Vertinant klausimyno skalių patikimumą, buvo skaičiuojamos Cronbach alpha koeficientas (žr. 2 priedas). Lentelėje pateikiami klausimynų koeficientai (žr. 4.2.1 lentelė)

4.2.1 lentelė

Tyrimo konstruktų Cronbach Alpha rezultatai

Apklausos konstruktai	Tyrimo Cronbach Alpha	Teiginių skaičius
Liberalus vadovavimo stilius	0,853	4 teiginiai (3; 5; 17; 20)
Transakcinis vadovavimo stilius	0,586	4 teiginiai (1; 9 AP; 13 AP; 15)
Transformacinis vadovavimo stilius	0,880	9 teiginiai (6; 7; 8; 10; 11; 14; 16; 18; 19)
Pasitenkinimas darbu	0,937	20 teiginių

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Vadovo vadovavimo stiliams vertinti buvo darbo autorės sudarytas klausimynas, parengtas remiantis parašyta teorine dalimi. Klausimyną sudarė 20 teiginių, kurie buvo suskirstyti pagal vadovavimo stilius:

Liberalus vadovavimo stilius: priskirti 5 teiginiai (3; 4; 5; 17; 20). Paskaičiavus pradinį Cronbach alpha koeficientą (žr. 2 priedas) buvo 0,715. Pašalinus 4 teiginį - „Kalba apie savo svarbiausias vertybes ir įsitikinimus“. Šis teiginys netinkamas šiam vadovavimo stiliui, teiginys buvo suformuluotas kaip vadovo

asmeninių vertybių ar įsitikinimų pabrėžimu, kas liberaliam vadovavimo stiliui daugiau priimtina laisvė ir darbuotojų savarankiškumas. Cronbach alpha reikšmė padidėjo iki 0,853, kas rodo aukštą duomenų patikimumą.

Transakcinis vadovavimo stilius: priskirti 6 teiginiai (1; 2; 9; 12; 13; 15). Paskaičiavus pradinį Cronbach alpha koeficientą (žr. 2 priedas) buvo žemas rezultatas - 0,176. Atlikus teiginių apdorojimą (apvertus 9 ir 13 teiginius ir pašalinus 2 ir 12 teiginius), Cronbach alpha padidėjo iki 0,586, tai rodo, kad suderinamumas pakankamas. 9 ir 13 teiginiai turėjo priešingą reikšmę kitiems klausimams, o 2 ir 12 klausimų formuluotė buvo netinka, kurios mokytojai nesuprato.

Transformacinis vadovavimo stilius: priskirti 9 teiginiai (6; 7; 8; 10; 11; 14; 16; 18; 19). Paskaičiavus pradinį Cronbach alpha koeficientą (žr. 2 priedas) buvo gauta 0,880. Tai parodo, labai aukštą patikimumo lygį.

Siekiant įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu šiame tyrime buvo naudojama Minesotos pasitenkinimo darbu trumpoji forma. Klausimyną sudaro 20 teiginių. Apskaičiuotas tyrimo Cronbach alpha lygus 0,937, o tai parodo, kad šio tyrimo duomenys yra patikimi ir prasmingi tolimesniam šio tyrimo atlikimui.

4.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių pedagogų pasitenkinimas darbu

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų mokytojų pasitenkinimas darbu yra reikšmingas rodiklis, kuris atspindi mokytojų profesinę gerovę, motyvaciją ir indėlį į ugdymą. Šioje dalyje nagrinėjamas mokytojų pasitenkinimas darbu remiantis vidiniais ir išoriniais veiksniais. Atlikus skaičiavimus iš 20 teiginių buvo išrinkti didžiausią ir mažiausią vidurkį turintys teiginiai, kurie leidžia išryškinti stipriąsias ir silpnąsias darbo aplinkos ir organizavimo puses. Pateikiama 4.3.1 lentelė su vidinio ir išorinio pasitenkinimo darbo rodikliais, jų vidurkiais ir pasiskirstymu pagal respondentų vertinimus.

4.3.1 lentelė

Vidinio ir išorinio mokytojų pasitenkinimo darbu ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose analizė (N=375)

Vidinio pasitenkinimo darbu teiginiai	Procentai					Vidurkis
	Labai nepatenkinta (-s)	Nepatenkinta (-s)	Sunku nuspręsti	Patenkinta (-s)	Labai patenkinta (-s)	
Galimybė turėti pastovų darbą	1,6	1,1	6,9	50,1	40,3	4,26
Galimybė atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo gebėjimus	0,5	5,1	5,9	55,7	32,8	4,15
Galimybė dirbti kitų žmonių labui	1,6	1,9	13,3	54,4	28,8	4,07
Galimybė nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti	2,4	12,0	55,2	25,6	4,8	3,18
Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje	5,3	18,9	21,9	42,4	11,5	3,36

Lentelės tęsinys 39 psl.

4.3.1 lentelės tęsinys

Vidinio pasitenkinimo darbu teiginiai	**Procentai**					**Vidurkis**
	Labai nepatenkinta (-s)	Nepatenkinta (-s)	Sunku nuspręsti	Patenkinta (-s)	Labai patenkinta (-s)	
Suteikta laisvė priimti sprendimus	3,2	13,9	18,4	43,5	21,1	3,65
Išorinio pasitenkinimo darbu teiginiai	Procentai					Vidurkis
	Labai nepatenkinta (-s)	Nepatenkinta (-s)	Sunku nuspręsti	Patenkinta (-s)	Labai patenkinta (-s)	
Darbo sąlygos	3,2	10,1	17,1	51,2	18,4	3,71
Pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą	3,5	12,5	17,1	48,3	18,7	3,66
Savo atlyginimu ir darbo krūviu	6,9	26,1	14,7	41,1	11,2	3,23
Tuo, kaip mano viršininkas vadovauja savo pavaldiniams	8,3	20,0	19,7	37,6	14,4	3,30

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Išanalizavus mokytojų vidinio pasitenkinimo darbu aspektą buvo pastebėta, kad labiausiai patenkinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojai, turintys „galimybė turėti pastovų darbą“, kurio vidurkis (4,26), tai aukščiausiai įvertintas teiginys, kuris parodo respondentų stiprų poreikį turimo darbo stabilumui; „galimybė atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo gebėjimus“ (4,15), atskleidžia, kad atsakę respondentai vertina savo gebėjimų realizavimą darbe; „galimybė dirbti kitų žmonių labui“ (4,07) priskirti respondentai, jautė, kad jų esamas darbas yra prasmingas, jie buvo labiau patenkinti. Mažiausiai patenkinti mokytojai pasirinko „galimybė nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti“ (3,18). Šis teiginys parodo, kad mokytojai nenori būti atsakingi už nurodymus kitiems; teiginys „tuo kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje“ (3,36) parodo, kad respondentų bendradarbių tarpusavio santykiai yra probleminė sritis, nes didesnė dalis yra „labai“ arba „tiesiog nepatenkinti“; situaciją „suteikia laisve priimti sprendimus“ (3,65) respondentai jaučia, kai neturi pakankamos laisvės sprendimų priėmimui. Iš išorinių veiksnių didžiausias pasitenkinimas yra „darbo sąlygos“ (3,71), tai parodo, kad mokytojai teigiamai vertina savo darbo aplinką; „pagyrimai, kuriuos gaunu už gerai atliktą darbą“ (3,66) parodo, kad gautas pagyrimas už savo pastangas yra svarbi pasitenkinimo darbu dalis. Mažiausias pasitenkinimas yra „savo atlyginimu ir darbo krūviu“ (3,23), kuris atskleidžia, kad mokytojai nepatenkinti savo atlyginimu ir darbo krūviu; „tuo, kaip mano viršininkas vadovauja savo pavaldiniams“ (3,30) parodo, kad vadovo vadovavimo stilius yra antra pagal svarbą nepasitenkinimu darbu sritis.

Mokytojų kvalifikacijos kategorijos, įtaka liberalaus, transakcinio ir transformacinio vadovavimo stiliaus vertinimui taikant ANOVA testą

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų vadovavimo stiliaus suvokimas ir jo vertinimas gali skirtis. Norint išsiaiškinti skirtumus, buvo pasirinkta mokytojų kvalifikacija ir darbo stažas, kurie yra siejami su skirtingais vadovavimo aspektais. Buvo atliktas ANOVA analizės testas, kuriame analizuojama mokytojų kvalifikacijos kategorijos ir mokytojų darbo stažas kuris, veikia liberalaus vadovavimo stiliaus vertinimą (žr. 4.3.2 lentelė).

4.3.2 lentelė

Mokytojų kvalifikacijos įtaka liberalaus, transakcinio ir transformacinio vadovavimo stiliaus vertinimui, ANOVA analizės rezultatai (N=375)

		Liberalus vadovavimo stilius		Transakcinis vadovavimo stilius		Transformacinis vadovavimo stilius	
Mokytojo kvalifikacija		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
1 grupė (mokytojas)		2,28	0,94	3,00	0,72	3,39	0,82
2 grupė (vyr. mokytojas)		2,51	0,92	2,83	0,75	3,31	0,78
3 grupė (metodininkas)		2,11	0,90	3,03	0,77	3,55	0,71
4 grupė (ekspertas)		2,09	0,74	3,22	0,76	3,68	0,66
ANOVA testas	F(df1, df2)	3,94		2,13		2,08	
	p	0,01		0,10		0,10	
	Eta kvadratu	0,03		0,02		0,02	

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

ANOVA testas atskleidė, kad vadovavimo stilių vertinimas tarp kvalifikacinių mokytojų grupių, skiriasi. Transakcinio ir transformacinio vadovavimo stilių p reikšmės yra >0,05, todėl skirtumai tarp grupių nėra statistiškai reikšmingi, taip pat abiejų vadovavimo stilių η^2=0,02 taip pat rodo, labai mažą poveikį tarp grupių. Kitoks įvertinimas buvo liberaliajam vadovavimo stiliui (žr. 5 priedas), kadangi p<0,05, tai stebimi statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių. Bet η^2 = 0,03, rodo, kad poveikis yra mažas. LSD Post hoc rezultatai rodo, kad liberalų vadovavimo stilių įžvelgia mokytojas ir vyresnysis mokytojas (M = -0.24, SD = 0,11). Taip pat reikšmingas skirtumas nustatytas tarp vyresniojo mokytojo ir mokytojo metodininko (M = 0,40, SD = 0,12). Liberalaus vadovavimo stiliaus vertinimas priklauso nuo mokytojų pedagoginio stažo F(4,37) = 2,57, p = 0,04. LSP Post hoc testo rezultatai parodo, kad liberalų vadovavimo stilių įžvelgia šios mokytojų pedagoginio darbo stažo grupės: „mažiau nei 1 metai“ ir „11 – 15 metų“ (M = -0,71, SD = 0,32), „1 – 5“ ir „11 – 15 metų“ grupėse (M=-0,37, SD=0,17), „11 – 15 metų“ ir „daugiau nei 15 metų“ (M = 0,40 SD = 0,15). Galime daryti išvadą, kad kvalifikacinės grupės daro tik nedidelį poveikį liberaliam vadovavimo stiliui.

