



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

ASTA VARKULEVIČIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**VADOVO EMOCINIO INTELEKTO IR PEDAGOGŲ PASITENKINIMO DARBU
SĄSAJOS**

Darbo vadovė: doc. dr. Evandželina Petukienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Asta Varkulevičienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba / Vadyba (pedagogams, „NextGenerationEU“) <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos <i>The relationship between a leader's emotional intelligence and teacher job satisfaction</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

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

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

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

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

Aš, Asta Varkulevičienė, 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:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: **Asta Varkulevičienė**

Studijų programa, kursas: **vadyba / vadyba (pedagogams, „NextGenerationEU“), 2 kursas**

Rašto darbo pavadinimas: **Vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos**

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): **baigiamasis darbas**

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atveju):

Deklaracijos pateikimo data 2026-01-02

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui *buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą)* generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*): ChatGPT (OpenAI), „Google“ vertėjas.
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): panaudota fragmentiškai verčiant straipsnius darbo teorinėje ir metodologinėje dalyje, šaltinių paieškai, sąvokų paaiškinimui.

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Teorinė, metodologinė dalys	Mokslinių straipsnių paieška	„Surask (įrašiau raktinius žodžius) mokslinius straipsnius“
Teorinė, metodologinė dalys	Vertimas į lietuvių kalbą	„Išversk šį straipsnį į lietuvių kalbą“ „Išversk šią pastraipą į lietuvių kalbą“
Teorinė, metodologinė ir empirinė dalys	Neaiškumams pašalinti	„Paaiškink sąvoką...“

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, 2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinė etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją* _____) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamos vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos. Šios temos nagrinėjimas yra itin aktualus šiandienos kontekste. Pasauliniai pokyčiai, naujos darbo rinkos tendencijos, organizacijų noras išsaugoti, ar, net gi, padidinti, savo konkurencinį pranašumą vadybos mokslui suformavo naujo turinio socialinį užsakymą, kur pirmumas teikiamas tyrinėjimams, susijusiems su vadovų emocinio intelekto problematika ir iš to išeinančiomis pasekmėmis, kaip, pavyzdžiui, darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Emocinis intelektas pastaraisiais metais vis dažniau pripažįstamas svarbiu veiksnio, lemiančiu vadovavimo efektyvumą, tačiau vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos moksliniuose tyrimuose vis dar analizuojamos nepakankamai.

Probleminis šio tyrimo klausimas – kokios yra vadovų emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos?

Tyrimo objektas – vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos. Siekiant pagrindinio šio darbo **tikslo** – atskleisti vadovų emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas, jam pasiekti iškelti šie **uždaviniai**: 1) atlikti emocinio intelekto sampratos ir jo, kaip koncepto, struktūros analizę; 2) išanalizuoti pasitenkinimo darbu sampratą; 3) teoriškai pagrįsti ugdymo įstaigų vadovų emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas; 4) ištirti ugdymo įstaigų vadovų emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas.

Darbo tyrimo tikslui realizuoti buvo pasirinkti teoriniai (mokslinės literatūros analizė) ir empiriniai (kiekybinis – anketinės apklausos metodas) tyrimo metodai. Tyrimo duomenų analizei atlikti buvo taikomi aprašomosios ir matematinės statistikos metodai. Apklausoje dalyvavo 470 pedagogų iš visos Lietuvos.

Tyrimas atskleidė, jog darbuotojų pasitenkinimas darbu yra svarbus rodiklis vertinant vadovavimo kokybę. Vadovai, pasižymintys aukštu emociniu intelektu, dažniausiai sugeba kurti palaikančią, bendradarbiavimu grįstą atmosferą, kuri tiesiogiai stiprina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pastebėta, kad ugdymo įstaigų vadovų emocinis intelektas yra statistiškai reikšmingai ir teigiamai susijęs su pedagogų pasitenkinimu darbu. Stipriausios sąsajos nustatytos tarp bendro vadovo emocinio intelekto balo ir bendro pasitenkinimo darbu, taip pat su paaukštinimo galimybėmis, darbo pobūdžiu, vadovavimu ir darbo užmokesčiu.

Raktiniai žodžiai: *emocinis intelektas, pasitenkinimas darbu, vadovas.*

SUMMARY

The master's thesis analyzes the links between a manager's emotional intelligence and teachers' job satisfaction. Addressing the topic of “The link between the emotional intelligence of managers and the job satisfaction of teachers” is particularly relevant in the current context. Changes in the global landscape, new trends in the labour market, and the drive of organisations to maintain, or even increase, their competitive advantage have created a new social imperative for management studies, giving priority to research on managerial emotional intelligence and the resulting effects, for example, on employee job satisfaction.

Emotional intelligence has become more and more recognised in recent years as a key determinant of managerial effectiveness, yet the link between the emotional intelligence of managers and employee job satisfaction remains under-researched.

The problem of this research lies in the relationship between the emotional intelligence of managers and the job satisfaction of teachers.

The subject matter of the research is the link between the emotional intelligence of managers and employee job satisfaction. **The aim** of the research was to reveal the correlations between the emotional intelligence of managers and the job satisfaction of teachers, and to achieve this aim the following objectives were defined: to analyse the notion of emotional intelligence and its underlying structure as a concept, to analyse the concept of job satisfaction, to theoretically substantiate the link between the emotional intelligence of managers of educational institutions and the job satisfaction of teachers, and to examine such link.

Theoretical (analysis of scientific literature) and empirical (quantitative: questionnaire survey method) research methods were applied in the fulfilment of the aim of the research. 470 educators from all over Lithuania participated in the research conducted.

The research found that employee job satisfaction is a significant indicator for assessing managerial quality. Managers with high emotional intelligence tend to be able to foster a supportive, collaborative working environment, which directly contributes to employee job satisfaction. The emotional intelligence of managers in educational institutions has been found to be statistically significantly and positively related to the job satisfaction of teachers. The strongest correlations were found between the overall score of the emotional intelligence of managers and overall job satisfaction, as well as with opportunities for promotion, nature of work, leadership and salary.

Keywords: *emotional intelligence, job satisfaction, manager.*

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1.1 lentelė. Emocinio intelekto samprata.....	10
1.1.2.1 lentelė. Emocinio intelekto modeliai.....	11
2.1.1 lentelė. Subskalė sudaryta pasitelkus Wong ir Law emocinio intelekto klausimyną.....	23
2.2.2 lentelė. Pasitenkinimo darbu subskalės ir jas sudarantys teiginiai.....	23
2.3.1 lentelė. Respondentų sociodemografiniai duomenys.....	27
3.1.1 lentelė. Pedagogų pasitenkinimo darbu subskalių balų vidurkiai.....	28
3.1.2 lentelė. Pedagogų pasitenkinimo darbu subskalių balų vidurkiai pagal amžiaus grupes.....	29
3.1.3 lentelė. Pedagogų pasitenkinimo darbu subskalių balų vidurkiai pagal darbo stažą.....	30
3.2.1 lentelė. Emocinio intelekto subskalių balų vidurkiai.....	31
3.2.2 lentelė. Emocinio intelekto subskalių balų vidurkiai pagal amžių.....	32
3.2.3 lentelė. Emocinio intelekto subskalių balų vidurkiai pagal darbo stažą.....	33
3.3.1 lentelė. Vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos.....	33
3.3.2 lentelė. Vadovo emocinio intelekto dimensijų prognozavimas dėl pedagogų bendro pasitenkinimo darbu lygio.....	35

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vadovo emocinio intelekto kompetencijų schema.....	14
2 pav. Organizaciniai veiksniai, nuo kurių priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu.....	18
3 pav. Asmeniniai veiksniai, nuo kurių priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu.....	19
4 pav. Tyrimo įgyvendinimo schema.....	26

Turinys

IVADAS.....	9
1. VADOVO EMOCINIO INTELEKTO IR PEDAGOGŲ PASITENKINIMO DARBU SĄSAJOS.....	11
1.1. Emocinio intelekto samprata ir modeliai.....	11
1.1.1. Emocinio intelekto samprata	11
1.1.2. Emocinio intelekto modeliai.....	13
1.1.3. Emocinio intelekto požymiai vadovo veikloje	15
1.2. Pasitenkinimo darbu konceptas	18
2. VADOVO EMOCINIO INTELEKTO IR PEDAGOGŲ PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA	23
2.1 Teorinės ir metodologinės prielaidos	23
2.2. Tyrimo organizavimas ir etika.....	27
2.3. Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos.....	29
3. VADOVO EMOCINIO INTELEKTO IR PEDAGOGŲ PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI	30
3.1. Pasitenkinimo darbų rezultatų analizė.....	30
3.2. Emocinio intelekto rezultatų analizė	33
3.3. Vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos.....	35
DISKUSIJA.....	39
IŠVADOS.....	42
REKOMENDACIJOS	43
LITERATŪRA	44
PRIEDAI	46

IVADAS

Darbo temos aktualumas ir mokslinis ištirtumas: emocinio intelekto svarba šiandieniniame pasaulyje, organizacijų veikloje yra nenuginčijama. Globalūs pokyčiai, naujos darbo rinkos tendencijos, migracija ir pan. vadybos mokslui suformavo naujo turinio socialinį užsakymą, t. y. pradėta ieškoti būdų, kaip organizacijoms, valstybėms išsaugoti ar, netgi, padidinti savo konkurencinį pranašumą. Ir tam prioritetas teikiamas ne ekonominio turinio instrumentui. Dabartiniame pasaulyje išsiskiria tyrinėjimai susiję su vadovų emocinio intelekto problematika (Gudonytė, Marčinskas, 2016, p. 17-34) ir iš to išeinančios pasekmėmis, kaip, pavyzdžiui, darbuotojų pasitenkinimas darbu.

Daugeliui švietimo įstaigų svarbu, kad jų darbuotojai būtų iniciatyvūs, nepriklausomi ir aktyviai dalyvaujantys darbo procese, tad įstaigų vadovai vis ieško būdų, kaip tai būtų galima pasiekti. Vadovas, kuris gali suprasti savo darbuotojus ir kylančius iššūkius, geba susieti jų jausmus ir emocinę būseną su elgesiu (Issah, 2018). Emocinis intelektas padeda vadovams sėkmingai vadovauti komandoms, valdyti stresą, teikti grįžtamąjį ryšį ir bendradarbiauti su kitais (Trakšėlys, 2008). Kai vadovas supranta savo darbuotoją, tai gali lemti palankesnę darbo aplinką. Aukštą emocinį intelektą turintys vadovai, kurie suvokia tiek savo, tiek savo komandos narių emocijas, gali nukreipti jų emocinę energiją sėkmės link (Wong & Law, 2017).

Darbuotojai jaučiasi vertinami ir gerbiami, kai vadovas skiria laiko suprasti jų požiūrį ir problemas, dėl to gali padidėti pasitenkinimas darbu, motyvacija ir produktyvumas (Winton, 2022). Darbuotojas, kuris jaučiasi suprastas, yra atviresnis ir sąžiningesnis, labiau pasitiki vadovu ir jaučiasi patogiai dalydamasis savo mintimis ir idėjomis (Wong & Law, 2017).

Mokslinėje literatūroje gausu tyrimų tiek emocinio intelekto, tiek pasitenkinimo darbu temomis. Emocinio intelekto sąvoką, jo teorijas ir modelius tyrinėjo tokie Lietuvos ir užsienio mokslininkai, kaip Goleman (2001), Remeikaitė ir Lekavičienė (2002), Garbenis (2020), Halliwell, Mitchell ir Boyle (2002), Salovey ir Mayer (2004, 2006), Bar-On (2004) ir kt.

Vadovo emocinį intelektą ir jo įtaką komandiniam darbui ir motyvacijai tyrinėjo Ramanauskas (2012), Gudonytė ir Marčinskas (2016), Schlaerth, Ensari ir Christian (2013), Brackett (2020) ir kiti mokslininkai.

Pasitenkinimo darbu temą, pasitenkinimo darbu sąlygas ir veiksnius nagrinėjo tiek lietuvių (Kontautienė (2002), Ušėckienė (2005), Šorytė ir Pajarskienė (2014) ir kt.), tiek užsienio mokslininkai (Robbins (2003), Rahman ir Haleem (2018), Borah (2019) ir kt.).

Tyrimo problema: emocinis intelektas pastaraisiais metais vis dažniau pripažįstamas svarbiu veiksniu, kuris yra vienas iš veiksnių, lemiančių vadovavimo efektyvumą, tačiau vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos moksliniuose tyrimuose vis dar analizuojamos nepakankamai (Timothy, 2014; Sy, Tram ir O'Hara ir kt., 2006). Mokslinėje literatūroje dažniau pastebimi tyrimai, atskirai nagrinėjantys vadovo emocinį intelektą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu. Kur kas didesnis dėmesys yra skiriamas paties darbuotojo emocinio intelekto vaidmeniui ir jo sąsajoms su aukštesniu pasitenkinimo darbu lygiu. Lietuvių mokslininkų tarpe abi minėtos temos, bei jų tarpusavio sąsajos taip pat nesulaukia pakankamo dėmesio. Dėl šių priežasčių, apibendrintas išvadas apie vadovo emocinio intelekto poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu formuluoti sudėtinga. Informacijos trūkumas pagrindžia būtinybę analizuoti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas.

Probleminis klausimas: kokios yra vadovų emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos?

Tyrimo objektas – vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos.

Tyrimo tikslas – atskleisti vadovų emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti emocinio intelekto sampratos ir jo, kaip koncepto, struktūros analizę.
2. Išanalizuoti pasitenkinimo darbu sampratą.
3. Teoriškai pagrįsti ugdymo įstaigų vadovų emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas.
4. Ištirti ugdymo įstaigų vadovų emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas.

1. VADOVO EMOCINIO INTELEKTO IR PEDAGOGŲ PASITENKINIMO DARBU SĄSAJOS

1.1. Emocinio intelekto samprata ir modeliai

1.1.1. Emocinio intelekto samprata

Emocinio intelekto samprata vartojama gana plačiai, tačiau ir jos turinys interpretuojamas įvairiai: vieni mokslininkai tai labiau sieja su asmeninėmis žmogaus savybėmis, kiti – su socialiniais įgūdžiais ir pan., todėl emocinio intelekto sampratos analizė yra būtinas teorinis pagrindas, kuris leis ne tik išvengti painiavos, bet ir užtikrins mokslinį tikslumą bei tyrimo aiškumą. Intelektu matavimo modelių aptarimas yra vienas iš būdų parodyti mokslininkų požiūrį į emocinį intelektą, jų išskirtus aspektus, raidą.