4.3.3 lentelė

Mokytojų pedagoginio stažo įtaka liberalaus, transakcinio ir transformacinio vadovavimo stiliaus vertinimui, ANOVA analizės rezultatai (N=375)

	Liberalus vadovavimo stilius		Transakcinis vadovavimo stilius		Transformacinis vadovavimo stilius	
Mokytojo pedagoginis stažas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
1 grupė (mažiau nei 1 metai)	1,93	0,62	3,29	0,50	3,81	0,45
2 grupė (1 – 5 metai)	2,26	0,90	2,99	0,62	3,38	0,78
3 grupė (6 – 10 metų)	2,40	1,02	2,87	0,87	3,31	0,90
4 grupė (11 – 15 metų)	2,63	0,93	2,80	0,64	3,33	0,72
5 grupė (daugiau nei 15 metų)	2,23	2,24	2,99	0,77	3,46	0,75

Lentelės tęsinys 41 psl.

4.3.3 lentelės tęsinys

		Liberalus vadovavimo stilius		Transakcinis vadovavimo stilius		Transformacinis vadovavimo stilius	
Mokytojo pedagoginis stažas		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
ANOVA testas	F(df1, df2)	2,57		1,51		1,33	
	p	0,04		0,20		0,26	
	Eta kvadratu	0,03		0,02		0,01	

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

ANOVA testas atskleidė, kad vadovavimo stilių vertinimas tarp mokytojų skirtingo pedagoginio stažo grupių, ne žymiai skiriasi. Transakcinio ir transformacinio vadovavimo stilių p reikšmės yra >0,05, todėl skirtumai tarp grupių nėra statistiškai reikšmingi, taip pat eta kvadratu transakcinio $\eta^2 = 0,02$ ir transformacinio vadovavimo stiliaus $\eta^2 = 0,01$ parodo, kad yra labai mažas poveikis tarp skirtingo pedagoginio stažo grupių. Kitokias reikšmes pateikia liberalus vadovavimo stilius, kur $p<0,05$, tai stebimi statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių. Eta kvadratu ($\eta^2 = 0,03$) atskleidžia, kad poveikis yra mažas. LSD Post hoc rezultatai rodo, kad liberalaus vadovavimo stiliaus statistiškai reikšmingi skirtumai yra keliose pedagoginio stažo grupėse (žr.5 priedas): 6 – 10 metų ir mažiau nei 1 metų grupėse, kur p = 0,026. Mokytojai, kurie turi pedagoginį darbo stažą nuo 6 – 10 metų labiau vertina liberalų vadovavimo stilių nei mokytojai su mažesniu vadovavimo nei 1 metų stažu. Ir kita reikšminga grupė 6 – 10 metų stažas ir 1 – 5 metų stažo grupė, kur p = 0,026, pedagogai 6 – 10 metų stažu labiau vertina liberalų vadovavimo stilių nei mokytojai su 1 – metų stažu. Galime daryti išvadą, kad mokytojų pedagoginio darbo stažas daro tik nedidelį poveikį liberaliam vadovavimo stiliui, o transakcinis ir transformacinis stiliai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų.

4.3.4 lentelė

Mokytojų gyvenamosios vietos įtaka liberalaus, transakcinio ir transformacinio vadovavimo stiliaus vertinimui, t-test analizės rezultatai (N=375)

Kintamasis	Miestas (n=275)		Kaimas (n=100)		t-testas		Standartizuotas skirtumas d
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	t	p	
Liberalus vadovavimo stilius	2,39	0,94	2,13	0,87	2,40	373	-0,28
Transakcinis vadovavimo stilius	2,89	0,77	3,10	0,67	-2,53	200,39	0,28
Transformacinis vadovavimo stilius	3,34	0,80	3,57	0,70	-2,49	373	0,30

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

T-test atskleidė, kad liberalaus vadovavimo stiliaus vidurkių skirtumas tarp miesto ir kaimo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų yra statistiškai reikšmingas $p<0,05$. Efekto dydis yra mažas d = -0,28 (Cohen, 1988). Tai reiškia, kad skirtumas tarp miesto ir kaimo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų liberalų vadovavimo stiliaus vertinimuose yra nežymus, tačiau egzistuojantis. Transakcinio vadovavimo stiliaus vidurkių skirtumus, taip pat atskleidžia statistiškai reikšmingas skirtumas, kuris teigia, kad kaimo mokytojai transakcinį vadovavimo stilių vertina aukščiau

negu miesto mokytojai, o efekto dydis d = 0,28 yra mažas. Transformacinio vadovavimo stiliaus statistiškai reikšmingas skirtumas akcentuoja, kad kaimo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojai šį vadovavimo stilių vertina aukščiau nei miesto mokytojai. Efekto dydis d=0,30 yra mažas.

4.4. Liberalaus vadovavimo stilius ir jo įtaka pasitenkinimui darbu

Siekiant išsiaiškinti liberalaus vadovavimo stiliaus įtaką ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojams pasitenkinimui darbu buvo atlikta regresinė analizė. Prieš rengiant pagrindinę analizę, buvo patikrintos liberaliojo vadovavimo stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu kintamųjų charakteristikos. Tai yra minimalus ir maksimalus diapazonas, vidurkis, standartinis nuokrypis bei skalių pasiskirstymo rodikliai: asimetrijos (skewness) ir eksceso (kurtosis) koeficientai. Sudarytos skalės statistiniai parametrai pateikti (4.4.1 lentelė) ir histogramoje (žr. 3 priedas).

4.4.1 lentelė

Liberalaus vadovavimo stiliaus intervalinės skalės charakteristika (N=375)

Skalė	Min,	Max	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Eksceso koeficientas (Kurtosis)	Asimetrijos koeficientas (Skewness)
Liberalus vadovavimo stilius	1,00	5,00	2,32	0,93	-0,16	0,62

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Liberalus vadovavimo stilius šiame tyrime buvo vertinamas pagal intervalų skalę, kurio reikšmės svyravo nuo 1.00 (minimalus) iki 5,00 (maksimalus). Tai parodo, kad respondentai galėjo pasirinkti atsakymų reikšmes iš penkių lygių vertinimo skalės. Šis rezultatas parodo, kad respondentų atsakymai buvo įvairūs ir tai leidžia išsamiai analizuoti jų požiūrius. Liberalaus vadovavimo stiliaus vidurkis M = 2,32, tai parodo, kad dauguma atsakinėjusiųjų respondentų linkę vertinti liberalų vadovavimo stilių santykinai žemesniu lygiu. Galime teigti, kad šis vadovavimo stilius nėra plačiai paplitęs atsakinėjusiųjų respondentų įstaigose. Standartinis nuokrypis yra 0,93, tai atskleidžia, kad atsakymai išsibarstę aplink vidurkį. Esant šiam nuokrypiui, respondentų atsakymai pasiskirstę vidutiniškai, ir tai reiškia, kad aptinkama tam tikra nuomonių skirtis, bet ji šiuo atveju nėra labai didelė. Skirstinys artimas normaliajam, jei asimetrijos ir eksceso koeficientai absoliutiniu didumu mažesni už 2 (Hair et al.,). Liberalaus vadovavimo stiliaus eksceso koeficientas (Kurtosis) yra - 0,16 ir tai nukreipia, kad pasiskirstymas yra truputį plokštesnis, bet artimas normaliajam pasiskirstymui. Asimetrijos koeficientas (Skewness) yra 0,62, tai atspindi, kad pasiskirstymas yra nežymiai teigiamai asimetriškas.

Liberalaus vadovavimo stiliaus ir dimensijų pasitenkinimas darbu Regresinės analizės rezultatai

Šioje dalyje bus pristatomi regresinės analizės rezultatai, kurie leidžia įvertinti liberalaus vadovavimo stiliaus ir jo dimensijų (kontrolės stoka ir vadovavimo nebuvimas) poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Taip pat Regresinė analizė padeda įvertinti ne tik tiesioginį kintamųjų ryšį, bet ir leidžia analizuoti liberalaus vadovavimo stiliaus poveikio stiprumą bei kryptį darbuotojų pasitenkinimo darbu atžvilgiu. Atliktos regresinės analizės rezultatai pateikti 4.4.2 ir 4.4.3 lentelėse ir histogramose (žr. 4 priedas).

4.4.2 lentelė

Liberalaus vadovavimo stiliaus poveikio pasitenkinimui darbu Regresinės analizės rezultatai (N=375)

	Nestandartizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai		
	B	Stand. paklaida	Beta	t	p
Konstanta	4,70	0,07		67,14	<0,001
Liberalus vadovavimo stilius	-0,44	0,03	-0,63	-15,54	<0,001

Priklausomas kintamasis Pasitenkinimas darbu
F (1,37) = 241,51, p<0,001
Patikslintas R^2 = 0,39
Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Tiriant regresinės analizės statistinį modelį buvo tiriama pasitenkinimas darbu pradedant nuo liberalaus vadovavimo stiliaus. B = 4,70 rodo, kad pradinė vertė modelyje, koks būtų pasitenkinimas darbu, jei liberalus vadovavimo stilius būtų lygus nuliui. Tačiau liberalaus vadovavimo stiliaus reikšmė B = -0,44. Neigiama reikšmė parodo neigiamą koreliaciją tarp šio vadovavimo stiliaus ir pasitenkinimo darbu. Remiantis gautais rezultatais, galime teigti, kad liberalaus vadovavimo stiliaus praktika gali būti susijusi su mažesniu ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimu darbu šiame tyrime. Liberalaus vadovavimo stiliaus reikšmė B = -0,63. Ji pažymi, kiek pasitenkinimas darbu pasikeičia, kai šis vadovavimo stilius pasikeičia vienu standartiniu nuokrypiu. Jei liberalus vadovavimo stilius pasikeistų vienu standartiniu nuokrypiu, pasitenkinimas darbu sumažėtų -0,63 standartiniais nuokrypiais. Tai parodo stiprią neigiamą koreliaciją tarp liberalaus vadovavimo stiliaus ir pasitenkinimu darbu kintamųjų.

Konstantos t reikšmė yra labai aukšta (67,14), tai galime teigti, kad konstanta statistiškai reikšminga. O liberalaus vadovavimo stiliaus t = 15,54, peršasi išvada, kad liberalaus vadovavimo stiliaus poveikis pasitenkinimui darbu yra reikšmingas. Konstantos p reikšmė yra labai maža (<0,001), todėl galime teigti, kad konstanta yra reikšminga. Taip pat liberalaus vadovavimo stiliaus p = <0,001, taip pat parodo, kad šis koeficientas yra labai reikšmingas, nes gauti rezultatai vizualizuoja, kad liberalus vadovavimo stilius turi statistiškai reikšmingą įtaką pasitenkinimui darbu.

ANOVA testas parodė, kad bent vienas regresorius (nepriklausomas požymis) liberaliam vadovavimo stiliui turi statistiškai reikšmingą įtaką F (1,37) = 241,51, p<0,001. Vizualiai galime įsitikinti, kad standartizuotų liekanų skirstinys yra artimas normaliajam skirstiniui (žr. 4 priedas). Visi regresoriai paaiškina 39 proc. (R^2 = 0,39) liberalaus vadovavimo stiliaus sklaidos.

4.4.3 lentelė

Liberalaus vadovavimo stiliaus dimensijų ir pasitenkinimo darbu Regresinės analizės rezultatai (N=375)

	Nestandartizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
	B	Stand, paklaida	Beta		
Konstanta	3,74	0,04		91,34	0,001
Kontrolės stoka	-0,15	0,09	-0,09	-1,77	0,078
Vadovavimo nebuvimas	-0,08	0,08	-0,05	-1,03	0,31

Priklausomas kintamasis Pasitenkinimas darbu
F (2,37) = 2,32, p<0,01
Patikslintas R^2 = 0,001
Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Tiriant regresinės analizės statistinį modelį buvo tiriama pasitenkinimas darbu pradedant nuo liberalaus vadovavimo stiliaus dimensijų (kontrolės stoka ir vadovavimo nebuvimas). Liberalaus vadovavimo dimensijos (kontrolės stoka) turi neigiamą poveikį pasitenkinimui darbu, bet šios dimensijos poveikis nėra statistiškai reikšmingas (p>0,05). Tyrimo duomenys parodo, kad mokytojų pasitenkinimas mažėja, kai vadovai nesilaiko kontrolės, bet ryšys nėra pakankamai stiprus. Panaši situacija ir su kita dimensija - „vadovavimo nebuvimas“, kuri taip pat turi neigiamą poveikį ir dimensijos poveikis nėra statistiškai reikšmingas.

Galime teigti, kad šis aspektas neturi poveikio mokytojų pasitenkinimui darbu. Determinacijos reikšmė R^2 (0,001) parodo, kad yra kiti veiksniai, kurie turi didesnės įtakos mokytojų pasitenkinimui darbu, nei liberalus vadovavimo stilius.

4.5. Transakcinio vadovavimo stilius ir jo įtaka pasitenkinimui darbu

Vienas iš dažniausiai analizuojamų vadovavimo tipų yra transakcinis vadovavimo stilius, kuomet ypatingai siekiama nustatyti jo įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Šio stiliaus vadovavimo esmė – aiškiai apibrėžtos užduotys, tikslų siekimas ir atlygio arba bausmių taikymas už padarytus arba nepadarytus darbus. Siekiant išanalizuoti transakcinio vadovavimo stiliaus įtaką pasitenkinimui darbu, pirmiausia buvo patikrinta šio stiliaus ir darbuotojų pasitenkinimo darbu charakteristikos. Tai yra intervalinė skalės charakteristika (4.5.1 lentelė) ir histograma (žr. 3 priedas).

4.5.1 lentelė

Transakcinio vadovavimo stiliaus intervalinė skalės charakteristika (N=375)

Skalė	Min,	Max	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Eksceso koeficientas (Kurtosis)	Asimetrijos koeficientas (Skewness)
Transakcinio vadovavimo stilius	1,00	4,67	2,95	0,75	-0,13	-0,18

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Transakcinis vadovavimo stilius šiame tyrime buvo vertinamas intervalų skale, kurioje respondentai galėjo pasirinkti atsakymų reikšmes nuo 1 iki 5. Analizė parodė, kad mažiausia reikšmė buvo 1, o didžiausia 4,67. Atlikti skaičiavimai parodo, kad respondentų atsakymai buvo įvairūs ir tai sudaro galimybę išsamiai analizuoti jų požiūrius. Transakcinio vadovavimo stiliaus vidurkis M=2,95, tai atskleidžia, kad dauguma respondentų linkę šį vadovavimo stilių vertinti vidutiniškai. Standartinis nuokrypis, parodo, kad duomenys išsibarstę aplink vidurkį ir nėra labai išsisklaidę. Transakcinio vadovavimo stiliaus eksceso koeficientas (Kurtosis) yra -0,13, tai parodo, kad rodiklis yra artimas nuliui ir atsakymų pasiskirstymas yra beveik simetriškas ir kai kurių mažų reikšmių yra daugiau nei didelių. Asimetrijos koeficientas (Skewness) yra -0,18, čia išryškėja, kad pasiskirstymas yra šiek tiek plokščias. Skirstinys artimas normaliajam, jei asimetrijos ir eksceso koeficientai absoliutiniu didumu mažesni už 2 (Hair et al.,). Kadangi atlikus skaičiavimus abiejų koeficientų absoliutinės reikšmės yra mažesnės nei 2 galime teigti, kad pasiskirstymas labai artimas normaliajam.

Transakcinio vadovavimo stiliaus ir dimensijų pasitenkinimas darbu Regresinės analizės rezultatai

Norint įvertinti šio vadovavimo stiliaus poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, buvo atlikta regresinė analizė. Šios analizės tikslas – nustatyti, kiek transakcinis vadovavimo stilius ir jo dimensijos (sąlyginis valdymas, valdymas pagal išimtį: aktyvus ir valdymas pagal išimtį: pasyvus) turi įtakos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu, atsižvelgiant į tyrimo duomenis. Lentelėse 4.5.2 ir 4.5.3 ir histogramose (žr. 4 priedas) pateikiami regresinės analizės rezultatai, kurie apibūdina transakcinio vadovavimo stiliaus ir jo dimensijų tiesioginį poveikį priklausomajam kintamajam – pasitenkinimui darbu.

4.5.2 lentelė

Transakcinio vadovavimo stiliaus ir pasitenkinimo darbu Regresinės analizės rezultatai (N=375)

	Nestandartizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai		
	B	Stand, paklaida	Beta	t	p
Konstanta	1,96	0,10		19,65	<0,001
Transakcinis vadovavimo stilius	0,59	0,03	0,68	17,88	<0,001

Priklausomas kintamasis Pasitenkinimas darbu
F (1,37) = 319,84, p<0,001
Patikslintas R^2 = 0,46
Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Tiriant regresinės analizės statistinį modelį buvo tiriama transakcinio vadovavimo stiliaus įtaka pasitenkinimui darbu. Šios analizės rezultatai parodo, kad transakcinis vadovavimo stilius reikšmingai prisideda prie pasitenkinimo darbu paaiškinimo. Nestandartizuotas konstantos koeficientas B = 1,96 parodo, kokia pradinė vertė modelyje, koks būtų pasitenkinimas darbu, jei transakcinis vadovavimo stilius būtų lygus nuliui. Šio stiliaus reikšmė B = 0,59 parodo, kad kiekvienas šio vadovavimo stiliaus padidėjimas vienu vienetu yra susijęs su vidutiniu pasitenkinimo darbu padidėjimu 0,59 vieneto. O

standartizuotas koeficientas β = 0,68 beta parodo stiprų šio kintamojo poveikį priklausomajam kintamajam.

Konstantos t reikšmė (19,65) yra statistiškai reikšminga ir tai patvirtina, kad konstanta prisideda prie modelio. Transakcinio vadovavimo stiliaus t = 17,88. Taigi, galime teigti, kad šis stilius turi reikšmingos įtakos pasitenkinimui darbu. Koeficientas p<0,001, tiek konstantos, tiek transakcinio vadovavimo stiliaus, nurodo savo reikšmingumą. Taigi, pristatant tyrimo duomenis, galime teigti, kad transakcinis vadovavimo stilius turi statistiškai reikšmingą įtaką pasitenkinimui darbu.

ANOVA testas parodė, kad bent vienas regresorius (nepriklausomas požymis) transakciniam vadovavimo stiliui turi statistiškai reikšmingą įtaką F (1,37) = 319,84, p<0,001.

Vizualiai galime įsitikinti, kad standartizuotų liekanų skirstinys yra artimas normaliajam skirstiniui (žr. 4 priedas). Visi regresoriai paaiškina 46 proc. (R^2 = 0,46) transakcinio vadovavimo stiliaus sklaidos.

4.5.3 lentelė

Transakcinio vadovavimo stiliaus dimensijų ir pasitenkinimas darbu Regresinės analizės rezultatai (N=375)

	Nestandartizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
	B	Stand, paklaida	Beta		
Konstanta	2,73	0,10		26,66	0,001
Sąlyginis valdymas	0,03	0,06	0,03	0,51	0,61
Valdymas pagal išimtį: aktyvus	0,10	0,03	0,18	3,37	0,001
Valdymas pagal išimtį: pasyvus	0,25	0,03	0,39	7,41	0,001

Priklausomas kintamasis Pasitenkinimas darbu
F (3,33) = 36,04, p<0,001
Patikslintas R^2 = 0,24
Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Išanalizuoti duomenys leidžia daryti išvadą, kad transakcinio vadovavimo stiliaus dimensijos kaip aktyvus ir pasyvus valdymas pagal išimtį, reikšmingai prisideda prie mokytojų pasitenkinimo darbu. Dimensija „valdymas pagal išimtį: aktyvus“ turi reikšmingą ir teigiamą poveikį mokytojų pasitenkinimui darbu (B = 0,10, Beta = 0,18, o p = 0,001). Aktyvi vadovo kontrolė ir dalyvavimas problemų sprendimuose lemia didesnį pasitenkinimą darbu. Dimensija „valdymas pagal išimtį: pasyvus“, taip pat turi reikšmingą ir stiprų poveikį pasitenkinimui darbu (B = 0,25, Beta = 0,39, p = 0,001). O dimensija „sąlyginis valdymas“ šio tyrimo analizėje neparodė reikšmingo poveikio mokytojų pasitenkinimui darbu.

Šio tyrimo regresinės analizės rezultatai teigia, kad modelis yra statistiškai reikšmingas, o tai reiškia, kad šio vadovavimo stiliaus trys dimensijos iš esmės paaiškina dalį ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimo darbu variacijas. Patikslintas determinacijos koeficientas rodo 24 % mokytojų pasitenkinimo darbu variacijos.

4.6. Transformacinio vadovavimo stilius ir jo įtaka pasitenkinimui darbu

Šiame skyriuje analizuojama transformacinio vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu. Šis vadovavimo stilius remiasi vadovo gebėjimu motyvuoti, įkvepiančia motyvacija siekti aukštų rezultatų ir asmeninio tobulėjimo. Siekiant kiekybiškai įvertinti šio vadovavimo stiliaus poveikį, buvo atlikta intervalinės skalės analizė, kurios rezultatai pateikti 3.6.1 lentelėje ir histogramoje (žr. 3 priedas). Ši analizė parodo, kaip transformacinio vadovavimo stiliaus aspektai yra susiję su ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimu darbu ir kaip jie pasiskirstė tiriamųjų imtyje.