Bradberry ir Greaves (2020) teigia, jog efektyviai valdyti emocijas – viena iš svarbiausių bet kurio amžiaus asmens užduočių. Mūsų smegenys yra suprojektuotos taip, kad visada pirmenybė teikiama emocijoms. Šiandien emocijos darbo aplinkoje atlieka itin svarbų vaidmenį – jos daro įtaką darbuotojų nuotakai, motyvacijai ir bendram požiūriui. Dėl to vis labiau išryškėja EI reikšmė profesinėje veikloje.

Emocijos sąvoką sunku apibrėžti moksliai ir užfiksuoti empiriškai. Emocijų tyrinėtojai emocijas laiko sąsaja tarp individo ir jo aplinkos, nuolat tarpininkaujančia tarp įvykių ir socialinių kontekstų bei individo reakcijų ir patirčių (Frenzel, Daniels, 2021). Emocijos gali būti suprantamos kaip sinchronizuoti, koherentiniai centrinės nervų sistemos ir periferinių-fiziologinių reakcijų modeliai, kurie atsispindi veiksmų tendencijose ir veido, balso bei gestų išraiškose, kurios yra integruotos į subjektyvią patirtį (Mulligan ir Scherer, 2012; Scherer ir Moors, 2019).

Yra įrodyta, kad emocijos atlieka ir *tarpasmenines* ir *intrapersonalines* funkcijas (Barrett ir kt., 2016). Tarpasmeninės funkcijos apima poveikį emocijas patiriančių asmenų socialinės sąveikos partneriams; intrapersonalines funkcijas apima poveikį patiems emocijas patiriantiems asmenims, ypač jų pažinimui, atminčiai, suvokimui ir elgesiui (Frenzel, Daniels, 2021).

Kaip teigia Bandi ir Chauhan (2019), emocijos gali paveikti asmens elgesį bet kuriame amžiaus tarpsnyje. Emocijos - galingas būsimo elgesio motyvas. Jos yra reikalingos racionaliam mąstymui (Suifan ir kt., 2015). Žmogaus elgesį daugiausia lemia patiriamos emocijos, kurios veikia protą. Todėl būtent emocijos įgyja pranašumą, nes jos leidžia valdyti situacijas, kurios asmeniui yra reikšmingos (Minarova ir kt., 2020). Žmogus, kuris yra emociškai protingas sugeba atskirti emocijas ir randa tikslų ir efektyvų planą, kaip reikia reaguoti skirtingose situacijose. Emociškai inteligentiškas žmogus gali tapti kitų asmenų patiriamų emocijų kontrolierius, kuris koordinuodamas situacijas, kūno kalbą, pokalbius, reguliuoja kitų emocijas reikiama kryptimi (Munir ir Azam, 2017).

Kalbant apie intelekto sąvoką, pastebima, kad vieno apibrėžimo nėra. Binet ir Simon (Binet ir Simon, 1905) intelektą apibrėžė kaip sprendimų priėmimą, praktinę nuovoką, iniciatyvumą ir prisitaikymą. Tuo tarpu Wechsler (1958) vėliau jį apibrėžė kaip „bendrą arba pasaulinį asmens gebėjimą veikti kryptingai, mąstyti racionaliai ir efektyviai valdyti savo aplinką“.

Psichologijos žodyne (1993) intelektas apibrėžiamas kaip protas, sugebėjimas mokytis ir išmokyti, susivokti naujose situacijose, atskleisti reiškinių ryšius. Paulauskas (1995) išskyrė net keletą intelekto apibrėžimų:

1. tai integralinė subjekto protinių galimybių visuma;

2. mąstymo gebėjimas, racionalaus pažinimo gebėjimas;
3. gebėjimas spręsti naujas užduotis veiksmingiausiu būdu per trumpiausią laiką;
4. teorinis konstruktas, apimantis sąlygiškai pastovias žmogaus vidines sąlygas, kurios lemia veiklos, reikalaujančios tipiškai žmogiškų pažinimo procesų, efektyvumą.

Oxfordo psichologijos žodyne (2003) pateikiamas kiek platesnis intelekto apibrėžimas. Visų pirma intelektas - kognityvinis gebėjimas, mokėjimas abstrakčiai mąstyti, racionalus mąstymas, elgesio kryptingumas ir pritapimas savo aplinkoje.

Emocinio intelekto sąvoka apima emocinius, asmeninius, socialinius ir išlikimo intelekto aspektus, kurie kasdieniam funkcionavimui dažnai yra svarbesni nei labiau kognityviniai intelekto aspektai. Ši intelekto dalis susijusi su savęs ir kitų supratimu, bendravimu su žmonėmis, taip pat prisitaikymu prie artimiausios aplinkos ir jos įveikimu. Tai padidina gebėjimą sėkmingiau susidoroti su kasdienio gyvenimo reikalavimais (Moller, 2005).

Bendrajai prasme EI – žmogaus emocinės reakcijos ir gebėjimas jas reguliuoti. Tai lyg emocinis užtaisas, kuris skatina individą eiti kryptingu keliu ir siekti savo tikslų (Gudonytė, Marčinskas, 2016). Būtent todėl emocinis intelektas ir jo svarba vis dažniau pabrėžiama verslo bei karjeros praktikoje, o ne tik asmeninio gyvenimo tiksluose. EI tampa esminiu veiksmu, kuris ne tik padeda užtikrinti sėkmingus intrapersonalinius ir tarpasmeninius santykius, bet yra veiklos gerinimo potencialas (Drigas, Papoutsi, Skianis, 2021).

Pasak Remeikaitės ir Lekavičienės (2002), emocinis intelektas - lyg tam tikri sugebėjimai (susiję su asmenybės savybėmis), kurie padeda apdoroti emocinę informaciją. Pasak jų, tie sugebėjimai padeda suvokti ir atpažinti emocijas, jas pritaikyti ir valdyti, samprotauti.

Analizuojant emocinio intelekto sampratą, mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi emocinio intelekto termino variantai:

1.1.1.1 lentelė

Emocinio intelekto samprata

Emocinio intelekto apibrėžimas	Autorius, metai
Gebėjimas suvokti ir išreikšti emocijas, įsisavinti emocijas ir mintis, suprasti ir pagrįsti emocijas bei reguliuoti savo ir kitų emocijas.	Salovey ir Mayer, 1990.
Gebėjimas atpažinti savo ir kitų žmonių jausmus ir panaudoti šį suvokimą motyvuojant save ir valdant savo emocijas bei santykius.	Goleman, 2001.
Gebėjimas suderinti jausmus ir mintis, atpažinti emocijas ir suvokti jų reikšmę, jas integruoti ir valdyti.	Remeikaitė ir Lekavičienė, 2002.
Socialinės ir emocinės kompetencijos, kurios veikia gebėjimus atpažinti ir reguliuoti emocijas, sąveikauti su aplinkiniais, spręsti problemas ir veiksmingai įveikti iššūkius.	Bar-On, 2006.
Gebėjimas suvokti ir valdyti emocijas, atskirti emocinius jausmus ir suprasti informaciją, kurią perteikia emocijos.	Trakšėlys, 2008.
Gebėjimas suprasti ir atpažinti tiek savo, tiek kitų emocijas ir reguliuoti savo emocijas, siekiant pagerinti asmeninę gerovę ir praturtinti santykius asmeniniame ir profesiniame gyvenime.	Killian, 2012.

Gebėjimas , kuris padeda žmonėms efektyviau valdyti patiriamas emocijas, reguliuoti pozityvias emocijas ir taip kurti pozityvesnius jausmus, kurie daro įtaką žmogaus gerovei.	Garbenis, 2020.
Gebėjimas vienu metu naudotis racionali protu ir emocijomis .	Kaur, Hirudayaraj, 2021.
Gebėjimas suvokti, kontroliuoti ir vertinti savo ir kitų emocijas .	Halliwell, Mitchell ir Boyle, 2022.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis lentelėje pateiktais autoriais.

Apibendrinus užsienio ir lietuvių autorių pateiktus emocinio intelekto apibrėžimus, galima teigti, jog šiame magistriniame darbe EI bus apibūdinamas, kaip asmens gebėjimas atpažinti, suprasti ir vertinti savo bei kitų emocijas, siekiant valdyti tarpusavio santykius. Šis gebėjimas nėra pastovus – jį galima nuolat lavinti ir tobulinti. Tai ypatinga savybė, kuri apima emocinius, asmeninius, socialinius ir išlikimo intelekto aspektus nuo kurių priklauso, kaip efektyviai gebame pasitelkti turimus įgūdžius, kurie padėtų sėkmingai funkcionuoti visuomenėje.

1.1.2. Emocinio intelekto modeliai

Mokslinėje literatūroje egzistuoja keli teoriniai emocinio intelekto modeliai (1.1.2.1. lentelė), kurie itin svarbūs analizuojant vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas, suteikiantys teorinį pagrindą šių reiškinių analizei. Skirtingi modeliai pabrėžia skirtingus EI aspektus – pažintinius gebėjimus, asmenybės bruožus ar emocinių įgūdžių derinius. Pasirinktas modelis lemia, kokios sritys bus tiriamos ir kokie matavimo instrumentai bus taikomi šiame magistriniame darbe. Kadangi emocinis intelektas yra daugialypis ir įvairiai apibrėžiamas konstruktas, todėl būtina aprašyti pagrindinius jo modelius.

1.1.2.1 lentelė

Emocinio intelekto modeliai

	Salovey ir Mayer modelis	Goleman modelis	Bar-On modelis
Požiūris	EI apima gebėjimus tiksliai suvokti emocijas, pasiekti ir generuoti emocijas, kad būtų lengviau mąstyti, suprasti emocijas ir emocines žinias, bei reflektoriai reguliuoti emocijas, siekiant skatinti emocinį ir intelektualinį augimą.	EI apibūdinamas, kaip tam tikros įgyjamos kompetencijos, darančios įtaką asmeniniams rezultatams ir sėkmei darbinėje veikloje, kurių dėka realizuojamas asmens įgimtas potencialas, daug lengviau išmokstama darbinių įgūdžių ir gebėjimų.	EI sudėtinga susijusių emocinių ir socialinių kompetencijų, įgūdžių ir veiksmų visuma, lemianti, kaip gerai suprantame ir išreiškiame save, suprantame kitus ir su jais bendraujame, kaip gerai susidorojame su kasdieniais reikalavimais, iššūkiais ir spaudimu.
Emocinio intelekto sritys	● Emocijų suvokimas ● Emocijų naudojimas ● Emocijų supratimas ● Emocijų valdymas	● Savęs pažinimas (savimonė); ● Savęs valdymas; ● Socialinė savimonė; ● Santykių valdymas.	● Savęs pažinimas ir suvokimas, emocinė savimonė, nepriklausomybė ir savirealizacija; ● Socialinis sąmoningumas, tarpasmeniniai santykiai ir empatija; ● streso valdymas; ● prisitaikymas: pokyčių valdymas, lankstumas

ir problemų
sprendimas;

- optimizmas ir laimė.

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės pagal Goleman ir kt., 2002; Bar-On, 2004, 2006; Mayer, Salovey ir Caruso, 2004; Gayathri, Meenakshi, 2013; Sfetcu, 2023, Naudužienė, 2023.

Salovey–Mayerio–Caruso emocinio intelekto modelis (dar kitaip vadinamas *gebėjimų* modeliu) išskiria keturias problemų sprendimo sritis, kurios yra būtinos emociniam samprotavimui vykdyti ir kiekvienai sričiai priskiria jai būdingus gebėjimus:

1. **Emocijų suvokimas.** Išskiriami šie gebėjimai: atpažinti nesąžiningas ar apgaulingas emocines išraiškas; atskirti tikslas ir netikslas emocines išraiškas; tiksliai reikšti emocijas (kai to pageidaujama); suprasti, kaip reiškiamos emocijos (priklausomai nuo kultūros ir konteksto); atpažinti emocinį turinį aplinkoje, vaizduojamame mene bei muzikoje; pagal kitų žmonių veido išraiškas, kalbą, elgesį, balso toną suvokti jų emocijas; atpažinti emocijas savo jausmuose, mintyse bei fizinėje būsenoje (Salovey, Mayer ir Caruso, 2016);
2. Mąstymo skatinimas pasitelkiant emocijas (**emocijų naudojimas**). Gebėjimas, leidžiantis žmogui priimti įvairius sprendimo būdus, priklausomus nuo skirtingų emocijų, suprasti, kaip ir kokios emocijos gali praversti skirtingose situacijose (Garbenis, 2020, p. 32).
3. **Emocijų supratimas** apibūdinamas kaip: galimų emocijų perėjimų atpažinimas (pavyzdžiui, iš pykčio į pasitenkinimą); kaip gebėjimas atpažinti kultūrinius emocijų vertinimo skirtumus; mišrių bei sudėtingų emocijų supratimas; tam tikrų situacijų, kurios gali sukelti emocijas, įvertinimas; reikšmių ir pasekmių nustatymas bei emocijų tarpusavio ryšių atpažinimas (Salovey, Mayer ir Caruso, 2016);
4. **Emocijų valdymas.** Čia kalbama apie šiuos gebėjimus: savo ir kitų asmenų efektyvų emocijų valdymą siekiant norimo rezultato; stebėti emocines reakcijas, siekiant nustatyti jų pagrįstumą; atvirumą maloniems ir nemaloniems jausmams; naudingų bei nenaudingų emocijų valdymą (Salovey, Mayer ir Caruso, 2016).

Golemano modelis, tai labiausiai žinoma emocinio intelekto teorija ir ji orientuota į lyderių ugdymą bei lyderystės savybes (Garbenis, 2020). Šį modelį sudaro keturios emocinio intelekto kompetencijos:

1. **Savęs suvokimas (savimonė).** Tai aprėpia pasitikėjimą savimi bei savęs vertinimą.
2. **Socialinis suvokimas (savimonė).** Tai aprėpia empatiją, organizacinį suvokimą bei paslaugų orientaciją.
3. **Santykių valdymas.** Tai sudaro tokie gebėjimai: įkvėpimas, įtakos darymas, bendravimo įgūdžiai bei komandinis darbas.
4. **Savęs valdymas.** Tai visi gebėjimai, susiję su savikontrolė, patikimumu, adaptacija ir tikslų orientacija.

Garbenis (2020) (remdamasis Holston ir Taylor (2017)) savo darbe aprašė ir Bar – On modelį, kuris dar vadinamas *mišriuoju* modeliu, kadangi jis paremtas tiek socialiniais, tiek emociniais gebėjimais. Pasak jo, šį modelį sudaro penkios kategorijos: *asmeniniai įgūdžiai*, kurie pasireiškia savitaiga, saviraiška, nepriklausomybe ir pan., *tarpasmeniniai įgūdžiai* (pasireiškia per empatiją, santykius, socialinį atsakingumą ir pan.), *adaptacija* (lankstumas, realybės suvokimas, problemų sprendimas), *streso valdymas* (streso tolerancija bei impulsyvumo valdymas), *nuotaika* (pasitenkinimas, optimizmas).

Prie jau minėtų trijų emocinio intelekto modelių, mokslininkai, dažnai, išskiria ir *Petrides* (arba kitaip - *bruožų*) modelį. Petrides ir Mavroveli (2018) teigia, kad asmenybės bruožai skiriasi priklausomai nuo amžiaus. Autoriai suaugusiems ir paaugliams nuo 12 metų priskiria 15 bruožų, o vaikams nuo 8 iki 12 metų – 9 bruožus. Tie bruožai skirstomi dar į keturis pagrindinius faktorius: emocionalumą, socialumą, gerovę bei savikontrolę.

R. Žumbakienė (2009), teigia, kad EI yra sudarytas iš trijų dedamųjų dalių: *savęs pažinimo* (ką jaučiu ir kaip su tuo tvarkausi), *kitų pažinimo* (gebėjimas suvokti, ką jaučia kiti) ir *savireguliacijos* (kai gebame suderinti prieš tai minėtas dalis taip, kad tiek patys mes, tiek kiti galėtų jaustis gerai ir pasiekti tai, ko trokšta). Tuo tarpu A. H. Dirican ir O. Erdil (2020) pateikia 4 emocinį intelektą sudarančias sritis – *emocijų atpažinimas ir išreiškimas*, jų *naudojimas*, *valdymas*, *kitų asmenų emocijų vertinimas* ir *atpažinimas*. Asmenys, pasižymintys šiais gebėjimais, gali:

- aiškiau išreikšti savo emocijas, tokiu būdu veiksmingiau parodydami darbuotojams savo jausmus;
- geriau valdyti savo teigiamas ir neigiamas emocijas, lengviau atsigauti po psichologinio streso;
- emocijas panaudoti darbo našumui skatinti (nukreipiant savo emocijas į konstruktyvią veiklą ir asmeninį darbą, naudojant jas geriau ir produktyviau);
- suvokti ir suprasti aplinkinių žmonių emocijas ir jausmus, numatyti jų emocijas iš jų veido išraiškos, kūno judesių, laikysenos ir balso tono. Suprasdami kitų emocines būsenas ir poreikius, gali parodyti jautrumą bei empatiją;
- palengvinti problemų sprendimą, tarpasmeninį bendravimą ir sprendimų priėmimą (Law ir kt., 2004; Côté, 2014).

Išanalizavus skirtingus EI modelius, magistrinio darbo tiriamojoje dalyje bus remiamasi Mayer ir Salovey gebėjimų modeliu, kuris itin svarbus nagrinėjant vadovo emocinių įgūdžių poveikį darbuotojų emocinei būsenai ir santykiams darbe. Kaip vienas iš šio modelio matavimo instrumentų yra siūlomas WLEIS instrumentas, kurį remiantis Mayer ir Salovey modeliu sukūrė Wong ir Law (2002), kuris pirmiausiai taikytas lyderystės ir vadybos studijose, bet palaipsniui buvo išplėstas į įvairias organizacines, švietimo ir kliniškes sritis (Keefer ir kt., 2019; Law ir kt., 2004).

Galima teigti, kad aptarti EI modeliai yra skirtingi, tačiau juose yra pabrėžiami šie svarbiausi aspektai: emocijų valdymas ir kontrolė, emocinio intelekto įtaka tarpasmeninių santykių kokybei bei sėkmei įvairiose gyvenimo srityse. Emocijos yra neatsiejama žmogaus dalis, jas patiria kiekvienas, tačiau emocinis išgyvenimas skiriasi individualiu intensyvumu. Emocinis intelektas (EI), priešingai nei pačios emocijos, yra ugdomas gebėjimas, leidžiantis sąmoningai atpažinti, suprasti ir veiksmingai valdyti savo ir kitų emocijas bei jausmus, kontroliuoti savo reakcijas, adekvačiai elgtis probleminėse situacijose ir pasitelkti emocijas sprendimų priėmimui.

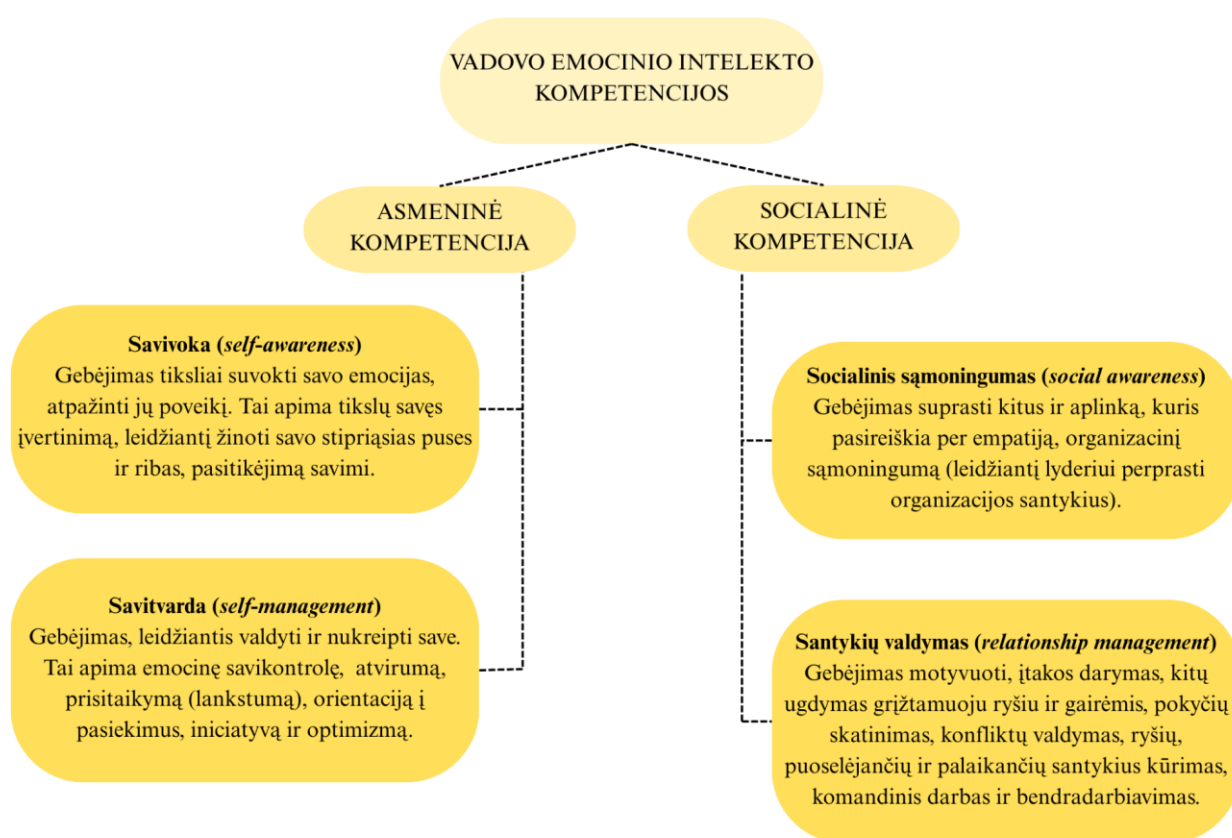
1.1.3. Emocinio intelekto požymiai vadovo veikloje

Švietimo įstaigų vadovai yra atsakingi už sklandų ir veiksmingą švietimą bei ugdymo kokybę ugdymo įstaigoje. Pasak K. Ramanausko (2014), šiuolaikinis pasaulis iš vadovo reikalauja išugdytų atitinkamų valdymo įgūdžių, visų pirma - emocinės kompetencijos. Todėl EI yra būtinas visų lyderių, ypač švietimo įstaigose, sėkmei, nes jie yra atsakingi už institucinių krizių valdymą ir bendravimą su

skirtingo temperamento žmonėmis ir mokiniais, skirtingais lygmenimis, kategorijomis ir kultūromis. Jie turi ne tik valdyti savo emocijas, bet ir gebėti suprasti ir nukreipti kitų emocijas (Arshad ir kt., 2024).

C. C. Lee ir kt. (2023) pastebi, jog vadovybės lygmenyje emocinis intelektas yra kur kas svarbesnis už racionalų intelektą. Autorių nuomone, sėkmingas ir efektyvus vadovavimas priklauso nuo emocijų supratimo ir gebėjimų, susijusių su emociniu intelektu.

Emocinis intelektas vadovo ir organizacijos kontekste yra nuolat kintantis. Šios kompetencijos skirstomos į keturias kategorijas, priklausančias dviem bendrosioms sritims: asmeninei kompetencijai ir socialinei kompetencijai. Mokslinėje literatūroje išskiriama, jog efektyvūs vadovai turėtų išsiugdyti bent po vieną kompetenciją iš kiekvienos iš keturių pagrindinių emocinio intelekto sričių, kad galėtų veiksmingai atpažinti, suprasti ir valdyti tiek savo, tiek kitų emocijas (Goleman, Boyatziss ir McKee (2002).



1 pav. Vadovo emocinio intelekto kompetencijų schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Goleman, Boyatziss ir McKee (2002)

Emocinio intelekto kompetencijų turėjimas ir panaudojimas gerina santykius ir bendravimą su žmonėmis, sukuria geresnius empatijos įgūdžius, skatina veikti sąžiningai, padeda sulaukti kitų pagalbos, gerina karjeros perspektyvas, padeda valdyti pokyčius, padeda mėgautis darbu iš visos širdies, padeda jaustis užtikrintai ir teigiamai, mažina streso lygį, didina kūrybiškumą, padeda mokytis iš savo klaidų (Tripathy, 2018).

K. Ramanausko (2012) teigimu, vadovų EI yra gerokai aukštesnis nei žmonių, kurie neužima vadovaujamų pozicijų. Jo manymu, jis vystosi valdymo veiklos procese, kuris yra glaudžiai susijęs su bendravimu ir noru nukreipti žmonių energiją siekti organizacijų tikslų.

Aukštas vadovo emocinio intelekto kompetencijų lygis lemia ne tik didesnę veiklos efektyvumo lygį, bet ir teigiamus darbuotojų rezultatus, tokius kaip: darbuotojų asmeninės iniciatyvos laisvė, stipresnis vadovo paramos ir identiškumo jausmas (Gudonytė, Marčinskas, 2016). Vadovai, kurie geba valdyti savo bei kitų teigiamas ir neigiamas emocijas taip pat geba ir išreikšti aiškią ateities viziją, suteikia drąsos savo pavaldiniams, juos paskatina, padrąsina, įsikiša į problemas prieš joms tampa rimtomis (Schlaerth, Ensari ir Christian, 2013). Šiai minčiai pritaria ir K. Ramanauskas (2014), kuris teigia, jog išugdyti emocinės kompetencijos įgūdžiai leidžia vadovams traktuoti savo ir savo pavaldinių emocijas kaip valdymo išteklius, taip pagerinant veiklos efektyvumą. Vadovas, atsižvelgdamas į savo darbuotojų emocijas ir teigiamai jas valdydamas, prisideda prie aktyvesnio ir entuziastingesnio darbuotojų darbo, padeda atskleisti geriausius jų gebėjimus. Todėl siekiant priversti emocinį veiksnį dirbti, būtina aukšta emocinė kompetencija (Ramanauskas, 2014).

EI turintys vadovai turi didesnę tikimybę įtikinti, paskatinti ir nukreipti savo darbuotojus organizacijos tikslų siekimo link (Hartung, 2020). EI leidžia vadovams reguliuoti savo emocijas, mąstyti pozityviai ir ištverti sunkiais laikais (Abdel-Fattah, 2020). Pasak Goleman (2011), emocinis intelektas sukuria vadovų teigiamą įvaizdį, kuris leidžia jiems demonstruoti pozityvų elgesį ir suteikti savo darbuotojams stabilią ir saugią darbo aplinką. Emociškai intelektualūs vadovai puoselėja organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir motyvuoti dirbti, o tai didina pasitikėjimą savimi, geresnį bendradarbiavimą ir didesnę produktyvumą (Craft, 2024).

Veikla, palaikanti EI, atskleidžia teigiamą poveikį, kurį galima pastebėti ir išmatuoti didesniu darbuotojų produktyvumu. Jo poveikis matomas kuriant teigiamus tarpusavio santykius ir įgyjant darbuotojų emocinį įsipareigojimą. Aukštesniame lygmenyje tai stiprina organizacinę kultūrą, didina jos atsparumą ir lankstumą, o tai ilgainiui lemia didesnę konkurencinį pranašumą rinkoje. Empatinis bendravimas tarp vadovų ir darbuotojų ugdo pasitikėjimo kultūrą, kuri didina komandos narių sinergiją. Sinergija skatina darbuotojų kūrybiškumą, kuris yra būtinas kuriant naujus sprendimus ir formuojant novatoriškus atsakymus į vis sudėtingesnius besimokančios visuomenės reikalavimus (Lazovic, 2012).

D. Andrijauskaitė (2022) pabrėžia emocinio intelekto kompetencijų (elgesio ir emocijų valdymo, santykių) įtaką komandos darbui. Ji teigia, kad komandoje pakanka bent vieno nario, kuris būtų emociškai subrendęs, kadangi tai skatina geresnius santykius, sklandesnį bendravimą ir bendradarbiavimą, geresnį konfliktų valdymą, efektyvesnį sprendimų priėmimą.