4.6.1 lentelė

Transformacinio vadovavimo stiliaus intervalinės skalės charakteristika (N=375)

Skalė	Min,	Max	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Eksceso koeficientas (Kurtosis)	Asimetrijos koeficientas (Skewness)
Transformacinio vadovavimo stilius	1,11	5,00	3,40	0,78	-0,45	0,29

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Transformacinio vadovavimo stilius šiame tyrime buvo vertinamas pagal intervalų skalę, kurio reikšmės svyravo nuo 1,11 (minimumas) iki 5,00 (maksimumas). Tai atskleidžia, kad mokytojai galėjo pasirinkti atsakymų reikšmes iš penkių lygių vertinimo skalės. Rezultatas parodo, kad respondentų atsakymai buvo įvairūs ir tai leido išsamiai išanalizuoti jų požiūrius. Transformacinio vadovavimo stiliaus vidurkis M=3,40, kuris vizualizuoja, kad dauguma respondentų šį vadovavimo stilių vertina vidutiniškai. Vidurkis yra arčiau aukštesnių reikšmių ir gauti duomenys rodo, kad šis stilius vertinamas kaip palankus. Standartinis nuokrypis – 0,78. Jis iliustruoja, kad mokytojų atsakymai yra šiek tiek išsibarstę aplink vidurkį, bet ne itin plačiai. Galime teigti, kad nuomonių skirtumai nėra labai dideli, bet pasiskirstymas vis dėlto yra. Skirstinys artimas normaliajam, jei asimetrijos ir eksceso koeficientai absoliutiniu didumu mažesni už 2 (Hair et al.,). Transformacinio vadovavimo stiliaus eksceso koeficientas (Kurtosis) yra -0,45, kas parodo, kad pasiskirstymas šiek tiek plokščias, bet artimas normaliajam pasiskirstymui. Asimetrijos koeficientas (Skewness) yra 0,29. Šis rodiklis vizualizuoja, kad šiek tiek teigiamą asimetriją -pasiskirstymas pakrypęs į dešinę. Tai reiškia, kad yra daugiau mokytojų, kurie transformacinį vadovavimo stilių vertino aukštesniais balais ir yra mažiau mokytojų, kurie pasirinko mažesnius įvertinimus (žr. 3 priedas).

Transformacinio vadovavimo stiliaus ir dimensijų pasitenkinimas darbu Regresinės analizės rezultatai

Šioje dalyje bus pristatomi regresinės analizės rezultatai, kurie įvertina transformacinio vadovavimo stiliaus įtaką ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu. Regresinė analizė leidžia nustatyti ne tik šio stiliaus tiesioginį kintamųjų ryšį, bet ir leidžia analizuoti transformacinio vadovavimo stiliaus poveikio stiprumą bei kryptį darbuotojų pasitenkinimo darbu atžvilgiu. Atliktos regresinės analizės rezultatai pateikti 4.6.2 ir 4.6.3 lentelėse ir histogramose (žr. 4 priedas).

4.6.2 lentelė

Transformacinio vadovavimo stilius ir pasitenkinimas darbu Regresinės analizės rezultatai (N=375)

	Nestandartizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai		
	B	Stand, paklaida	Beta	t	p
Konstanta	1,52	0.10		15,79	<0,001
Transformacinio vadovavimo stilius	0,64	0,03	0,77	22,99	<0,001

Priklausomas kintamasis Pasitenkinimas darbu
F (1,37) = 528,70, p<0,001
Patikslintas R^2 = 0,59
Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Tiriant vienfaktorinę regresinės analizės statistinį modelį buvo tiriamas pasitenkinimas darbu pradedant nuo transformacinio vadovavimo stiliaus. B = 1,52 parodo, kokia pradinė vertė modelyje ir koks būtų pasitenkinimas darbu, jei transformacinio vadovavimo stilius būtų lygus nuliui. Transformacinio vadovavimo stiliaus reikšmė B = 0,64. Tai iliustruoja, kad šis stilius turi teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui.

Konstantos t reikšmė yra 15,79. Gauti duomenys parodo, kad konstanta yra reikšminga, o transformacinio vadovavimo stiliaus t = 22,99 nurodo, kad šis stilius turi labai reikšmingą poveikį pasitenkinimui darbu.

Konstantos ir transformacinio vadovavimo stiliaus reikšmė p<0,00 atskleidžia, kad šis koeficientas yra statistiškai reikšmingas ir galime teigti, kad šis stilius turi įtakos pasitenkinimui darbu.

ANOVA testas parodė, kad bent vienas regresorius (nepriklausomas požymis) transformaciniam vadovavimo stiliui turi statistiškai reikšmingą įtaką F (1,37) = 528,70, p<0,001. Šis bendras modelis yra labiau reikšmingas. Visi regresoriai paaiškina 59 proc. (R^2 = 0,59) transformacinio vadovavimo stiliaus sklaidos. Vizualinė analizė tik patvirtina, kad standartizuotų liekanų skirstinys yra artimas normaliajam (žr. 4 priedas), o tai leidžia regresinės analizės modelio tinkamumą ir rezultatų patikimumą.

4.6.3 lentelė

Transformacinio vadovavimo stiliaus dimensijų ir pasitenkinimas darbu Regresinės analizės rezultatai (N=375)

	Nestandartizuoti koeficientai		**Standartizuoti koeficientai**	**t**	**p**
	B	Stand, paklaida	Beta		
Konstanta	2,78	0,23		12,18	0,001
Idealizuota įtaka	0,91	0,23	0,20	3,97	0,001
Individualus rūpestis	-0,01	0,07	-0,01	-0,14	0,89
Intelektuali stimuliacija	0,07	0,08	0,04	0,86	0,39
Įkvepianti motyvacija	0,10	0,10	0,05	1,00	0,32

Priklausomas kintamasis Pasitenkinimas darbu
F (4,37) = 4,28, p<0,002
Patikslintas R^2 = 0,034
Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Tyrimo rezultatai rodo, kad transformacinio vadovavimo dimensija „idealizuota įtaka“ (B = 0,91, Beta = 0,20, p = 0,001) statistiškai reikšmingai veikia mokytojų pasitenkinimą darbu. Galime teigti, kad vadovai, kurie save parodo, kaip pavyzdį ir yra įgalinantys lyderiai, skatina pasitenkinimą darbu. Likusios dimensijos nedaro statistiškai reikšmingo poveikio. Tai gali reikšti, kad darželiuose šios dimensijos mažiau yra svarbios. Regresinės analizės F reikšmė F = 4,37, p < 0,002 yra reikšmingas ir galima analizuoti mokytojų pasitenkinimą darbu. Patikslintas determinacijos koeficientas R^2 = 0,034, taigi duomenys teigia, kad tik 3,4 % pasitenkinimo darbu variacijos.

4.7. Diskusija

Šio magistrinio darbo tyrimas parodė, kad vadovo vadovavimo stilius turi reikšmingą poveikį ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu. Transformacinis vadovavimo stilius buvo labiausiai susijęs su aukštesniu mokytojų pasitenkinimo lygiu, palyginus su liberaliais ir transakciniais vadovais. Tyrimo rezultatai atskleidžia šiuolaikinio vadovavimo svarbą šiandieninėse ugdymo įstaigose, kur vadovo lyderystės metodai tiesiogiai paveikia įstaigos mokytojų pasitenkinimą darbu. Gauti rezultatai pažymi, kad transformacinis vadovavimas ne tik skatina didesnį mokytojų pasitenkinimą darbu, bet ir gali būti prioritetinis vadovavimas, kuris užtikrintų ugdymo įstaigos sėkmę.
Tyrimas buvo skirtas išanalizuoti įtaką, tarp skirtingų trijų vadovavimo stilių (liberalus, transakcinis ir trasformacinis) ir pasitenkinimo darbu rodiklių. Gautų rezultatų interpretacija leidžia giliau suprasti vadovavimo stilių poveikio mechanizmus, bei suteikti rekomendacijas vadovams ir darbuotojams. Šio magistrinio tyrimo rezultatai atitinka ir kai kurių užsienio autorių darytų tyrimų išvadas (Deluga, Geisel 2015), kur taip pat yra ištirta transformacinio stiliaus svarba ugdymo įstaigose. Lyginant šį magistrinio darbo tyrimą su užsienio autorių (Govender, Garbharran, Loganathan 2013) tyrimu, kuriame buvo nagrinėjama, kaip vadovų vadovavimo stiliai veikia mokytojų pasitenkinimą darbu įvairiose šalyse, galime pastebėti, kad demografiniai veiksniai kaip amžius, išsilavinimas ir darbo patirtis mokytojų pasitenkinimui darbu reikšmingų skirtumų taip pat neturi. Mokslininkai (Bogler, 2001, 2002; Heller, 1993; McKee, 1991; Timothy & Ronaldas, 2004) atrado, kad skirtingi vadovavimo stiliai sukuria skirtingą darbo aplinką ir tiesiogiai paveikia darbuotojų pasitenkinimu darbu (cit. pagal Voon et al., 2011). Anot Avci (2015), mokytojai teigiamai įvertino direktorių transformacinius ir transakcinius lyderystės bruožus. Aminas, Šachas ir Tatlah (2013), teigia, kad transformacinis vadovavimas turi teigiamą ir stiprų poveikį pasitenkinimu darbu, tačiau lyginant su transakciniu vadovavimo stiliumi, turintis silpną ir neigiamą poveikį pasitenkinimą darbu. Remiantis Voon ir kt. (2011) teigimu, kad transformacinis ir transakcinis vadovavimo stiliai turi ryšį su darbuotojo pasitenkinimu darbu. Atlikti magistrinio darbo tyrimai ir gauti rezultatai iliustruoja, kad transformacinis vadovavimo stilius turi stipresnį ryšį nei transakcinis vadovavimo stilius (cit. pgl. Nazim ir Mahmood 2018). Bodla ir Nawaz 2010, Gill ir kt., 2010, Omar, 2011, Albion ir Gagliardi 2011, Mohammad ir kt., 2011, Nielsen ir kt., 2009 atlikti tyrimai atskleidžia, kad transformaciniai vadovai sukuria veiksmingą įtaką savo darbuotojams, skatina ir motyvuoja savo darbuotojus mąstyti kūrybiškai ir novatoriškai, todėl užtikrina aukštą pasitenkinimu darbu lygį, palaikydami darbuotojų individualų pasirinkimą (cit. pgl. Nawar 2014). Kouni, Koutsoukos ir Panta (2018) tyrimo pateiktose išvadose pažymima, kad pasitenkinimas darbu yra didesnis, kai vadovas veikia kaip transformacinis lyderis (cit. pgl. Skopak ir Hadzaihmetovic 2022).

Bass (1985) ir Leithwood ir kt. (1996) atlikti tyrimai taip pat patvirtina, kad transformacinis vadovavimas gerina mokytojų pasitenkinimą darbu ir bendrą organizacijos efektyvumą. Šie ankstesni moksliniai tyrimai parodo, kad transformacinio vadovavimo poveikis yra universalus ir nepriklauso nuo specifinio konteksto, o tai dar papildomai įrodo jo svarbą švietimo organizacijose.

Tyrimo išanalizuoti rezultatai suteikia galimybę vadovams pasiūlyti daugiau dėmesio skirti transformacinio vadovavimo stiliaus diegimui ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose, nes šis stilius labiausiai susijęs su mokytojų pasitenkinimu darbu. Ugdymo įstaigų vadovai turėtų aktyviau įtraukti savo mokytojus į įstaigos sprendimų priėmimą ir jiems suteikti grįžtamąjį ryšį, kad būtų pasiektas kuo aukštesnis mokytojų pasitenkinimo darbu lygis ir motyvacija.

Šis tyrimas buvo atliktas tik ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose, todėl gauti rezultatai gali būti tik ribotai pritaikomi kitose tiriamosiose srityse. Reikėtų apsvarstyti ir išplėsti tyrimą, kuriame būtų analizuojama vadovavimo stilių įtaka kitų sričių darbuotojų pasitenkinimui darbu. Taip pat kituose tyrimuose būtų gali įtraukti kokybinius metodus, kurie leistų atskleisti gilumines mokytojų patirtis, susijusias su vadovavimo stiliais, kokie vadovavimo bruožai jiems atrodo reikšmingiausi.