Goleman ir kt. (2007) išsako nuomonę, kad pagrindinė vadovo užduotis yra komandoje sukurti puikią darbo atmosferą. Visa tai gali pagerinti tarpusavio kolektyvo ryšį, organizacijos rezultatus, darbų našumą ir t. t. Pasak jų, emocinis intelektas (sugebėjimas protingai valdyti emocijas) yra viena svarbiausių sėkmingos lyderystės faktorių. Viena svarbiausių emocinio intelekto sričių – savimonė. Ji reiškia tinkamą savo stipriųjų ir silpnųjų savybių, vertybių bei motyvų suvokimą, o tai leidžia būti atviram pačiam sau, gebėti pasijuokti iš savo trūkumų, sąžiningai elgtis su kitais. Nuo savimonės priklauso ir savikontrolė (nesuvokdami, ką patys jaučiame, negalime tinkamai valdyti emocijų). Vadovas turi mokėti valdyti savo emocijas, kadangi, dažnu atveju, grupė, kolektyvas greitai perima lyderio emocijas, o nevaldomos emocijos gali turėti neigiamų padarinių darbui, organizacijai. Taip pat, darbuotojai, kurie mato, kad jų vadovas moka valdyti emocijas, patys nenori pasirodyti emociškai nestabilūs ir pan.

Goleman ir kt. (2007) išskiria ir socialinį sąmoningumą arba empatiją. Jis yra būtinas vadovui, norit puoselėti ir kurti darną organizacijoje, kolektyve, reikia įsijausti į darbuotojų būsenas. Tik taip bus gebama tinkamai su jais bendrauti ir elgtis (kartu džiaugtis, malšinti pyktį ar slopinti baimes). Taip pat išskiriama ir santykių valdymas. Jis turi būti grįstas nuoširdžiu vadovo elgesiu ir jausmais. Tai padės įkvėpti bei paskatinti darbuotojus tikėti vadovo vizija. Jeigu vadovas elgiasi nesąžiningai – tai darbuotojai intuityviai juo pradės nepasitikėti.

Nors dažnai kalbama apie teigiamų emocijų skatinimą darbe, jų puoselėjimą, Brackett (2020) pažymi, kad emociškai intelektualūs vadovai bei lyderiai ne visada turi būti malonūs su savo pavaldiniais. „Emocinis intelektas darbo vietoje nereikia vien tik paguodos ir užuojautos. Kartais tai pareikalauja gebėti suteikti nemalonų grįžtamąjį ryšį, padedantį žmonėms išsiugdyti geresnę savimonę ir įgūdžius (Brackett, 2020, p. 322)“. Kartais gali tekti inicijuoti sudėtingus pokalbius, būtent todėl vadovas turi būti emociškai stabilus, mokėti tvardyti, valdyti emocijas ir, netgi, mokėti tai perduoti savo pavaldiniams.

Taigi, vadovo EI tampa esminiu sėkmingos organizacijos veiklos veiksnium. Gebėjimas suprasti ne tik savo, bet ir aplinkinių emocijas bei jausmus suteikia vadovui galimybę efektyviau įveikti sudėtingas situacijas, artimiau pažinti darbuotojų komandą ir kurti pozityvią darbo aplinką. EI padeda vadovui tinkamai reaguoti į darbuotojų emocinius poreikius, išlaikyti pagarbą ir tarpusavio pasitikėjimą grįstą bendravimą ir bendradarbiavimą. Aukštą EI turintys vadovai geba motyvuoti savo komandą, įkvėpti darbuotojus siekti bendrų tikslų ir mažinti konfliktų tikimybę organizacijoje, o visa tai siejama su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu.

1.2. Pasitenkinimo darbu konceptas

Pasitenkinimo darbu tema mokslininkų dėmesį traukia jau ne vieną dešimtmetį. Ekonomikos, socialinių mokslų ir kitų sričių mokslininkai jau daugelį metų aiškina pasitenkinimo darbu sąvoką, tačiau vieningo sprendimo, kas tai yra, nebuvo priimta. Šiame skyriuje bus aptariamos pasitenkinimo darbu sąvokos ir tą pasitenkinimą įtakojantys veiksniai.

Kad žmogaus nuostata darbo atžvilgiu, pasitenkinimas arba nepasitenkinimas darbu yra vienas iš labiausiai analizuojamų organizacinės elgsenos objektų, savo tyrime pažymi Jovarauskaitė bei Tolutienė (2010). Pasak jų, sąvoka „pasitenkinimas darbu“ pradėta vartoti neseniai, tačiau „<...> apibrėžti, nuo ko priklauso darbuotojo pasitenkinimas darbu, yra ganėtinai sudėtinga“. Ta problema dar labiau išryškėja, kai reikia nustatyti, koks darbas kokiam žmogui suteikia malonumą.

Robbins (2003) teigia, kad pasitenkinimas darbu „<...> atspindi individo bendrą nuostatą dėl darbo“. Asmens nuostatos dėl darbo bus teigiamos, jei jis bus patenkintas darbu ir atvirkščiai.

O'Donnell ir kt. (2008) mano, kad pasitenkinimas darbu, tai pozityvi bei maloni emocinė būsena, kuri yra sąlygojama į atliekamą darbą. Muchinsky (1987), taip pat sutinka, kad pasitenkinimas darbu yra tam tikras emocinis atsakas, kuris yra susijęs su jausmais, su tuo, ką asmuo mėgsta ir ko nemėgsta daryti.

Savo ruožtu P. Makin, G. Cooper ir Ch. Cox (2000, p. 82–83) teigia, kad pasitenkinimas darbu yra emocinė psichinė būsena, kai suvokiami teigiami ir malonūs dalykai, kuri vyksta vertinant savo darbą ar patirtį. Jie, be kita ko, taip pat mini veiksnius, darančius įtaką pasitenkinimo darbu jausmui: *įdomų darbą, gerai apmokamą darbą, karjeros augimo galimybę, gerus vadovus ir gerus santykius su bendradarbiais.*

Viningienė (2012) pasitenkinimą darbu apibūdina, kaip tam tikrą žmogaus emocinę reakciją į savo darbą. Ji, taip pat pateikia ir kitų autorių (cit. Schermerhornas, Huntas ir Osbornas (2004)) pasitenkinimo darbu priežastis. Teigiama, kad tą pasitenkinimą arba nepasitenkinimą lemia patirtų emocijų (teigiamų arba neigiamų) stiprumas dėl savo darbo, t. y. pasitenkinimą lemia emocinė reakcija į socialines bei fizines darbo sąlygas, gaunamas užduotis ir t. t.

Pasak Marčinsko ir Šikšnelytės (2002), „<...> *pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo aspektais. Bendras darbuotojo pasitenkinimas darbu gali būti ir pakankamai aukštas, tačiau atskiri veiksniai jo gali netenkinti, arba atvirkščiai*“. Šiam teiginiui pritaria ir Jovarauskaitė su Tolutienė (2010), kurios teigia, kad pasitenkinimas darbu yra „<...> *integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo objektais, subjektais ir reiškiniiais*“.

K. Ramanausko (2014) atlikto teorinio ir empirinio tyrimo rezultatai atskleidė ir tai, kad socialiniai ir emociniai darbuotojų poreikiai yra vienodai svarbūs jų darbo efektyvumui. Tyrime pabrėžiama, kad didesnis vadovo susidomėjimas ir noras dalyvauti sprendžiant savo pavaldinių problemas, prisideda prie didesnio darbuotojų pasitenkinimo savo darbu (Ramanauskas, 2014).

Iš aptartų pasitenkinimo darbu sampratų, matome, kad vienos jų labiau akcentuoja emocijas ir jausmus, o kitos – darbą, ar atskirus darbo elementus, vidinius ar išorinius darbo veiksnius. Todėl tikslinga atskleisti kokie veiksniai lemia pasitenkinimą darbu.

Robbins (2003) išskiria keturis svarbiausius veiksnius, kurie lemia pasitenkinimą darbu:

1. **Proto pastangų reikalaujantis darbas.** Darbuotojai yra linkę teikti pirmenybę tokiems darbams, kurie duoda galimybę naudoti savo įgūdžius, veiklos laisvę, siūlo įvairias užduotis ir tai atliepia. Žinoma, jeigu iš darbuotojo bus reikalaujama per daug, jis turės įdėti per daug pastangų, kad įgyvendintų vieną ar kitą užduotį, tuomet, visa tai gali sukelti nesėkmes, neigiamas emocijas ir t. t. (Robbins, 2003).
2. **Teisingas atlygis.** Kalbant apie teisingo atlygio veiksnį, verta paminėti, kad darbuotojai vertina tokį atlygį, kuris ne tik atitinka lūkesčius, bet ir yra nedviprasmiškas, teisingas. Tas pats pasakytina ir apie paaukštinimą.
3. **Darbuotoją palaikančios darbo sąlygos:** Labai svarbus veiksnys yra darbuotojo aplinka, darbuotoją palaikančios darbo sąlygos: švara, saugumas patogumas ir pan. Visa tai sukuria tam tikrą komforto jausmą, kuris palengvina asmens apsisprendimą renkantis darbą ar lemia pasitenkinimo jausmą juo. Bet ne vien tik materialūs dalykai, fizinė darbo aplinka lemia leidžia džiaugtis darbu.
4. **Darbuotoją palaikantys kolegos.** Šilti, abipusiu supratimu ir palaikymu grįšti santykiai tenkina darbuotojų socialinio bendravimo poreikį ir lemia pasitenkinimą darbu (Robbins, 2003).

M. Armstrongas tarp pagrindinių pasitenkinimo darbu sąlygų mini ir šiuos elementus: *didelį atlyginimą, galimybę kilti karjeros laiptais, vadovus, teisingą darbo užmokesčio sistemą, bendradarbių ir užduočių integraciją* (Armstrong, 2005, p. 220).

A. Pocztowski mano, kad darbuotojo patiriamas pasitenkinimo darbu lygis taip pat priklauso nuo „<...> *darbo užmokesčio dydžio, karjeros galimybių, vadovavimo stiliaus, darbo turinio, tarpasmeninių santykių, darbo sąlygų, darbo organizavimo, vadovavimo ir įmonės reputacijos*“.

Sageer ir kt. (2012) išanalizavę mokslinę literatūrą išskyrė dvi kintamųjų grupes, nuo kurių priklauso darbuotojų pasitenkinimas: organizaciniai veiksniai (žr. 2 pav.) ir asmeniniai veiksniai (žr. 3 pav.).



2 pav. Organizaciniai veiksniai, nuo kurių priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Sageer ir kt. (2012).

Kalbant apie organizacinius veiksnius, *atlyginimų ir išmokų politiką* autoriai išskiria, kaip svarbiausią kintamąjį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Pažymima, kad pasitenkinimo jausmas pasiekiamas gaunant sąžiningą ir teisingą atlygį. *Paaukštinimas darbe (karjeros plėtra)* gali būti vertinamas kaip reikšmingas pasiekimas gyvenime. Jis ne tik žada ir suteikia didesnę atlyginimą, atsakomybę ir įgaliojimus, bet ir nepriklausomybę bei statusą. Ši galimybė paaukštinimui lemia darbuotojo pasitenkinimo laipsnį.

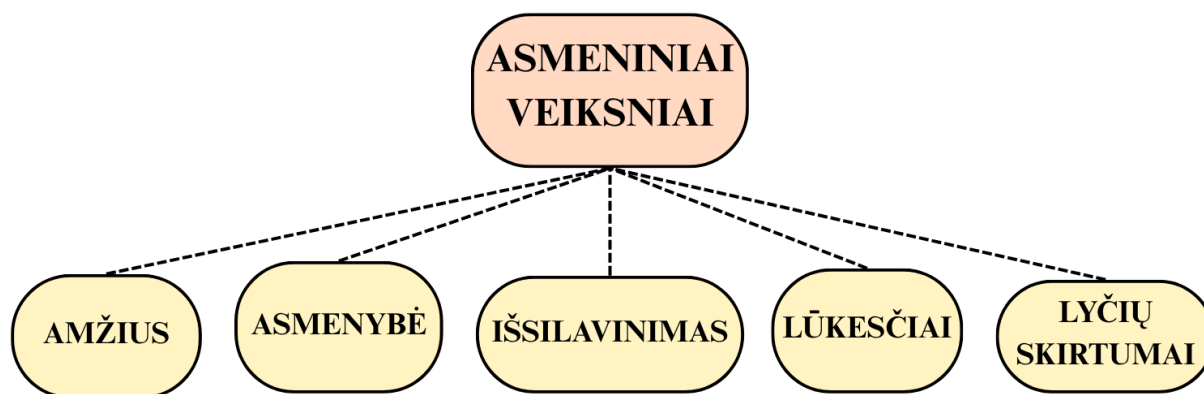
Darbo pasitenkinimas yra palankumas arba nepalankumas, kuriuo darbuotojai vertina savo darbą. Kaip ir motyvacijai, jam įtakos turi aplinka. Darbai, kuriuose gausu teigiamų elgsenos elementų, tokių kaip autonomija, užduoties tapatumas, užduoties reikšmingumas ir grįžtamasis ryšys, prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo.

Dar viena svarbi sąlyga – *darbo saugumas*. Darbo saugumas yra darbuotojo užtikrinimas ar pasitikėjimas, kad jis išsaugos savo dabartinę darbo vietą. Darbuotojai, turintys aukštą darbo saugumo lygį, turi mažą tikimybę prarasti darbą artimiausiu metu.

Pasak Sageer ir kt. (2012) *darbo aplinka ir sąlygos* svarbūs elementai, nes užtikrintos geros darbo sąlygos, suteikia darbuotojams saugumo, komforto ir motyvacijos jausmą. Priešingai, prastos darbo sąlygos sukelia darbuotojams blogos sveikatos baimę.