IŠVADOS

Nustatyta, kad vadovavimo stilius apima ne tik vadovo elgesį, bet ir plačiau suprantamą vadybos procesą, kuris išplečia įtakos darymą, bendravimo būdus, motyvacijos metodus bei darbuotojų valdymo strategijas. Išskiriami naujausi vadovavimo stiliai: liberalus, transakcinis ir transformacinis. Liberalus vadovavimo stilius dažniausiai yra netinkamas dėl neigiamos darbuotojų reakcijos ir organizacijos vadovo atsiribojimo nuo atsakomybės bei santykių su organizacijos darbuotojais. Liberaliems vadovams dažniausia trūksta kontrolės stokos ir vadovai yra nepasiekiami kritinėse situacijose. Transakcinis vadovavimo stilius - orientuotas į mainų santykius tarp vadovo ir darbuotojo. Vadovas darbuotojui paaiškina lūkesčius ir nustato atlygį už iškeltų lūkesčių patenkinimą. Aktyvūs transakcinio stiliaus vadovai aktyviai stebi savo darbuotojų elgesį, numato iškylančias problemas ir imasi iš karto veiksmų, o pasyvūs – laukia problemų augimo. Transformacinis vadovavimo stilius remiasi šiais bruožais: idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, individualus dėmesys ir intelektualinė stimuliacija yra orientuotos į savo organizacijos darbuotojų įgalinimą, motyvaciją, idealizuotą įtaką ir pokyčių inicijavimą savo organizacijoje.

Identifikuota, kad pasitenkinimas darbu laikomas darbuotojo emocinis ir kognityvinis patyrimas, kuris apima vidinę mokytojo motyvaciją, patirtas emocijas bei darbo rezultatų atitikimą asmeniniams lūkesčiams. Minesotos pasitenkinimo darbu klausimyno (trumpoji forma) nagrinėjimas suteikė galimybę išskirti šias dimensijas: vidinį pasitenkinimą (saviraiška, atsakomybė, pasiekimai), išorinį pasitenkinimą (darbo užmokestis, sąlygos, vadovo elgesys) ir bendrą pasitenkinimą.

Tyrimo metu nustatyta, kad demografiniai veiksniai (pedagoginis stažas, darbo vietovė ir mokytojo kvalifikacija), daro ribotą įtaką vadovavimo stilių vertinimams. Mokytojo turima kvalifikacija ir darbo stažas daro nedidelį poveikį liberalaus vadovavimo stiliaus vertinimui, bet jokios reikšmingos įtakos neturi transakcinio ir transformacinio vadovavimo stilių vertinimui. Transakcinį ir transformacinį vadovavimo stilių kaime gyvenantys mokytojai vertina aukščiau nei miesto mokytojai, o liberalų vadovavimo stilių miesto mokytojų vertinamas žemiau nei kaimo mokytojų.

Išanalizavus vadovavimo stilių poveikio dydį ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu, nustatyta, kad skirtingi vadovavimo stiliai daro reikšmingai skirtingą įtaką mokytojų pasitenkinimui darbu. Liberalus vadovavimo stilius turi neigiamą statistiškai reikšmingą įtaką darželio mokytojų pasitenkinimui darbu. Šio vadovavimo stiliaus dimensijos („kontrolės stoka“ ir „vadovavimo nebuvimas“), neturi statistiškai reikšmingo poveikio ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu. Tai parodė, kad šių dviejų dimensijų įtaka silpna.

Tyrimas nustatė, kad transakcinis vadovavimo stilius turi reikšmingą ir teigiamą įtaką darželio mokytojų pasitenkinimui darbu. Transakcinio vadovavimo stiliaus stiprumas pagal tyrimo rezultatus yra stipriai susijęs su didesniu pasitenkinimu darbu. Tyrimo rezultatai iliustruoja, kad modelis yra statistiškai reikšmingas ir šis vadovavimo stilius prisideda prie dalies pasitenkinimo darbu paaiškinimo. Taip pat išanalizuotos ir transakcinio vadovavimo stiliaus dimensijos, kurios skirtingai turi įtakos darželio mokytojų pasitenkinimui darbu: „sąlyginis valdymas“ reikšmingo poveikio šiame tyrime neparodė, o „valdymas pagal išimtį: aktyvus ir pasyvus“ reikšmingai ir teigiamai turi įtakos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu. Tyrimas atskleidė, kad transformacinis stilius

turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą poveikį ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų pasitenkinimui darbu. Šis stilius daro stiprią įtaką mokytojų pasitenkinimo darbu. Remiantis tyrimo duomenimis, transformacinio vadovavimo dimensijos mokytojų pasitenkinimui darbu veikia skirtingai. Tik viena dimensija „idealizuota įtaka“ turi reikšmingą teigiamą poveikį mokytojų pasitenkinimui darbu. Transformaciniai vadovai, kurie save mokytojams pateikia kaip pavyzdį ir įgalina savo mokytojus, skatina jų pasitenkinimą darbu. Kitos dimensijos („individualus rūpestis“, „intelektuali stimuliacija“, „įkvepianti motyvacija“) šiame tyrime reikšmingo poveikio neparodė.

REKOMENDACIJOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus kiekybinį tyrimą, galima teikti šias rekomendacijas švietimo organizacijų vadovams, švietimo organizacijoms, švietimo sistemos kūrėjams, akademinei bendruomenei ir darbuotojams.

- ✓ **Vadovo vadovavimo stiliaus pritaikymas:** siūloma patiems vadovams analizuoti, nagrinėti ir reflektuoti savo vadovavimo stilių. Vadovams atsižvelgti į savo švietimo organizacijos mokytojų poreikius ir įtraukti savo mokytojus į tikslo su vizija kūrimą, kad būtų nustatyta vieninga organizacijos kryptis ir motyvacija. Dėmesį skirti šiuolaikiniam vadovavimo stiliui – transformaciniui, atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad šis vadovavimo stilius skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu.
- ✓ **Vadovo individualus dėmesys ir motyvacinės priemonės:** švietimo įstaigos vadovams svarbu daugiau dėmesio skirti savo mokytojams, geriau juos suprasti tiek individualiai, tiek darbo tikslais ir poreikiais. Vadovai turėtų įdiegti savo ugdymo įstaigose veiksmingas motyvacines priemones: mokytojo pripažinimas, mokytojo įtraukimas į sprendimų priėmimą, nevaržomas ir atviras bendravimas.
- ✓ **Vadovų mokymai:** naudinga būtų organizuoti vadovams mokymus skirtus išsamiai susipažinti su skirtingais vadovavimo stiliais ir jų įtaka darbuotojų pasitenkinimui. Taip pat atlikti vadovo vadovavimo stilių vertinimus, kurie padėtų išsiaiškinti, kurie metodai yra tinkamiausi ir esant poreikiui keistis.
- ✓ **Mokytojų pasitenkinimo darbu stebėsena:** stebėti, apklausti, analizuoti ir identifikuoti mokytojų pasitenkinimą darbu ankstyvoje stadijoje problemas ir užkirsti kelią krizėms.
- ✓ **Tolimesni tyrimai ir teorinių modelių plėtojimas:** siūloma toliau tyrinėti transformacinį vadovavimo stilių ir jo įtaką švietimo organizacijose, siekiant suprasti transformacinio vadovavimo stiliaus praktinį taikymą ir ilgalaikį taikymą ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose. Kurti naujus vadovavimo stilių ir pasitenkinimo darbu matavimo instrumentus, kurie būtų pritaikyti konkrečiai švietimo sektoriaus specifikai.
- ✓ **Mokytojų savarankiškumo skatinimas ir grįžtamasis ryšys vadovams:** patartina mokytojams aktyviau dalyvauti ugdymo įstaigos sprendimų priėmimo procesuose. Skatinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojus teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį įstaigos vadovams dėl jų vadovavimo stiliaus ir jo įtakos jų darbui.

LITERATŪRA

1. Aaker, K., Day, G. (2003). *Marketing Research (6th ed.).* Wiley, New York. P. 250.
2. Akhigbe, O., J., Finelady, A. M., Felix , O., O. (2014). *Transactional Leadership Style and Employee Satisfaction in Nigerian Banking Sector.* European Journal of Business and Magement. Vol.6, No.26.
3. Alessa, G., A. (2021). *The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review.* Department of Public Administration, College of Business Administration, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia.
4. Al-Malki, M., Juan, W. (2018). *Impact of Laissez-Faire Leadership on Role Ambiguity and Role Conflict: Implications for Job Performance*. International Journal of Innovation and Economic Development, Inovatus Services Ltd., vol. 4(1), pages 29-43.
5. Amin, M., Shah, S., & Tatlah, I. A. (2013). *Impact of principals/directors' leadership styles on job satisfaction on the faculty members: Perceptions of the faculty members in a public university of Punjab, Pakistan.* Journal of Research and Reflections in Education, 7(2), 97-112.
6. Andreassen, C., S., Hetland,H., Hetland, J., Pallesen, S. (2011). *Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work.* Career Development International.
7. Antonakis J., Cianciolo A. T., Sternberg, R. J. (2004). The Nature of Leadership. California: Sage Publications.
8. Annelize M. (2018). *The influence of leadership styles (as per Lewin) on the strategy-formulationimplementation-performance gap : An exploratory case study of selected organisations in the South African wine industry*. University of South Africa.
9. Appleby, R. C. 2009. *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Spindulys.
10. Avci, A. (2015). *Investigation of transformational and transactional leadership styles of school principals, and evaluation of them in terms of educational administration.* Educational Research and Reviews, 10 (20), 2758–2767.
11. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., ir Palmer, N. F. (2010). *Impact of positive psychological capital on employee well-being over time.* Journal of Occupational Health Psychology, 15 (1), p. 17–28.
12. Bagdonas, E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai.* Kaunas: Technologija.
13. Bagdonavičius, V., Kruopis, J. (2015). Matematinė statistika II dalis. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
14. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
15. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational dynamics, 18(3), 19-31.
16. Bass, B., M., Riggio, R., E. (2006). *Transformational leadership.* Lawrence erlbaum associates. Mahwah, New Jersey London.
17. Bass, B. M. (2000) *The Future of Leadership in Learning Organizations*. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 7, No. 3, p. 18–40. ISSN 1548-0518
18. Bilevičienė, T., Jonušauskas S. (2013). Atvirojo kodo programų taikymas rinkos tyrimuose. Vilnius: MRU.

19. Blake, R., Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence.* Houston, TX: Gulf Publishing Company.
20. Bogler, R. (2001). *The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction.* Educational Administration Quaterly. Vol. 37, No. 5.
21. Bolger, R. (2002). *Two profiles of schoolteachers: A discriminant analysis of job satisfaction. Teaching and Teacher Education*, 665–673.
22. Burns, J. M. (1978). *Leaderschip*. New York: Harper & Row.
23. Butkus, F. S. (2007). *Vadyba*. Vilnius: VGTU leidykla.
24. Bwalya, A., (2023). *Leadership Styles.* Vol. 11, Issue 8.
25. Cilliers, F., Van Deventer, V. ir Van Eeden, R. (2008). *Leadership styles and associated personality traits: Support for conceptualization of transactional and transformational leadership*. South African Journal of Psychology, Vol.38 No.2, pp.253-267
26. Chamundeswari, S. (2013). *Job satisfaction and performance of school teachers.* International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(5), 420-428.
27. Chandolia, E., Anastasiuo, A. (2020). *Leadership and Conflict Management Style Are Associated with the Effectiveness of School Conflict Management in the Region of Epirus, NW Greece.* European Journal of Investigation Health, Psychology and Education.
28. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Bahavioral Sciences.* Department of Psychology. New York University.
29. Damašienė V., (2002). *Valdymo pagrindai.* Šiauliai.
30. Denscombe, M. (2010). The Good Research Guide for small-scale social research projects. 4rth ed. McGraw Hill: Open University Press. ISBN 978-033524138-5.
31. Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A . (2007), „Destru ctive leadershi p behaviour: A definition and conc eptual model", The Leadership.
32. Elmazi, E. (2018). *Principal Leadership Style And Job Satisfaction Of High School Teachers.* European Journal of Education. Vol. 1, Iss 3.
33. Emery, C.R., Barker, K. J. (2007). *The effect of transaction and tranformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel.* Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict; 11, 1; ABI/INFORM Global pg.77.
34. Fayol, H. (2005). *Administravimas. Teorija ir praktika. Valdymo klasika.* Vilnius.
35. Fazzi, G., Zamaro, N. (2016) *Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organisational settings.* International Journal of Manpower. 37 (5): 859–877.
36. Ferda E., Veysel, O. (2021). *The Relationship between Paternalistic Leadership Behaviors of School Administrators and Prie-School Teachers' Job Satisfaction.* European Journal of Education Studies.
37. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Mykolo Riomerio universitetas.
38. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010). *Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis.* Psichologija, t. 41, p. 50−67. Vilnius: VU leidykla.

39. Govender, J., P., Garbharran, H., L., Loganathan, R. (2013). *Leadership style and job satisfaction: a developing economy perspective.* Corporate Ownership & Control. Vol.10, Iss 4.
40. Hersey P., Blanchard K.H., (1977). *Management of Organizational Behavior*: Utilizing Human Resources, Prentice-Hall.
41. Hulpia, H., Devos, G., Rosseel, Y. (2009). *The Relationship between the Perception of Distributed Leadership in Secondary Schools and Teachers' and Teacher Leaders' Job Satisfaction and Organizational Commitment.* School Effectiveness and School Improvement.
42. Yahaya, R., Ebrahim, F. (2016). *Leadership styles and organizational commitment: literrature review.* Journal of Management Development. Vol. 35. Iss: 2, pp.190-216.
43. Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations.* University of Albany State University of New York.
44. Javed, H. A., Jaffari, A. A., Rahim, M. (2014). *Leadership styles and employees' job satisfaction: A Case from the private banking sector of Pakistan*. Journal of Asian Business Strategy, 4(3), 41-50.
45. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas.
48. Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). *Transformational andtransactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity.* Journal of Applied Psychology, 89(5),755–768.
49. Kaliski, B., S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance, Second edition, Thompson Gale, Detroit*
50. Karabina, M. (2016). *The impact of leadership style to the teacher's job satisfaction.* Vol. 2, Issue 3.
51. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
52. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas.
53. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
54. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija.* Kaunas: Technologija.
55. Keskes, I. (2013). *Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions.* Universitat Politècnica de Catalunya (Spain).
56. Khan, M. S., Khan, I., Qamar, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). *The Styles of Leadership: A Critical Review.* Public Policy and Administration Research, 87 92.
57. Khan, I. U., Hasnain, S. A., Ullah, S., & Khalid, A. (2018). Impact of transformational leadership on employee's job satisfaction and well-being through team efficacy in PMBMC. International Journal of Human Resource Studies, 8(1), 327-339.
58. Khan M., Naveed S. (2022). *The contributions of inspirational motivation and intellectual stimulation in connecting individualized consideration and idealized influence*. International Journal of Leadership in Education.
59. Krallis, A., Souto, Ch. (2014). *Leadership Style, National Culture and Employee Satisfaction: Empirical Evidence from European R&D Companies.*
60. Kreitner, R. (2009). Management. Eleventh edition. Canada: Houhgton Mifflin Harcourt Publishing Company.

61. Kutkaitis A, Petrulis A. (2014). *Vadovavimo stilių vertinimas Klaipėdos ugdymo įstaigose.* Regional formation and development studies. 1 (12): 171-182.
62. Leban W. (2004). *Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25, Nr. 7.
63. Lewin, K., (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.* Journal of Social Psychology, 10:2.
64. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002) *Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategija.* Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2002, ISSN 1392-1142.
65. Martin, R., Epitropaki, O. (2001). *Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes.* Group Process & Intergroup Relations. Vol.4 (3).
66. Martins, H., Proenca, T. (2014). *Minnesota satisfaction questionnaire: psychometric properties and validation in a population of portuguese hospital workers.* Investigação e Intervenção em Recursos Humanos.
67. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai.* Leidykla: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
68. McColl-Kennedy, JR., Andrerson, RD. (2002*). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance.* The Leadership Quarterly. Vol. 13. Iss 5.
69. McNair WA, Stevens R., A. (2012). *Qualitative Study of the Impact on Organizational Leadership Theory: An Examination of the Correlation of Perceived Parenting Styles and Self Assessed Leadership Style*. Universal Journal of Management and Social Sciences.
70. McNair, W. A., Helm-Stevens, R. E., (2012). *A Qualitative Study of the Impact on Organizational Leadership Theory: An Examination of the Correlation of Perceived Parenting Styles and Self Assessed Leadership Style.* Universal Journal of Management and Social Sciences, 2 (2), 12-23.
71. Mehrad, A., ir Fallahi, B. (2014). *The role of leadership styles on staff´s job satisfaction in public organizations.* ISSN 0188-6266.
72. Mester, C., Visser, D. ir Roodt, G. (2003). *Leadership style and its relation to employee attitudes and behavior.* SA Journal of Industrial Psychology, Vol.29 No.2, pp. 72-82.
73. Mirsultan, N., ir Marimuthu, T. (2021). *The Relationship of Transformational and Transactional Principal Leadership on Teacher Job Satisfaction and Secondary Student Performance in Subang Jaya, Malaysia.* Vol.10, Nr.3.
74. Monkevičienė O., Bagdonaitė L. (2004). *Priešmokyklinių grupių pedagogų profesinės savirefleksijos ypatumai*. Pedagogika. Vol. 73, 70 – 76.
75. Muchinsky P. M. (1987). *Psychology Applied to Work*. An introduction to Industrial and organizational Psychology: Chicago.
76. Nazim, F., Mahmood, M. (2018). *A Study of relationship between leadership style and Job Satisfaction.* Journal of Research in Social Sciences. Vol: 6 Number 1 ISSN: (E) 2306-112X (P) 2305 – 6533.
77. Nemoto, T., ir Beglar, D. (2014). *Likert-scale questionnaires*. In JALT 2013 conference proceedings (pp. 5-15).
78. Northouse, P.,G. (1997). *Leadership*. Theory and Practice, Sage Publications.

79. Northous, P. G. (2009). *Lyderystės teorija ir praktika*. Vadovėlis. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
80. Northouse, P. G. (2010). *Leadership.* Theory and practice. Seventh edition. Western Michigan University.
81. Northouse, P., G. (2014). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Los Angeles: Sage.
82. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice (8th ed.)*. Sage Publications.
83. Osborn, R. N., Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. (2008). *Organizational Behavior.* USA: John Wiley & Sons, Inc.
84. Oreg S., Berson Y. (2019). *Leaders' Impact on Organizational Change: Bridging Theoretical and Methodological Chasms.* Academy of Management Annals. 13 (1): 272-307.
85. Oyelade, K. A., Akpa, V. O., Olawore, O. P., Adesanya, A. S., James, M. T. (2022). *Transactional Leadership Style and Market Share of Selected SMEs in Lagos State, Nigeria.* Journal of Human Resource & Leadership. ISSN: 2616-8421.
86. Pertruškevičius, D. (2015). *Lyderystės ir vadovavimo reiškinys: panašumai ir skirtumai.* Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai. ISSN 1822-6736.
87. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. Journal of Management, Vol. 26, No. 3, pp. 513-563.
88. Purwanto,A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun Ch. Ch. (2020). *Effect of transformational ant transactional leadership style on public health centre performance.* Pelita Harapan University.
89. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas: gero vadovo beieškant.* Vilnius.
90. Rudzkienė, V. (2005). Socialinė statistika.
91. Saari, L., Judge, T. (2014). *Employee Attitudes and Job Satisfaction*. Human Resource Management, 43 (4), 395 – 407.
92. Sakalas, A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
93. Sahgal, P., Pathak, A. (2007). *Transformational Leaders: Their Socialization, Self-Concept, and Shaping Experiences.* International Journal of Leadership Studies, 2, 264-278.
94. Seilius, A. (2001). *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui.* Klaipėda: KU leidykla.
95. Shanmugathasan S. (2020). *Factors influencing the job satisfaction of librarians of the public libraries in Northern Province, Sri Lanka.* Sri Lanka Library Review, Volume 34, Issue 2.
96. Shrestha, N. (2020). *Detecting Multicollinearity in Regression Analysis.* American Journal of Applied Mathematics and Statistics, 8, 39-42.
97. Skogstad, A., Einarse, S., V., Torsheim, T., Asland, M., S. (2007). *The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior*. Journal of Occupational Health Psychology. Vol. 12, No. 1, 80-92.
98. Skopak, A., Hadzaihmetovic, N. (2022). *The Impact of Transformational and Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction.* International Journal of Business and Administrative Studies, Vol. 8 Iss: 3 pp. 113 – 126.
99. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E.& Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas.
100. Stoškus, S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.

101. Šilėnienė, B., Pakėnė, N. (2016). *Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimas darbu ir sėkmės siekis. (Lithuanian).* Teacher Education / Mokytojų Ugdymas, 26(1), 94-109.

102. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė.* Kaunas: Technologija, ISBN 978-609-02-0307-1.

103. Tamošiūnas, A. (2013). *Vadybos funkcijos ir priemonės.* Vilnius: Technika.

104. Tarvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.

105. Vaitkevičius, R., Saudargienė A. (2010). *Psichologinių tyrimų duomenų analizė*. Praktikos darbai. VDU leidykla.

106. Valiukė, V., Vaišnoras M., (). *Vadovų vaidmuo įgalinant žmogiškuosius išteklius.* Regional Formation and Development Studies, No. 2 (25). ISSN 2029-9370.

107. Valiūnas, D., Drejeris, R. (2019). *Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai.* 22-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija. eISSN 2029-7149.

108. Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai.* Vadovėlis. Vilnius: MRU.

109. Venkat, R., Krishnan. (2012). *Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator.* Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33 Iss: 6 pp. 550 – 563.

110. Vrgovic I. J., Pavlovic, N. (2014). *Relationship between the school principal leadership style and teacher's job satisfactions in Serbia.* Montenegrin Journal of economics, Vol. 10, No.1. 43-57.

111. Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., Ayob, N. B. (2011). *The influence of leadership 73 styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia.* International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol. 2, No. 1, 24-32.

112. Vroom, V.H. (1964*). Work and motivation*. John Wiley and Sons, New York.

113. Zakarevičius, P. (2004). *Vadovavimo sampratos ir turinio kaita moderniose organizacijose*. Tiltai Nr. 3, p. 1–7.

114. Zareen, M., Razzaq, K., Majtaba, B. (2014). *Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan.* Springer Science+Business Media New York.