Pasitenkinimas darbu taip pat priklauso ir nuo *santykių su vadovu* - geri darbiniai santykiai yra būtini, nes kiekviename etape reikia vadovo profesionalaus indėlio, konstruktyvios kritikos ir bendro supratimo; *darbo grupių* - žmonėms būdingas natūralus noras bendrauti su kitais, todėl grupių

egzistavimas organizacijoje yra dažnas ir pastebimas faktas. Pavieniai (izoliuoti) darbuotojai nemėgsta savo darbo. Darbo grupės turi didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui; *organizacijos plėtros* - proceso per kurį, organizacija išsiugdo vidinį pajėgumą efektyviai ir veiksmingai vykdyti savo misiją bei išlaikyti save ilgalaikėje perspektyvoje; ir *vadovavimo stilių* - darbuotojų pasitenkinimo lygį gali lemti vadovavimo stilius. Demokratinis vadovavimo stilius didina darbuotojų pasitenkinimą. Taip yra todėl, kad demokratiniai lyderiai skatina draugystę, pagarbą ir šiltus santykius tarp darbuotojų, kurie yra neatsiejami pasitenkinimo darbu veiksniai.



3 pav. Asmeniniai veiksniai, nuo kurių priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Sageer ir kt. (2012).

Sageer ir kt. (2012) išskiria asmeninius darbuotojų veiksnius, nuo kurių priklauso jų pasitenkinimas darbu:

1. **Asmenybė.** Asmens asmenybę galima nustatyti stebint jo individualią psichologinę būklę. Veiksniai, lemiantys asmens pasitenkinimą ir jo psichologinę būklę, yra suvokimas, požiūris ir mokymasis.
2. **Lūkesčiai.** Darbuotojų lūkesčių lygis turi įtakos jų pasitenkinimo lygiui. Jei gaunamas geresnis rezultatas nei tikėtasi, jis bus labai patenkintas ir atvirkščiai.
3. **Amžius.** Amžių galima apibūdinti kaip vieną iš svarbių darbuotojų pasitenkinimo veiksnių. Taip yra todėl, kad jaunesnio amžiaus darbuotojai, turintys didesnę energijos lygį, greičiausiai bus labiau patenkinti nei vyresnio amžiaus darbuotojai.
4. **Išsilavinimas.** Išsilavinimas vaidina svarbų vaidmenį darbuotojų pasitenkinimui darbu, nes suteikia galimybę ugdyti asmenybę. Išsilavinimas lavina ir tobulina individualią išmintį ir vertinimo procesą. Labiau išsilavinę darbuotojai gali suprasti situaciją ir ją teigiamai vertinti, nes jie pasižymi atkaklumu, racionalumu ir mąstymo galia.
5. **Lyčių skirtumai.** Darbuotojų lytis ir rasė taip pat vaidina svarbų vaidmenį darbuotojų pasitenkinime. Moterys, dailiosios lyties atstovės, yra labiau linkusios būti patenkintos nei jų kolegos, net jei jos dirba tą patį darbą.

Vienas didžiausių sunkumų vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu tai, jog darbuotojas vienu metu gali būti ir patenkintas ir nepatenkintas tam tikrais darbo aspektais. Vienas žinomiausių pasaulyje pasitenkinimo darbu tyrinėtojų yra Paul E. Spector (1994). Šiame tyrime bus naudojamas būtent šio autoriaus sukurtas įrankis – klausimynas „Darbo pasitenkinimo apklausa (JSS)“ (angl. *The Job Satisfaction Survey (JSS)*), kuris skirtas matuoti pasitenkinimą darbu ir juo naudojasi ne vienas

pasaulio mokslininkas. Šis įrankis yra išverstas ir į lietuvių kalbą (lietuvių kalba įrankį parengė L. Gustainienė, 2006, patikslintas vertimas: L. Gustainienė, J. Liesienė, R. Kern, 2009). Klausimyne išskirtos 9 subskalės, kurias galima įvardinti kaip veiksnius, lemiančius darbuotojų pasitenkinimą darbu: darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės, vadovavimas, privilegijos, lengvatos (premijos, patogus darbo grafikas, įmonės organizuojamas laisvalaikis ir pan.), pripažinimas (įvertinimas), darbo organizavimas, bendradarbiai, darbo pobūdis, ryšiai darbe (komunikacija).

Apibendrinus, galima teigti, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu - vienas iš kertinių veiksnių, lemiančių tiek individualią darbuotojo savijautą, tiek visos organizacijos veiklos efektyvumą. Pasitenkinimas darbu atspindi, kiek teigiamai darbuotojas vertina savo darbo patirtį – tai emocinis ir pažintinis atsakas į įvairius darbo aspektus, tokius kaip darbo sąlygos, vadovavimo stilius, atlygis, karjeros galimybės ar tarpasmeniniai santykiai darbe. Be to, darbuotojų pasitenkinimas darbu yra svarbus rodiklis vertinant vadovavimo kokybę. Vadovai, pasižymintys aukštu emociniu intelektu, dažniausiai sugeba kurti palaikančią, bendradarbiavimu grįstą atmosferą, kuri tiesiogiai stiprina darbuotojų pasitenkinimą darbu.

2. VADOVO EMOCINIO INTELEKTO IR PEDAGOGŲ PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Teorinės ir metodologinės prielaidos

Probleminis klausimas: kokios yra vadovų emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos?

Tyrimo hipotezės:

H1. Aukštesnis vadovo emocinis intelektas yra teigiamai susijęs su aukštesniu pedagogų pasitenkinimo darbu.

H2. Aukštesni vadovo emocinio intelekto dedamieji (kitų emocijų vertinimas, emocijų panaudojimas, emocijų reguliavimas, savo emocijų vertinimas) yra teigiamai susiję su atskiromis pedagogų pasitenkinimo darbu sritimis (darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu, privilegijomis, pripažinimu, darbo organizavimu, bendradarbiais, darbo pobūdžiu, komunikacija).

H3. Pedagogų pasitenkinimo darbu lygis skiriasi tarp skirtingų amžiaus grupių.

H4. Pedagogų pasitenkinimo darbu lygis skiriasi tarp pedagogų, turinčių skirtingą darbo stažą.

H5. Vadovo emocinio intelekto dimensijos paaiškina papildomą pedagogų bendro pasitenkinimo darbu lygio variacijos dalį, virš sociodemografinių veiksnių įtakos.

Teorinis tyrimo pagrindas. Šio magistrinio darbo teorinis pagrindas grindžiamas emocinio intelekto ir pasitenkinimo darbu teorijomis, kurios leidžia paaiškinti vadovo emocinių gebėjimų reikšmę pedagogų darbo patirčiai, emociinei savijautai ir pasitenkinimui darbu.

Vadovo emocinis intelektas šiame tyrime konceptualizuojamas remiantis Salovey ir Mayer (1990, 2004) gebėjimų modeliu, kuriame emocinis intelektas apibrėžiamas kaip gebėjimas suvokti, suprasti, naudoti ir reguliuoti savo bei kitų emocijas. Šis modelis leidžia teoriškai pagrįsti prielaidą, kad vadovo emociniai gebėjimai turi įtakos darbuotojų emocinėms reakcijoms, tarpasmeniniams santykiams ir darbo patirčiai, todėl sudaro pagrindą hipotezių, teigiančių, jog vadovo emocinis intelektas gali turėti įtakos pedagogų pasitenkinimui darbu.

Tyrime remiamasi Wong ir Law (2002) emocinio intelekto klausimynu, kuris operacionalizuoja Salovey ir Mayer teorines nuostatas ir plačiai taikomas lyderystės bei organizacinio elgesio tyrimuose. Šis instrumentas leidžia analizuoti atskiras emocinio intelekto dimensijas (savo ir kitų emocijų vertinimą, emocijų panaudojimą ir reguliavimą) ir jų ryšį su pedagogų pasitenkinimu darbu.

Emocinio intelekto ir pasitenkinimo darbu teorijos sudaro nuoseklų teorinį pagrindą šio tyrimo hipotezėms ir leidžia pagrįstai tirti vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas.

Tyrimo tipas ir duomenų rinkimo būdas. Teorinėje dalyje išnagrinėjus vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu konceptą, empirinėje dalyje siekiama atskleisti vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas. Šiam tikslui įgyvendinti pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija, kuri leidžia sistemingai surinkti, statistiškai išanalizuoti gautus duomenis, taip atskleidžiant vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas.

Kiekybinis tyrimas – empirinis tyrimas, kurio duomenys pateikiami skaičiais (kiekybine išraiška) (Liuobikienė, 2010). Pasak K. Kardelio (2007), kiekybinį tyrimą galima būtų apibūdinti kaip struktūrizuotą tyrimą, taikant matematinės statistinės analizės būdus tyrimo duomenims, t. y.

skaičiams sutvarkyti. Kiekybinei tyrimo strategijai atlikti pasirinktas anketinės apklausos metodas. Socialiniuose moksluose apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas (Kardelis, 2007). Anketinės apklausos metodas pasirinktas atsižvelgiant į metodo privalumus, kaip apklausoje naudojamų klausimų pateikimo nuoseklumas, kuris lemia, jog kiekvienas respondentas gaus tuos pačius atsakymų į klausimus variantus (Dikčius, 2005).

Remiantis Denscombe (2010), kiekybinio tyrimo prieiga pasižymi keliais esminiais privalumais:

- leidžia greitai atlikti didelės apimties matavimus;
- garantuoja respondentų konfidencialumą;
- sudaro sąlygas objektyviai duomenų analizei, kurios pagrindu pateikiami tikslūs tyrimo rezultatai.

Tyrimo instrumentas. Šio tyrimo instrumentas - anketa „Vadovo emocinis intelektas ir pedagogo pasitenkinimas darbu“. Instrumentas buvo sudarytas atsižvelgiant į darbo tikslą ir uždavinius, siekiant atskleisti duomenis apie vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas. Tam buvo sudarytas klausimynas, kurį sudarė 3 dalys: *įvadinė* (kreipimasis į respondentus, demografinė dalis (amžius, lytis ir kt.), *pirmoji* – vadovo emocinio intelekto vertinimo įrankis su 16 teiginių, *antroji* – pedagogų pasitenkinimo darbu vertinimo įrankis su 36 teiginiais. Naudotoje anketoje pateiktų teiginių pagrindinis tikslas – gauti kuo daugiau informacijos apie tiriamąjį reiškinių.

Klausimyne pateiktas klausimas apie tiriamųjų amžiaus tarpsnius („*Jūsų amžius*“) paremtas Gražulio ir kt. (2015) išskiriamais penkiais karjeros valdymo tarpsniais: profesinė pasirinktis arba pasirengimas darbui – nuo 0 iki 25 m.; patektis į organizaciją – nuo 18 iki 25 m.; ankstyvoji karjera – nuo 25 iki 40 m.; vidurinio amžiaus karjera – nuo 40 iki 55 m. ir vėlyvoji karjera – nuo 55 m. iki išėjimo į pensiją. Šis skirstymas šiek tiek pakoreguotas darbo autorės (skirstymas nuo 18 iki 25 m.; nuo 26 iki 40 m.; nuo 41 iki 55 m.; nuo 56 m. ir daugiau), kad būtų patogesnis respondentams ir nesidubliuotų tas pats amžius skirtingose kategorijose.

Klausimyne pateiktas klausimas apie respondentų darbo stažą („*Jūsų darbo stažas (esamoje darbovietėje)*“). Čia amžiaus skirstymas parengtas, remiantis Lietuvos respublikos biudžetinių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatymu (2017) (suvestinė redakcija nuo 2025-09-01), kur pedagoginio darbo stažas skirstomas taip: iki 2 metų, nuo daugiau kaip 2 iki 5 metų, nuo daugiau kaip 5 iki 10 metų, nuo daugiau kaip 10 iki 15 metų, nuo daugiau kaip 15 iki 20 metų, nuo daugiau kaip 20 iki 25 metų ir daugiau kaip 25 metai.

Šiame darbe taip pat svarbi respondentų gyvenamoji vieta („*Jūsų gyvenamoji vieta*“). Tai reikšmingas demografinis rodiklis, leidžiantis geriau suprasti tiriamą populiaciją, paaiškinti atsakymų skirtumus, bei identifikuoti socialinius ir kultūrinius kontekstus, galinčius daryti įtaką tyrimo rezultatams (Bryman, 2016; Creswell, 2014). Šis kintamasis padeda tyrėjui nustatyti, ar geografiniai veiksniai turi įtakos tiriamam reiškiniui – pavyzdžiui, ar pasitenkinimo darbu lygis ir vadovo emocinio intelekto įtaka skiriasi tarp miesto ir kaimo gyventojų.

Kvalifikacinė kategorija („*Jūsų pedagoginė kvalifikacinė kategorija*“) į apklausą įtraukta siekiant įvertinti, kaip respondentų pareigų lygmuo, profesinė patirtis ir išsilavinimas gali turėti įtakos jų požiūriui į tiriamąjį reiškinį. Pasak Babbie (2016) ir Bryman (2016), tokie demografiniai rodikliai padeda paaiškinti atsakymų skirtumus tarp skirtingų grupių bei užtikrina duomenų analizės patikimumą ir tyrimo rezultatų interpretacijos tikslumą.

Įvadinės dalies klausimų blokas buvo įtrauktas siekiant apibūdinti tyrimo imtį ir užtikrinti jos reprezentatyvumą. Surinkti demografiniai duomenys leidžia nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal *amžių, darbo stažą, gyvenamąją vietą, kvalifikacinę kategoriją ir lytį*.

Šio magistrinio darbo tyrimui buvo pasitelktas Wong ir Law emocinio intelekto klausimynas (WLEIS, Wong & Law, 2002), kuris žinomas kaip vienas populiariausių savo paties ir *aplinkinių* vertinimo instrumentų. Remiantis Wong ir Law emocinio intelekto klausimynu, šis instrumentas sudarytas iš šešiolika teiginių, kurie pakeisti taip, kad tiktų vertinti kitą asmenį. Juos būtų galima dalinti į keturias subskales: savo emocijų vertinimą, kitų emocijų vertinimą, emocijų panaudojimą ir emocijų reguliavimo dalį. Teiginiai vertinami Likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - „Visiškai nesutinku“, 2 - „Nesutinku“, 3 - „Nei sutinku, nei nesutinku“, 4 - „Sutinku“, 5 - „Visiškai sutinku“. Atsakymų didesnė reikšmė rodo aukštesnį emocinio intelekto lygį.