115. Xirasagar, S. (2008). *Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives.* Journal of Health Organization and Management.

116. Wen, T. B., Ho, T. C. F., Kelana, B. W. Y., Othman, R., & Syed, O. R. (2019). *Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances. International Journal of Academic*. Research in Business and Social Sciences, 9(9), 55–65.

117. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., ir Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis.* University of Minnesota, Industrial Relations Center.

PRIEDAI

1 priedas

VADOVO VADOVAVIMO STILIAUS ĮTAKA PASITENKINIMU DARBU ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE ANKETA

Gerbiamas Mokytojau,

Esu Vilniaus Universiteto, Regionų plėtros instituto Vadybos studijų krypties magistrantė Eitvydė Bernatovičienė. Atlieku tyrimą apie vadovo vadovavimo stiliaus įtaką pasitenkinimu darbu švietimo organizacijoje. Ši apklausa yra anoniminė, visi surinkti duomenys bus naudojami tik apibendrinti ir tik magistro baigiamojo darbo tikslams pasiekti.

Dėkoju už Jūsų nuomonę ir skirtą laiką.
Eitvydė Bernatovičienė

1. Jūsų lytis:
   Vyras
   Moteris
   Kita/nenoriu atskleisti

2. Kiek jums metų?
   18-25 metai
   25-35 metai
   35-55 metai
   55 metai ir vyresni

3. Jūsų pedagoginis darbo stažas?
   Mažiau nei 1 metus
   1 – 5 metus
   6 – 10 metų
   11 – 15 metų
   Daugiau nei 15 metų

4. Jūsų kvalifikacinė kategorija?
   Mokytojo
   Vyresniojo mokytojo
   Mokytojo metodininko
   Mokytojo eksperto

5. Jūsų išsilavinimas
   Vidurinis

Aukštesnysis
Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
Aukštasis universitetinis

6. Darbovietė, kurioje dirbate vietovė?
   Miesto vietovė
   Rajono vietovė

Įvertinkite (nuo visai ne iki dažnai, jei ne visada) žemiau pateiktus teiginius apie savo įstaigos vadovo vadovavimo stilių.

Eil. Nr.	Kiek sutinkate su žemiau pateiktu teiginiu apie vadovo vadovavimo stilių jūsų švietimo organizacijoje?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Vadovas (-ė) teikia man pagalbą mainais už mano pastangas					
2.	Vadovas (-ė) nesikiša kol problemos netampa rimtos.					
3.	Vengia įsitraukti, kai kyla svarbių klausimų					
4.	Vadovas (-ė) nieko prieš, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais.					
5.	Kai vadovo (-ės) reikia, jo niekada nėra					
6.	Spręsdamas problemas ieško skirtingų požiūrių					
7.	Optimistiškai kalba apie ateitį					
8.	Sukelia man pasididžiavimą, kad esu su juo/ja susijęs (-usi)					
9.	Prieš imdamas veiksmų palaukia, kol viskas susiklostys blogai					
10.	Aiškina, kaip svarbu turėti stiprų tikslo jausmą					
11.	Elgiasi su manimi kaip su asmeniu, o ne kaip su grupės nariu					
12.	Visą savo dėmesį sutelkia į klaidų, nusiskundimų ir nesėkmių sprendimą					
13.	Seka visas darbuotojo klaidas					
14.	Parodo galios ir pasitikėjimo jausmą					
15.	Paaiškina, ko galima tikėtis, kai bus pasiekti veiklos tikslai					
16.	Vadovas pateikia įkvepiančią ateities viziją					
17.	Vengia priimti sprendimus					
18.	Priverčia mane pažvelgti į problemas iš įvairių pusių					
19.	Padeda man lavinti savo stipriąsias puses					
20.	Vėluoja atsakyti į skubius klausimus					

Įvertinkite (nuo labai nepatenkinta (-s) iki labai patenkinta (-s)) žemiau pateiktus teiginius apie savo pasitenkinimą darbu savo įstaigoje.

Eil. Nr.	Dabartiniame darbe....	Labai nepatenkinta (-s)	Nepatenkinta (-s)	Sunku nuspręsti	Patenkinta (-s)	Labai patenkinta (-s)
1.	Galimybė nuolat būti užsiėmusiam (-ai)					
2.	Galimybė dirbti savarankiškai					
3.	Galimybė kartais nuo karto atlikti įvairų darbą					
4.	Galimybė tapti pripažintu visuomenės akyse					
5.	Tuo, kaip mano viršininkas vadovauja savo pavaldiniams					

6.	Savo tiesioginio vadovo kompetencija priimant sprendimus					
7.	Galimybė dirbti tai, kas neprieštarauja mano sąžinei					
8.	Galimybė turėti pastovų darbą					
9.	Galimybė dirbti kitų žmonių labui					
10.	Galimybė nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti					
11.	Galimybė atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo gebėjimus					
12.	Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika					
13.	Savo atlyginimu ir darbo krūviu					
14.	Mano darbe teikiamomis karjeros galimybėmis					
15.	Suteikta laisvė priimti sprendimus					
16.	Galimybė išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti					
17.	Darbo sąlygomis					
18.	Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje					
19.	Pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą					
20.	Darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jaučiu, kad atlieku gerą darbą)					

2 priedas

VADOVAVIMO STILIŲ CROMBACH'S ALPHA

LIBERALUS VADOVAVIMO STILIUS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.715	.708	5

TRANSAKCINIO VAVDOVAVIMO STILIAUS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.176	.175	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.586	.601	4

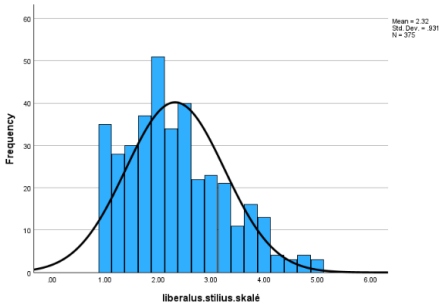
TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIUS

Reliability Statistics

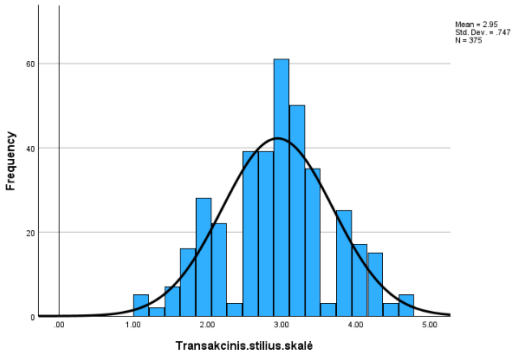
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.880	.879	9

3 priedas

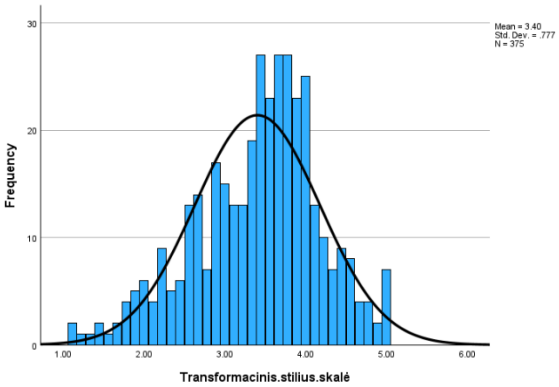
LIBERALAUS VADOVAVIMO STILIAUS HISTOGRAMA (intervalinių skalių charakteristikos)



TRANSAKCINIO VADOVAVIMO STILIAUS HISTOGRAMA (intervalinių skalių charakteristikos)

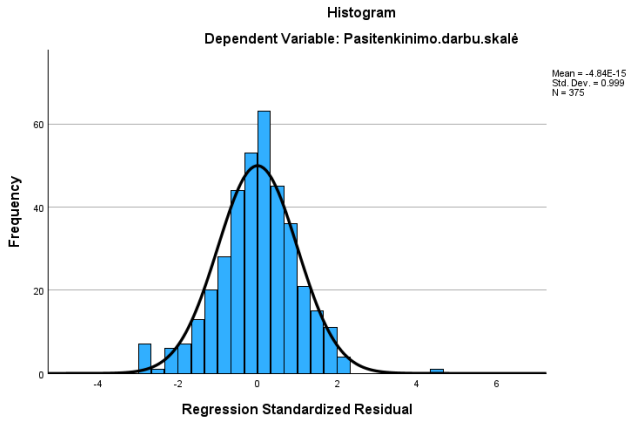


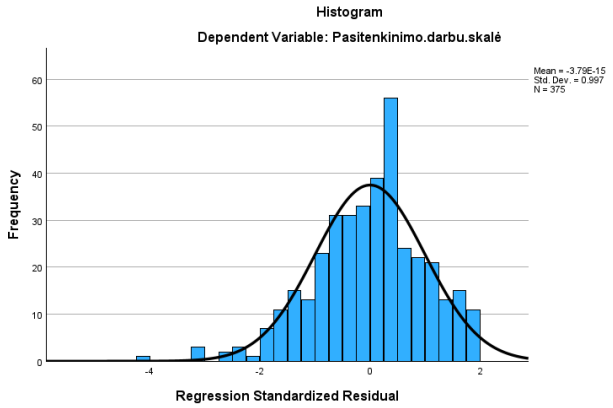
TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS HISTOGRAMA (intervalinių skalių charakteristikos)



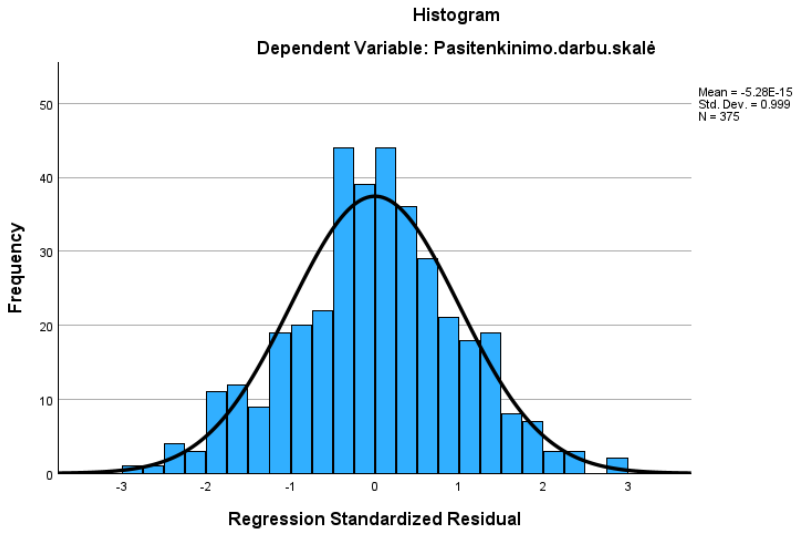
4 priedas

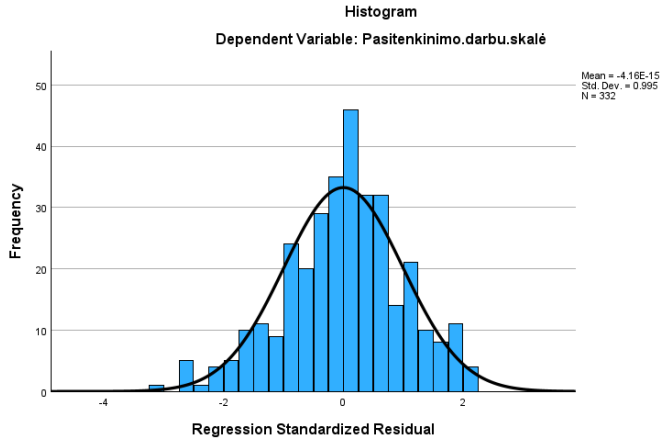
LIBERALAUS VADOVAVIMO STILIAUS HISTOGRAMA (Liberalaus vadovavimo stiliaus ir jo dimensijų poveikio pasitenkinimui darbu regresinės analizės rezultatai)