2.1.1 lentelė

Subskalė sudaryta pasitelkus Wong ir Law emocinio intelekto klausimyną

Subskalė	Teiginių numeriai
1. Kitų emocijų vertinimas (angl. others' emotional appraisal, OEA)	5; 6; 7; 8.
2. Emocijų panaudojimas (angl. use of emotion, UOE)	9; 10; 11; 12.
3. Emocijų reguliavimas (angl. regulation of emotion, ROE).	13; 14; 15; 16.
4. Savo emocijų vertinimas (angl. self emotional appraisal, SEA).	1; 2; 3; 4.

Sudaryta darbo autorės pagal Wan Sulaiman ir Mohd Noor (2015)

Antrojoje klausimyno dalyje pateiktas pasitenkinimo darbu klausimynas (angl. *The Job Satisfaction Survey (JSS)*). Klausimyną sudaro devynios subskalės. Kiekviena subskalė matuojama keturiais teiginiais. Kiekvienos iš jų balų suma svyruoja nuo 4 iki 24 balų, o bendras skalės balas svyruoja nuo 36 iki 216 balų. Kiekvienas teiginys vertinamas nuo 1 iki 6 balų. Kadangi aukštesni įvertinimai rodo didesnę pasitenkinimą darbu – neigiamų teiginių įvertinimai turi būti perkoduojami. Perkodavimas: kairiojoje lygybės pusėje žymima tikroji reikšmė, o dešiniojoje – reikšmė po perkodavimo: 1 = 6; 2 = 5; 3 = 4; 4 = 3; 5 = 2; 6 = 1. Neigiami teiginiai, kuriuos reikia perkoduoti, yra 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36. Visų nepaminėtų teiginių pervertinti nereikia. Gali būti, kad respondentas atsakys ne į visus teiginius, todėl trūkstamas reikšmės reikia užpildyti įrašant vidutinės reikšmes.

Čia, taip pat, naudojama Likerto skalė. Ją sudaro 6 vertinimo kriterijai, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 2 – „vidutiniškai nesutinku“, 3 – „iš dalies nesutinku“, 4 – „iš dalies sutinku“, 5 – „vidutiniškai sutinku“ ir 6 – „visiškai sutinku“. Kuo aukštesnis rezultatas – tuo ir respondento pasitenkinimo darbu lygis yra aukštesnis.

2.2.2 lentelė

Pasitenkinimo darbu subskalės ir jas sudarantys teiginiai

Subskalės	Teiginių numeriai
Darbo užmokestis	1, 10, 19, 28
Paaukštinimo galimybės	2, 11, 20, 33
Vadovavimas	3, 12, 21, 30

Privilegijos, lengvatos (premijos, patogus darbo grafikas, įmonės organizuojamas laisvalaikis ir pan.)	4, 13, 22, 29
Pripažinimas (įvertinimas)	5, 14, 23, 32
Darbo organizavimas	6, 15, 24, 31
Bendradarbiai	7, 16, 25, 34
Darbo pobūdis	8, 17, 27, 35
Ryšiai darbe (komunikacija)	9, 18, 26, 36
Bendras pasitenkinimas darbu	1 - 36

Pastaba: pajuodinti skaičiai reiškia, kad tuos teiginius prieš koduojant reikia apversti (Gustainienė, 2006).

Kiekviena subskalė atspindi savarankišką pasitenkinimo darbu dimensiją, kuri vertinama remiantis keturių ją sudarančių teiginių balų suma. Kiekvienos subskalės rezultatai gali varijuoti nuo 4 iki 24 balų. Žemesni balai (4-12 balų) rodo nepasitenkinimą atitinkamu darbo aspektu, 13-15 balų intervalas laikomas vidutiniu pasitenkinimo lygiu, o 16–24 balai rodo teigiamą vertinimą ir aiškiai išreikštą pasitenkinimą nagrinėjama darbo sritimi.

Bendras pasitenkinimo darbu lygis apskaičiuojamas susumuojant visų klausimyną sudarančių teiginių atsakymų balus, todėl bendra skalės reikšmė gali svyruoti nuo 36 iki 216 balų. Gauti rezultatai interpretuojami pagal nustatytus intervalus: 36-108 balai rodo žemą pasitenkinimo darbu lygį, 109-143 balai atitinka vidutinį pasitenkinimą, o 144-216 balų intervalas apibūdinamas aukšto pasitenkinimo darbu rodikliu (Job Satisfaction Survey, 2008).

Duomenų analizė. Tyrimo duomenų analizei atlikti buvo taikomi aprašomosios ir matematinės statistikos metodai. Aprašomoji statistika naudota pateikiant rezultatų pasiskirstymą procentinėmis išraiškomis, vidurkiais bei standartiniam nuokrypiui. Duomenų apdorojimui ir statistiniams skaičiavimams atlikti naudotas SPSS 27.0 statistinės analizės programų paketas.

Klausimynų vidiniam suderinamumui ir patikimumui įvertinti taikytas Cronbach α koeficientas, leidžiantis nustatyti skalių tarpusavio nuoseklumą ir tinkamumą tolimesnei analizei. Mokslinėje literatūroje nurodoma, jog skalės laikomos pakankamai patikimomis, kai Cronbach α reikšmė viršija 0,7 ribą (Melnikova, 2014; Hair, 2014).

Duomenų pasiskirstymo normalumui įvertinti taikyti Shapiro–Wilk ir Kolmogorov–Smirnov kriterijai. Šių testų rezultatai leido pasirinkti tolimesnius statistinius metodus. Kadangi nustatyta, jog rezultatai netenkino normalumo prielaidos duomenų statistinei analizei taikyti neparametriniai statistiniai metodai. Dviejų nepriklausomų grupių palyginti naudotas Mann–Whitney U kriterijus, o trijų ir daugiau nepriklausomų grupių palyginimui taikytas Kruskal–Wallis H kriterijus.

Kintamųjų tarpusavio sąsajoms įvertinti naudota Spearman koreliacinė analizė, leidžianti nustatyti statistiškai reikšmingus tarpusavio ryšius. Ryšio stiprumas interpretuotas vadovaujantis Kardelio (2017) rekomendacijomis: 0,00–0,10 labai silpnas ryšys, 0,10–0,39 – silpnas ryšys, 0,40–0,69 – vidutinio stiprumo, 0,70–0,89 – stiprus, o 0,90–1,00 – labai stipriu ryšiu.

Duomenų analizėje naudota hierarchinė daugialypė regresinė analizė, siekiant įvertinti, ar vadovo emocinio intelekto dimensijos prognozuoja pedagogų bendrą pasitenkinimo darbu lygį, kontroliuojant sociodemografinius veiksnius. Regresinė analizė pasirinkta siekiant nustatyti ne tik bendrą vadovo emocinio intelekto reikšmę, bet ir atskirų jo dimensijų vaidmenį aiškinant pedagogų pasitenkinimo darbu variaciją.

Regresinė analizė vykdyta dviem etapais. Pirmajame regresijos modelyje įtraukti kontroliniai kintamieji: respondentų amžius ir darbo stažas esamoje darbovietėje. Antrajame modelyje papildomai įtrauktos vadovo emocinio intelekto dimensijos, siekiant įvertinti jų papildomą paaiškinamąją galią ir poveikį pedagogų pasitenkinimo darbu lygiui.

Regresijos modelyje priklausomu kintamuoju laikytas bendras pedagogų pasitenkinimo darbu rodiklis, apskaičiuotas apjungiant visas pasitenkinimo darbu subskales ir naudojant jų bendrą balą. Šis rodiklis leidžia vertinti pasitenkinimą darbu kaip vientisą konstrukta, atspindintį pedagogų požiūrį į įvairius darbo aspektus.

Nepriklausomi kintamieji regresijos modelyje apėmė keturias vadovo emocinio intelekto dimensijas:

1. savo emocijų vertinimą;
2. kitų emocijų vertinimą;
3. emocijų panaudojimą;
4. emocijų reguliavimą.

Taikant hierarchinę daugialypę regresiją vertinta, kaip šios emocinio intelekto dimensijos prognozuoja pedagogų pasitenkinimo darbu lygį ir kurios iš jų yra statistiškai reikšmingi prediktoriai, kontroliuojant amžių ir darbo stažą. Modelio tinkamumas vertintas analizuojant determinacijos koeficientą (R^2), jo pokytį tarp modelių (ΔR^2), F kriterijų bei standartizuotus beta koeficientus. Statistinis reikšmingumo lygmuo nustatytas, kai $p < 0,05$. Regresijos modelių paaiškinamoji galia interpretuota vadovaujantis Kardelio (2017) rekomendacijomis: $R^2 \leq 0,19$ laikytas silpna paaiškinamąja galia, $0,20 \leq R^2 \leq 0,49$ – vidutinio stiprumo, $0,50 \leq R^2 \leq 0,74$ – stipria paaiškinamąja galia, o $R^2 \geq 0,75$ – labai stipria, rodančia, kad nepriklausomi kintamieji didžiąja dalimi paaiškina priklausomo kintamojo variaciją.

Klausimų vidinis suderinamumas. Klausimyno patikimumas vertintas vadovaujantis Job Satisfaction Survey instrumento metodinėmis nuostatomis, kuriose nurodoma, kad šios skalės vidinio suderinamumo rodiklis siekia 0,87 (Tsounis ir Sarafis, 2018). Atlikus Cronbach α koeficiento skaičiavimus šiame tyrime nustatyta, jog jo reikšmė yra 0,878, rodanti, jog tyrime naudotas instrumentas pasižymi tinkamu validumu. Emocinio intelekto klausimyno Cronbach α koeficientas buvo 0,945, rodantis ypač aukštą jo validumą šiame tyrime.

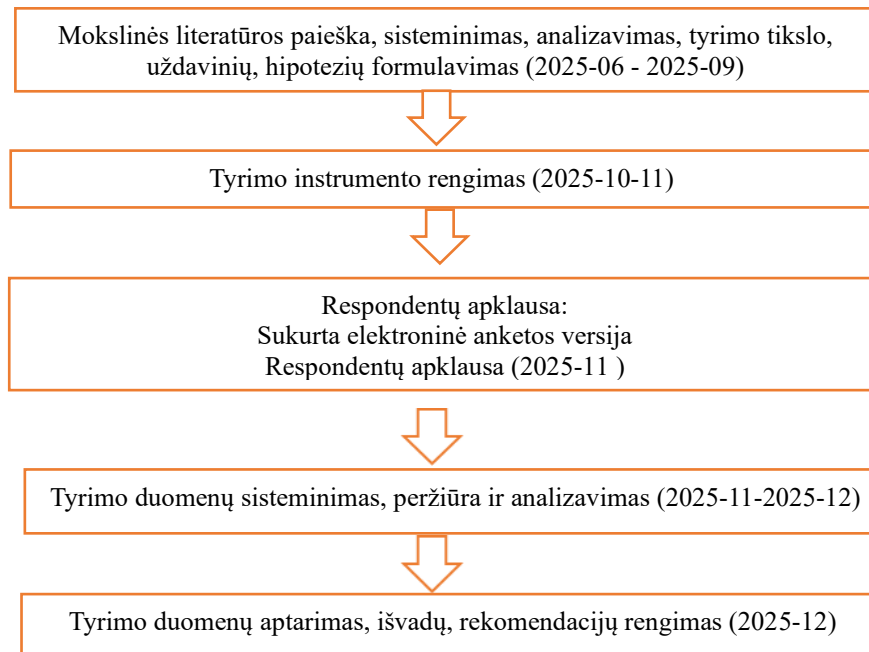
2.2. Tyrimo organizavimas ir etika

Duomenims rinkti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa, kuri leido efektyviai surinkti duomenis iš reikalingo skaičiaus respondentų.

Ugdymo įstaigose buvo vykdomas tyrimas, kurį būtų galima suskirstyti į keturis etapus:

- Pirmojo etapo metu (2025 m. birželio – rugsėjo mėn.), buvo analizuojama mokslinė literatūra. Šiame etape suformuota tema ir jos tikslai.
- Antrojo etapo metu (2025 m. spalio – lapkričio mėn.) - ruošiama anketa – klausimynas ugdymo įstaigų darbuotojams.
- Trečiojo etapo metu (2025 m. lapkričio mėn.) – anketinės apklausos vykdymas.
- Ketvirtasis etapas (2025 m. lapkričio – gruodžio mėn.) – atlikta kiekybinio tyrimo analizė, formuojamos išvados bei rekomendacijos.

Tyrimo įgyvendinimo sistemiškumas pavaizduotas 4 pav.



4 pav. Tyrimo įgyvendinimo schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Užtikrinant etikos laikymosi principą, vadovautasi nuostatomis, jog „*tyrimuose, kuriuose duomenys renkami apklausos metodu, galioja visi bendriausi etiniai principai. Kadangi apklausos tyrimuose duomenys renkami iš respondentų, ypatingai svarbu užtikrinti jų gerovę tiek paties apklausos proceso metu, tiek po jo (užtikrinant, kad respondentų dalyvavimas apklausoje bei jų suteikta informacija neturėtų nepageidaujamo atoveiksmio arba neigiamos įtakos)* (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, p.45)“.

Kardelis (2002) išskiria socialinių tyrimų etinius principus, kuriuos siekta užtikrinti įgyvendinant respondentų apklausą: privatumą, anonimiškumą, konfidencialumą ir apgaulę. *Privatumas* viena svarbiausių sąlygų tyrėjui. Jis turi užtikrinti savo respondento privatumą, užtikrinti, kad gauta informacija, iš kurios gali būti atpažįstami apklausos dalyviai, nebūtų niekur skleidžiama. Atskleisti tam tikrus dalykus galima, jeigu yra tiriamųjų sutikimas.

Anonimiškumas. Tyrėjas turi saugoti pačių dalyvių ir tyrimo duomenų anonimiškumą. Tai gali užtikrinti anketos be vardų, užsiėmimo detalių, kitos asmeninės informacijos. Anonimiškumas tik sustiprės, jei tiriamųjų anketos bus koduojamos. Taip pat negalima nieko prileisti prie duomenų bazės.

Konfidencialumas. Šio principo esmė, kad tyrėjas turi laikyti viską paslapyje apie asmenį, kuris jam patikėjo informaciją. Pasak Kardelio (2002), kuo informacija asmeniškesnė, diskretiškesnė, tuo labiau tyrėjas labiau įpareigotas garantuoti konfidencialumą.

Apgaulė. Kiekvienam tyrėjui svarbu gauti tiriamojo asmens sutikimą dalyvauti tyrime, paaiškinti jam paties tyrimo tikslą, jo metu atliekamas procedūras. Žinoma, būna atvejų, kada pasakius tyrimo tikslą tiriamajam asmeniui, jis pateikia nepatikimus rezultatus.

Ne ką mažiau svarbu ir *sąžiningumas* (Kardelis, 2002). Tai reikalauja iš tyrėjo pateikti tokią informaciją, duomenis, kurie buvo gauti. Tyrimo rezultatų negalima „pritempinėti“, nuslėpti, ar klastoti. Šiuo ir prieš tai minėtais principais buvo vadovaujama rašant šį darbą.

Tyrimo ribotumai. Tyrimas buvo atliktas tam tikrame organizaciniame ir kultūriniame kontekste – švietimo įstaigose, todėl gauti rezultatai atspindi tik švietimo įstaigų vadovų emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas.

Kliūtys tyrimo rezultatų patikimumui. Tyrimo metu respondentų atsakymai pasižymėjo netolygiais pasiskirstymais pagal atskirus sociodemografinius rodiklius, kas galėjo turėti įtakos rezultatų palyginamumui. Pavyzdžiui, 18-25 metų amžiaus grupėje respondentai sudarė 11,1%, tuo tarpu 56 metų ir vyresni – 42,1%. Dėl šios priežasties amžiaus grupės buvo apjungtos, siekiant užtikrinti tolygesnį pasiskirstymą ir didesnę statistinės analizės patikimumą.

Gyvenamosios vietos kintamasis taip pat nebuvo įtrauktas į tolesnę analizę kaip nepriklausomas kintamasis, kadangi respondentų pasiskirstymas pagal šį rodiklį buvo nepakankamai proporcingas. Analogiška situacija nustatyta ir vertinant darbo stažo kategorijas: iki 2 metų darbo patirtį turinčių respondentų dalis sudarė 11,9%, o daugiau nei 25 metų darbo stažą turinčių – 29,8%, todėl darbo stažo kategorijos buvo apjungtos, siekiant tolygesnio grupių pasiskirstymo.

Dėl minėtų netolygumų tyrimo duomenų palyginimui taip pat nebuvo įmanoma naudoti tokių sociodemografinių rodiklių kaip respondentų lytis ir pedagoginė kvalifikacinė kategorija.

2.3. Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos

Tyrimo respondentai generalinę aibę sudarė visi pedagogai. Oficialiosios statistikos portale nurodoma, jog 2025 metų duomenimis Lietuvoje dirbo 35 294 pedagogai. Taikant 5 proc. paklaidą nustatyta, jog reprezentatyviems duomenims užtikrinti svarbu apklausti ne mažiau, kaip 381 respondentą. Iš viso apklausoje sudalyvavo 470 respondentų.

Analizuojant respondentų sociodemografines charakteristikas nustatyta, jog du penktadaliai (42,1%) respondentų buvo 56 ir daugiau metų, dauguma (71,9%) nurodė gyvenantys mieste, daugiau nei trečdalis (37,9%) teigė turintys iki 10 metų darbo stažą dabartinėje darbovietėje, trečdalis (34,0%) respondentų pedagoginė kvalifikacija buvo mokytojo metodininko, pagal lytį, daugumą (92,1%) respondentų sudarė moterys. Sociodemografiniai respondentų rodikliai pateikiami 2.3.1 lentelėje.

2.3.1 lentelė

Respondentų sociodemografiniai duomenys

Sociodemografiniai rodikliai	Proc. (n)
Amžius	
Iki 40 metų	31,1 (146)
41-55 metai	26,8 (126)
56 ir daugiau metų	42,1 (198)
Gyvenamoji vieta	
Miesto vietovė	71,9 (338)
Kaimo vietovė	28,1 (132)
Darbo stažas esamoje darbo vietoje	
Iki 10 metų	37,9 (178)
11-25 metai	32,3 (152)
Daugiau kaip 25 metai	29,8 (140)

Pedagoginė kvalifikacinė kategorija	
Mokytojas	25,3 (119)
Vyresnysis mokytojas	27,4 (129)
Mokytojas metodininkas	34,0 (160)
Mokytojas ekspertas	4,0 (19)
Nesuteikta kvalifikacinė kategorija	9,1 (43)
Lytis	
Moteris	92,1 (433)
Vyras	7,7 (36)
Nenoriu nurodyti	0,2 (1)

3. VADOVO EMOCINIO INTELEKTO IR PEDAGOGŲ PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Pasitenkinimo darbų rezultatų analizė

Pirmuoju tyrimo klausimų bloku siekta išsiaiškinti respondentų pasitenkinimą darbu ir atskleisti sritis, kurios kelia rizikas pasitenkinimui darbu (3.1.1 lentelė).

3.1.1 lentelė

Pedagogų pasitenkinimo darbu subskalių balų vidurkiai

Subskalė	M±SD	Pasitenkinimo lygis
Darbo užmokestis	15,13±4,39	Vidutinis pasitenkinimas
Paaugstinimo galimybės	16,40±3,96	Patenkinimas
Vadovavimas	17,23±4,66	Patenkinamas
Privilegijos, lengvatos	15,74±4,37	Vidutinis pasitenkinimas
Pripažinimas	15,53±5,03	Vidutinis pasitenkinimas
Darbo organizavimas	13,60±4,10	Vidutinis pasitenkinimas
Bendradarbiai	17,90±3,59	Patenkinamas
Darbo pobūdis	18,38±3,81	Patenkinamas
Komunikacija	16,45±5,01	Patenkinamas
Bendras pasitenkinimas darbu	146,79±32,59	Aukštas pasitenkinimas

Apskaičiavus Spector klausimyno skalių suminius balus nustatyta, jog bendras pasitenkinimas darbu parodė aukštą respondentų pasitenkinimą savo atliekamu darbu (146,79±32,59), respondentai tirtose įstaigose buvo patenkinti savo darbo pobūdžiu (18,38±3,81), bendradarbiais (17,90±3,59), vadovavimu (17,23±4,66), komunikacija (16,45±5,01), paaugstinimo galimybėmis (16,40±3,96). Nors nei vienoje pasitenkinimo darbu skalėje nenustatytas respondentų nepasitenkinimas, tačiau rizikos galinčios lemti mažėjantį pasitenkinimą darbu gali būti susijusios su privilegijomis ir lengvatomis (15,74±4,37), pripažinimu (15,53±5,03), darbo užmokesčiu (15,13±4,39), darbo

organizavimu ($13,60 \pm 4,10$), šiose skalėse respondentai pasižymėjo vidutiniu pasitenkinimo darbu lygiu.

Analizuojant tyrimo duomenis, išsiaiškinta, jog respondentų pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai skyrėsi ($p < 0,05$) pagal amžiaus grupes (3.1.2 lentelė).

3.1.2 lentelė

Pedagogų pasitenkinimo darbu subskalių balų vidurkiai pagal amžiaus grupes

Rodiklis	26–40 m. (M±SD)	Lygis	41–55 m. (M±SD)	Lygis	56 m. ir daugiau (M±SD)	Lygis	p
Darbo užmokestis	16,10±4,98	Patenkinamas	14,98±4,31	Vidutinis	14,53±3,86	Vidutinis	0,047 *
Paaukštinimas	17,42±4,49	Patenkinamas	16,32±3,79	Patenkinamas	15,70±3,50	Vidutinis	0,026 *
Vadovavimas	18,33±4,94	Patenkinamas	17,72±4,74	Patenkinamas	16,11±4,16	Patenkinamas	0,191
Privilegijos	16,79±4,94	Patenkinamas	15,94±4,54	Vidutinis	14,84±3,59	Vidutinis	0,034 *
Pripažinimas	17,07±5,15	Patenkinamas	16,20±5,00	Patenkinamas	13,98±4,54	Vidutinis	0,039 *
Darbo organizavimas	15,26±4,63	Vidutinis	13,76±3,76	Vidutinis	12,31±3,41	Nepatenkinamas	0,003 *
Bendradarbiai	17,97±4,25	Patenkinamas	18,12±3,51	Patenkinamas	17,73±3,10	Patenkinamas	0,857
Darbo pobūdis	18,99±4,13	Patenkinamas	18,83±3,83	Patenkinamas	17,66±3,44	Patenkinamas	0,589
Komunikacija	17,81±5,05	Patenkinamas	17,32±4,83	Patenkinamas	14,92±4,71	Vidutinis	0,029 *
Bendras pasitenkinimas darbu	156,83±37,01	Aukštas	149,06±31,11	Aukštas	137,96±27,36	Vidutinis	0,008 *

Iš tyrimo duomenų paaiškėjo, jog aukščiausiu pasitenkinimo darbo lygiu pasižymėjo 26-40 metų respondentai ir tik vienoje skalėje – darbo organizavimo ($15,26 \pm 4,63$) šios amžiaus grupės respondentai pasižymėjo vidutiniu pasitenkinimo lygiu, visose kitose pasitenkinimo darbu skalėse tarp šių respondentų vyravo aukštas pasitenkinimo lygis. Mažiausiai patenkinti įvairias darbo veiksniais buvo 56 ir daugiau metų respondentai.

Statistiškai reikšminguose požiūrių skirtumuose nustatyta, jog 41-55 ($14,98 \pm 4,31$) ir 56 bei daugiau ($14,53 \pm 3,86$) metų respondentai pasižymėjo vidutiniu darbo užmokesčio pasitenkinimo lygiu, tuo tarpu 26-40 metų respondentus su darbo užmokesčiu susiję veiksniai tenkino ($16,10 \pm 4,98$).

56 ir daugiau metų respondentai pasižymėjo vidutiniu ($15,70 \pm 3,50$) pasitenkinimu ties paaukštinimo galimybėmis, 26-40 ($17,42 \pm 4,49$) ir 41-55 ($16,32 \pm 3,79$) metų respondentus paaukštinimo galimybės tenkino. Su vadovavimu susijusiuose veiksmuose statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta ($p > 0,05$), visose amžiaus grupėse vyravo pasitenkinimas su vadovavimu susijusiuose veiksmuose.

Privilegijų vertinime 26-40 metų respondentai pasižymėjo patenkinamu lygiu ($16,79 \pm 4,94$), tuo tarpu tarp 41-55 ($15,94 \pm 4,54$) ir 56 bei daugiau ($14,84 \pm 3,59$) pasitenkinimas privilegijomis buvo vidutinis.

Pripažinimo veiksniai tenkino 26-40 ($17,07 \pm 5,15$) ir 41-55 ($16,20 \pm 5,00$) metų respondentus, tačiau vidutinis pasitenkinimas nustatytas tarp 56 ir daugiau metų respondentų ($13,98 \pm 4,54$).

Darbo organizavimo veiksmuose tarp 26-40 ($15,26 \pm 4,63$) ir 41-55 ($13,76 \pm 3,76$) vyravo vidutinis pasitenkinimo lygis, tuo tarpu tarp 56 ir daugiau metų respondentų nustatytas nepasitenkinimas darbo organizavimo veiksniais ($12,31 \pm 3,41$). Bendradarbių ir darbo pobūdžio skalėse statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta ($p > 0,05$), kadangi šiose skalėse tarp visų amžiaus kategorijos respondentų vyravo pasitenkinimas.

Komunikacijos skalėje 26-40 ($17,81 \pm 5,05$) ir 41-55 ($17,32 \pm 4,83$) metų respondentai nurodė pasitenkinimą jos veiksniais, tuo tarpu 56 ir daugiau metų respondentai pasižymėjo vidutiniu komunikacijos pasitenkinimu ($14,92 \pm 4,71$).

Bendruose pasitenkinimo darbu baluose aukštas pasitenkinimo lygis vyravo tarp 26-40 ($156,83 \pm 37,01$) bei 41-55 ($149,06 \pm 31,11$) metų respondentų, o 56 ir daugiau metų respondentai demonstravo vidutinį pasitenkinimą darbu lygį ($137,96 \pm 27,36$).

Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta, jog pedagogų pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai skyrėsi ir pagal darbo stažą (3.1.3 lentelė).

3.1.3 lentelė

Pedagogų pasitenkinimo darbu subskalių balų vidurkiai pagal darbo stažą

Rodiklis	5–10 m. (M±SD)	Lygis	20–25 m. (M±SD)	Lygis	>25 m. (M±SD)	Lygis	p
Darbo užmokestis	15,93±4,76	Vidutinis	14,51±4,18	Vidutinis	14,80±3,99	Vidutinis	0,009*
Paaukštinimas	17,06±4,27	Patenkinamas	16,12±3,52	Patenkinamas	15,88±3,93	Vidutinis	0,036*
Vadovavimas	18,12±4,87	Patenkinamas	16,19±4,34	Patenkinamas	17,22±4,55	Patenkinamas	0,000*
Privilegijos	16,37±4,72	Patenkinamas	15,45±3,99	Vidutinis	15,27±4,27	Vidutinis	0,027*
Pripažinimas	16,89±5,08	Patenkinamas	14,45±4,80	Vidutinis	15,01±4,89	Vidutinis	0,000*
Darbo organizavimas	14,66±4,52	Vidutinis	13,00±3,70	Vidutinis	12,93±3,67	Nepatenkinamas	0,000*
Bendradarbiai	18,14±3,89	Patenkinamas	17,49±3,38	Patenkinamas	18,07±3,42	Patenkinamas	0,123
Darbo pobūdis	19,07±3,93	Patenkinamas	17,87±3,61	Patenkinamas	18,09±3,78	Patenkinamas	0,004*
Komunikacija	17,52±5,08	Patenkinamas	15,13±4,82	Vidutinis	16,55±4,85	Patenkinamas	0,000*
Bendras pasitenkinimas darbu	154,51±34,60	Aukštas	140,19±30,47	Vidutinis	143,84±30,19	Vidutinis	0,000*

Tyrimo duomenys atskleidė, jog aukščiausiu pasitenkinimo darbu lygiu pasižymėjo 5-10 metų darbo stažą turintys respondentai, kadangi tik darbo organizavimo ($14,66 \pm 4,52$) šios grupės respondentai pasižymėjo vidutiniu pasitenkinimo lygiu, tuo tarpu kitose pasitenkinimo darbu subskalėse vyravo patenkinamas arba aukštas pasitenkinimo lygis. Mažiausiai patenkinti įvairiais darbo veiksniais buvo daugiau nei 25 metų darbo stažą turintys respondentai, kurių vertinimuose dažniau fiksuotas vidutinis ar net nepasitenkinimo lygis.