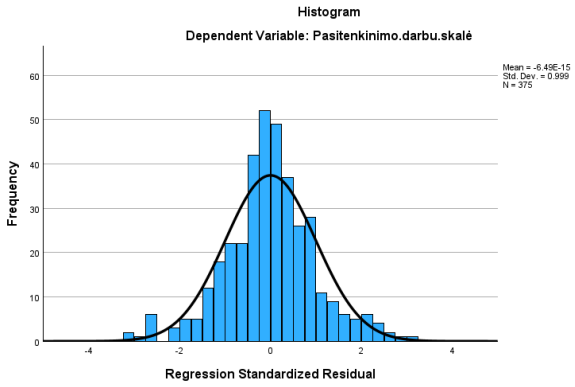


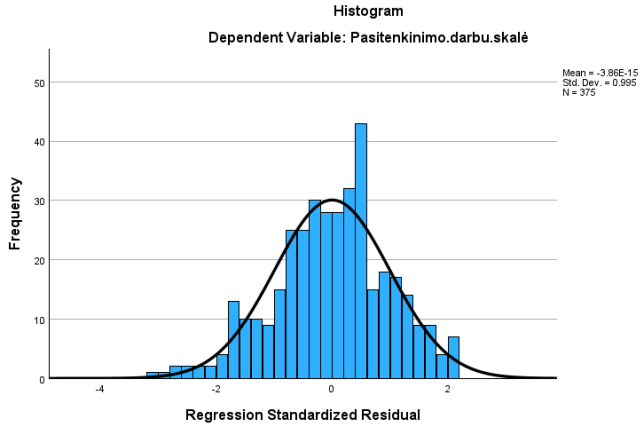
TRANSAKCINIO VADOVAVIMO STILIAUS IR DIMENSIJŲ HISTOGRAMOS
(Transakcinio vadovavimo stiliaus poveikio pasitenkinimui darbu regresinės analizės rezultatai)





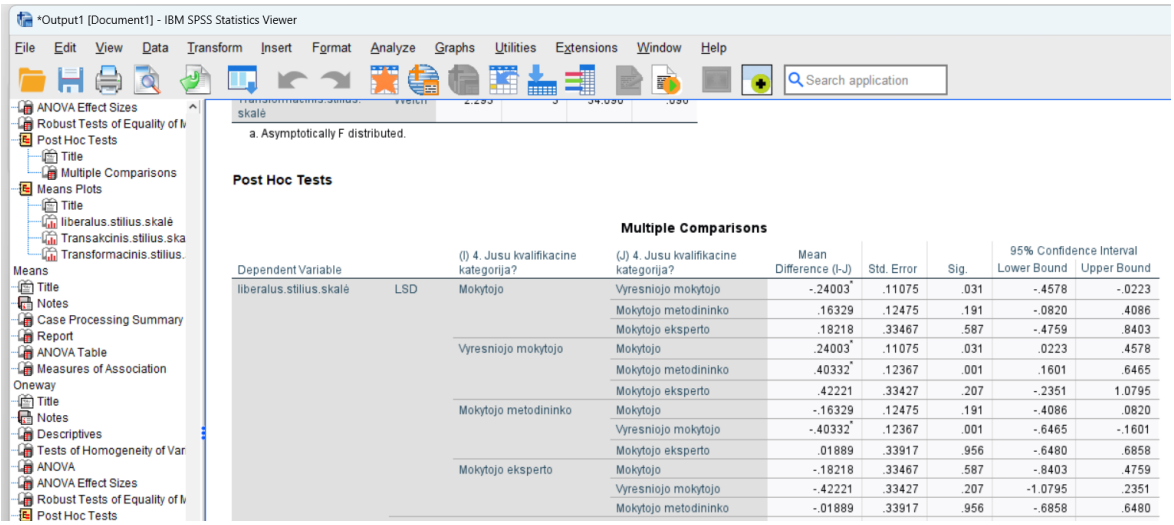
TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS IR DIMENSIJŲ HISTOGRAMOS (Transformacinio vadovavimo stiliaus poveikio pasitenkinimui darbu regresinės analizės rezultatai)





5 priedas

Mokytojų kvalifikacijos įtaka liberalaus vadovavimo stiliaus vertinimui, ANOVA analizės rezultatai Post Host Tests LSD



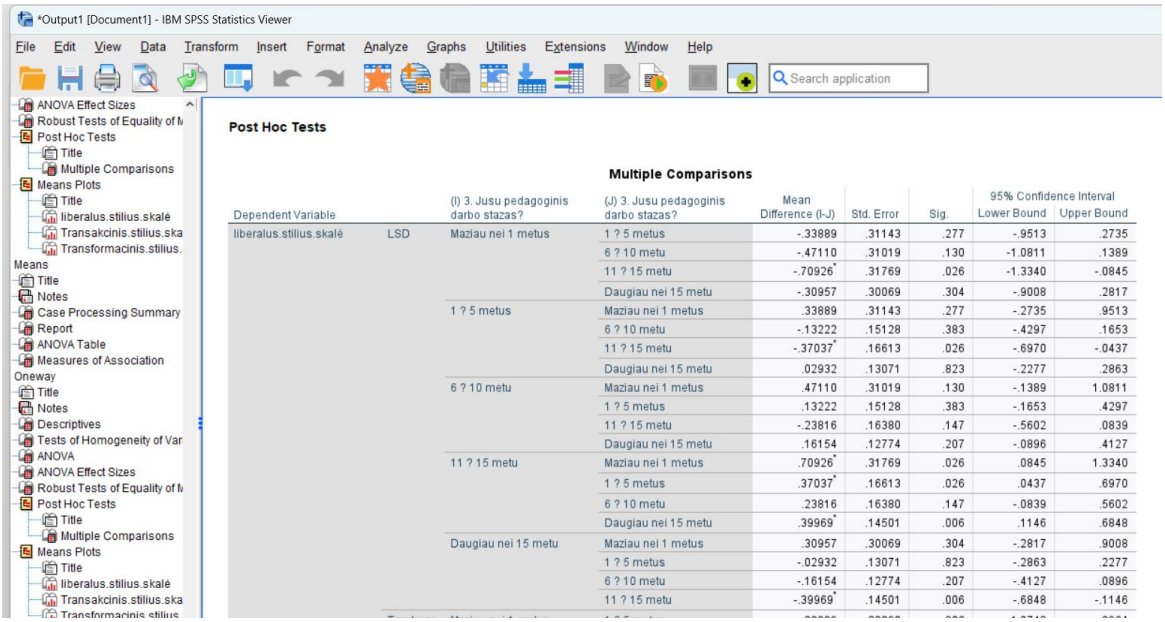
a. Asymptotically F distributed.

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) 4. Jusu kvalifikacine kategorija?	(J) 4. Jusu kvalifikacine kategorija?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	95% Confidence Interval Upper Bound
liberalus.stilius.skalė	LSD	Mokytojo	Vyresniojo mokytojo	-.24003*	.11075	.031	-.4578	-.0223
			Mokytojo metodininko	.16329	.12475	.191	-.0820	.4086
			Mokytojo eksperto	.18218	.33467	.587	-.4759	.8403
		Vyresniojo mokytojo	Mokytojo	.24003*	.11075	.031	.0223	.4578
			Mokytojo metodininko	.40332*	.12367	.001	.1601	.6465
			Mokytojo eksperto	.42221	.33427	.207	-.2351	1.0795
		Mokytojo metodininko	Mokytojo	-.16329	.12475	.191	-.4086	.0820
			Vyresniojo mokytojo	-.40332*	.12367	.001	-.6465	-.1601
			Mokytojo eksperto	.01889	.33917	.956	-.6480	.6858
		Mokytojo eksperto	Mokytojo	-.18218	.33467	.587	-.8403	.4759
			Vyresniojo mokytojo	-.42221	.33427	.207	-1.0795	.2351
			Mokytojo metodininko	-.01889	.33917	.956	-.6858	.6480

Mokytojų darbo stažo įtaka liberalaus vadovavimo stiliaus vertinimui, ANOVA analizės rezultatai Post Host Tests LSD



Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) 3. Jusu pedagoginis darbo stazas?	(J) 3. Jusu pedagoginis darbo stazas?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	95% Confidence Interval Upper Bound
liberalus.stilius.skalė	LSD	Maziau nei 1 metus	1 ? 5 metus	-.33889	.31143	.277	-.9513	.2735
			6 ? 10 metu	-.47110	.31019	.130	-1.0811	.1389
			11 ? 15 metu	-.70926*	.31769	.026	-1.3340	-.0845
			Daugiau nei 15 metu	-.30957	.30069	.304	-.9008	.2817
		1 ? 5 metus	Maziau nei 1 metus	.33889	.31143	.277	-.2735	.9513
			6 ? 10 metu	-.13222	.15128	.383	-.4297	.1653
			11 ? 15 metu	-.37037*	.16613	.026	-.6970	-.0437
			Daugiau nei 15 metu	.02932	.13071	.823	-.2277	.2863
		6 ? 10 metu	Maziau nei 1 metus	.47110	.31019	.130	-.1389	1.0811
			1 ? 5 metus	.13222	.15128	.383	-.1653	.4297
			11 ? 15 metu	-.23816	.16380	.147	-.5602	.0839
			Daugiau nei 15 metu	.16154	.12774	.207	-.0896	.4127
		11 ? 15 metu	Maziau nei 1 metus	.70926*	.31769	.026	.0845	1.3340
			1 ? 5 metus	.37037*	.16613	.026	.0437	.6970
			6 ? 10 metu	.23816	.16380	.147	-.0839	.5602
			Daugiau nei 15 metu	.39969*	.14501	.006	.1146	.6848
		Daugiau nei 15 metu	Maziau nei 1 metus	.30957	.30069	.304	-.2817	.9008
			1 ? 5 metus	-.02932	.13071	.823	-.2863	.2277
			6 ? 10 metu	-.16154	.12774	.207	-.4127	.0896
			11 ? 15 metu	-.39969*	.14501	.006	-.6848	-.1146

00351409

Apklausos atlikimo sertifikatas

apklausa.lt

Šiuo sertifikatu patvirtinama, kad

Eitvydė Bernatovičienė

atliko apklausą

VADOVO VADOVAVIMO STILIAUS ĮTAKA PASITENKINIMUI DARBU ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE

Apklausos atlikimo periodas

2024 m. lapkričio 08 d. - 2024 m. gruodžio 28 d.

Dalyvaujų respondentų kiekis

375

Jonas Jasas

Apklausa.lt direktorius