Statistiškai reikšminguose požiūrių skirtumuose nustatyta, jog visose darbo stažo grupėse su darbo užmokesčiu susiję veiksniai vertinti vidutiniškai, tačiau 5–10 metų darbo stažą turintys respondentai

pasižymėjo aukštesniu darbo užmokesčio vertinimu ($15,93 \pm 4,76$) nei 20-25 metų ($14,51 \pm 4,18$) ir daugiau nei 25 metų ($14,80 \pm 3,99$) darbo stažo respondentai.

Paaukštinimo galimybes patenkinamai vertino 5–10 ($17,06 \pm 4,27$) ir 20–25 ($16,12 \pm 3,52$) metų darbo stažą turintys respondentai, tuo tarpu daugiau nei 25 metų darbo stažą turintys respondentai pasižymėjo vidutiniu pasitenkinimo lygiu ($15,88 \pm 3,93$).

Nors su vadovavimu susijusiuose veiksmuose nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$), atskleista, jog visose darbo stažo grupėse vyravo patenkinamas pasitenkinimo vadovavimu lygis: 5-10 metų darbo stažą turintys respondentai šią sritį vertino aukščiausiai ($18,12 \pm 4,87$), kiek žemiau vertino daugiau nei 25 metų ($17,22 \pm 4,55$) ir 20-25 metų ($16,19 \pm 4,34$) darbo stažo respondentai.

Privilegijų vertinime 5-10 metų darbo stažą turintys respondentai pasižymėjo patenkinamu pasitenkinimo lygiu ($16,37 \pm 4,72$), tuo tarpu 20–25 ($15,45 \pm 3,99$) ir daugiau nei 25 metų ($15,27 \pm 4,27$) darbo stažo respondentai nurodė vidutinį pasitenkinimą privilegijomis.

Pripažinimo veiksniai tenkino 5-10 metų darbo stažą turinčius respondentus ($16,89 \pm 5,08$), tačiau tarp 20-25 ($14,45 \pm 4,80$) ir daugiau nei 25 metų ($15,01 \pm 4,89$) darbo stažo respondentų nustatytas vidutinis pasitenkinimo lygis.

Darbo organizavimo subskalėje 5-10 ($14,66 \pm 4,52$) ir 20-25 ($13,00 \pm 3,70$) metų darbo stažą turintys respondentai pasižymėjo vidutiniu pasitenkinimu, tuo tarpu tarp daugiau nei 25 metų darbo stažą turinčių respondentų vyravo nepasitenkinimas darbo organizavimo veiksniais ($12,93 \pm 3,67$).

Bendradarbių subskalėje statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$), kadangi visose darbo stažo grupėse vyravo patenkinamas pasitenkinimo lygis. Darbo pobūdžio vertinime 5-10 ($19,07 \pm 3,93$), 20-25 ($17,87 \pm 3,61$) ir daugiau nei 25 metų ($18,09 \pm 3,78$) darbo stažo respondentai pasižymėjo patenkinamu pasitenkinimu, nors nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai parodė aukštesnį šio veiksnio vertinimą tarp trumpesnį darbo stažą turinčių respondentų.

Komunikacijos skalėje 5-10 metų darbo stažą turintys respondentai nurodė patenkinamą pasitenkinimo lygį ($17,52 \pm 5,08$), 20-25 metų darbo stažą turintiems respondentams buvo būdingas vidutinis pasitenkinimas ($15,13 \pm 4,82$), o daugiau nei 25 metų darbo stažą turintys respondentai ties šia skale pasižymėjo patenkinamu vertinimu ($16,55 \pm 4,85$).

Bendruose pasitenkinimo darbu baluose aukštas pasitenkinimo lygis nustatytas tarp 5-10 metų darbo stažą turinčių respondentų ($154,51 \pm 34,60$), tuo tarpu 20-25 ($140,19 \pm 30,47$) ir daugiau nei 25 metų ($143,84 \pm 30,19$) darbo stažo respondentai pasižymėjo vidutiniu bendru pasitenkinimo darbu lygiu.

3.2. Emocinio intelekto rezultatų analizė

Antruoju tyrimo klausimų bloku siekta įvertinti pedagogų požiūrį į vadovo emocinį intelektą, atskleidžiant stipriąsias bei galimas rizikos sritis, susijusias su vadovo emocinių kompetencijų raiška (3.2.1 lentelė).

3.2.1 lentelė

Emocinio intelekto subskalių balų vidurkiai

Subskalė	M $\pm$ SD
----------	------------

Kitų emocijų vertinimas (angl. others' emotional appraisal, OEA)	3,82±0,84
Emocijų panaudojimas (angl. use of emotion, UOE)	4,16±0,71
Emocijų reguliavimas (angl. regulation of emotion, ROE).	4,02±0,83
Savo emocijų vertinimas (angl. self emotional appraisal, SEA).	4,00±0,75
Emocinio intelekto bendras balas	4,00±0,69

Apskaičiavus Wong ir Law emocinio intelekto klausimyno subskalių suminius balų vidurkius nustatyta, jog bendras vadovo emocinio intelekto vertinimas buvo aukštas (4,00±0,69). Pedagogų vertinimu, vadovui labiausiai būdingas emocijų panaudojimas (4,16±0,71), rodantis vadovo gebėjimą motyvuoti save, siekti tikslų ir kryptingai naudoti emocijas veiklos rezultatyvumui didinti.

Taip pat aukštai įvertintas vadovo emocijų reguliavimas (4,02±0,83) ir savo emocijų vertinimas (4,00±0,75). Respondentų požiūriu, vadovas geba valdyti savo emocines reakcijas ir suvokti savo emocinę būseną.

Nors visose emocinio intelekto subskalėse nustatyti aukšti balų vidurkiai, kiek žemesnis įvertinimas fiksuotas kitų emocijų vertinimo subskalėje (3,82±0,84). Pedagogų vertinimu, vadovo gebėjimas atpažinti ir suprasti aplinkinių emocijas yra kiek silpnesnė emocinio intelekto raiškos sritis, lyginant su emocijų panaudojimu ar emocijų reguliavimu.

Analizuojant duomenis ieškota, ar egzistuoja statistiškai reikšmingi požiūrių skirtumai tarp emocinio intelekto subskalių vertinimo pagal respondentų amžių (3.2.2 lentelė).

3.2.2 lentelė

Emocinio intelekto subskalių balų vidurkiai pagal amžių

Subskalė	26–40 m. (M±SD)	41–55 m. (M±SD)	56 m. ir daugiau (M±SD)	Bendras (M±SD)	p
Kitų emocijų vertinimas (OEA)	3,68±0,94	3,76±0,89	3,98±0,71	3,83±0,85	0,447
Emocijų panaudojimas (UOE)	4,12±0,78	4,10±0,78	4,24±0,61	4,16±0,71	0,764
Emocijų reguliavimas (ROE)	4,00±0,89	3,92±0,92	4,12±0,73	4,03±0,83	0,423
Savo emocijų vertinimas (SEA)	3,94±0,78	3,96±0,81	4,09±0,68	4,01±0,75	0,973
Emocinio intelekto bendras balas	3,93±0,74	3,93±0,76	4,11±0,60	4,01±0,70	0,898

Analizuojant respondentų vertinimus apie vadovo emocinį intelektą pagal respondentų amžiaus grupes nustatyta, jog visose emocinio intelekto subskalėse bei bendrame emocinio intelekto bale statistiškai reikšmingų skirtumų tarp amžiaus grupių nenustatyta ($p>0,05$). Tai rodo, kad skirtingų amžiaus grupių pedagogai vadovo emocinį intelektą vertino panašiai.

Visose amžiaus grupėse aukščiausiai vertinta emocijų panaudojimo subskalė, o kiek žemesni balai fiksuoti kitų emocijų vertinimo srityje, tačiau šie skirtumai nebuvo statistiškai reikšmingi. Bendras vadovo emocinio intelekto vertinimas visose amžiaus grupėse buvo aukštas, rodantis, jog respondentų amžius neturėjo reikšmingos įtakos vadovo emocinio intelekto vertinimui.

Taip pat tyrimo analizėje vertinta, ar emocinio intelekto subskalių balų vidurkiai statistiškai reikšmingai skyrėsi pagal respondentų darbo stažą (3.2.3 lentelė).

3.2.3 lentelė

Emocinio intelekto subskalių balų vidurkiai pagal darbo stažą

Subskalė	5–10 m. (M±SD)	20–25 m. (M±SD)	>25 m. (M±SD)	Bendras (M±SD)	p
Kitų emocijų vertinimas (OEA)	3,73±0,96	3,95±0,72	3,84±0,81	3,83±0,85	0,065
Emocijų panaudojimas (UOE)	4,14±0,84	4,22±0,58	4,14±0,67	4,16±0,71	0,920
Emocijų reguliavimas (ROE)	4,01±0,95	4,03±0,76	4,04±0,76	4,03±0,83	0,642
Savo emocijų vertinimas (SEA)	3,97±0,79	4,10±0,68	3,94±0,76	4,01±0,75	0,109
Emocinio intelekto bendras balas	3,96±0,79	4,07±0,59	3,99±0,67	4,01±0,70	0,388

Išanalizavus tyrimo duomenis nustatyta, jog nei vienoje emocinio intelekto subskalėje, kaip ir bendrame emocinio intelekto bale statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingą darbo stažą turinčių respondentų nenustatyta ($p>0,05$).

Respondentų darbo stažas neturėjo reikšmingos įtakos vadovo emocinio intelekto vertinimui, kadangi visose darbo stažo grupėse vadovo emocinio intelekto subskalės ir bendras emocinio intelekto balas buvo vertinami panašiai, o bendras vertinimas išliko aukštas nepriklausomai nuo respondentų profesinės patirties.

3.3. Vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos

Paskutiniame tyrimo duomenų analizės etape siekta įvertinti vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas bei nustatyti, kaip skirtingos vadovo emocinio intelekto dimensijos siejasi su pedagogų pasitenkinimu darbu ir atskiromis jo sritimis (3.3.1 lentelė).

3.3.1 lentelė

Vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos

	Kitų emocijų vertinimas	Emocijų panaudojimas	Emocijų reguliavimas	Savo emocijų vertinimas	Emocinio intelekto bendras balas
Darbo užmokestis	$r=0,453^{**}$ $p<0,001$	$r=0,408^{**}$ $p<0,001$	$r=0,442^{**}$ $p<0,001$	$r=0,386^{**}$ $p<0,001$	$r=0,482^{**}$ $p<0,001$
Paaukštinimo galimybės	$r=0,456^{**}$ $p<0,001$	$r=0,473^{**}$ $p<0,001$	$r=0,522^{**}$ $p<0,001$	$r=0,458^{**}$ $p<0,001$	$r=0,546^{**}$ $p<0,001$

Vadovavimas	$r=0,396^{**}$ $p<0,001$	$r=0,480^{**}$ $p<0,001$	$r=0,447^{**}$ $p<0,001$	$r=0,406^{**}$ $p<0,001$	$r=0,486^{**}$ $p<0,001$
Privilegijos, lengvatos	$r=0,406^{**}$ $p<0,001$	$r=0,391^{**}$ $p<0,001$	$r=0,434^{**}$ $p<0,001$	$r=0,391^{**}$ $p<0,001$	$r=0,460^{**}$ $p<0,001$
Pripažinimas	$r=0,251^{**}$ $p<0,001$	$r=0,354^{**}$ $p<0,001$	$r=0,340^{**}$ $p<0,001$	$r=0,258^{**}$ $p<0,001$	$r=0,336^{**}$ $p<0,001$
Darbo organizavimas	$r=0,191^{**}$ $p<0,001$	$r=0,217^{**}$ $p<0,001$	$r=0,281^{**}$ $p<0,001$	$r=0,212^{**}$ $p<0,001$	$r=0,258^{**}$ $p<0,001$
Bendradarbiai	$r=0,429^{**}$ $p<0,001$	$r=0,441^{**}$ $p<0,001$	$r=0,421^{**}$ $p<0,001$	$r=0,385^{**}$ $p<0,001$	$r=0,472^{**}$ $p<0,001$
Darbo pobūdis	$r=0,451^{**}$ $p<0,001$	$r=0,472^{**}$ $p<0,001$	$r=0,443^{**}$ $p<0,001$	$r=0,409^{**}$ $p<0,001$	$r=0,498^{**}$ $p<0,001$
Komunikacija	$r=0,241^{**}$ $p<0,001$	$r=0,383^{**}$ $p<0,001$	$r=0,331^{**}$ $p<0,001$	$r=0,240^{**}$ $p<0,001$	$r=0,321^{**}$ $p<0,001$
Bendras pasitenkinimas darbu	$r=0,434^{**}$ $p<0,001$	$r=0,491^{**}$ $p<0,001$	$r=0,503^{**}$ $p<0,001$	$r=0,439^{**}$ $p<0,001$	$r=0,530^{**}$ $p<0,001$

*pastaba ** $p<0,01$

Atlikta Spirmano koreliacijos analizė atskleidė, jog egzistuoja statistiškai reikšmingos ir teigiamos sąsajos tarp visų vadovo emocinio intelekto dimensijų ir pedagogų pasitenkinimo darbu bei atskirų jo komponentų ($p<0,001$). Gauti rezultatai rodo, jog kuo aukščiau pedagogai vertina vadovo emocinį intelektą, tuo aukštesnis yra jų pasitenkinimas tiek bendrais darbo aspektais, tiek konkrečiomis darbo sritimis.

Nustatyta, jog vadovo gebėjimas vertinti kitų emocijas yra vidutiniškai stipriai susijęs su pedagogų pasitenkinimu darbo užmokesčiu ($r = 0,453$), paaukštinimo galimybėmis ($r = 0,456$), vadovavimu ($r = 0,396$), privilegijomis ir lengvatomis ($r = 0,406$), bendradarbių tarpusavio santykiais ($r = 0,429$) bei darbo pobūdžiu ($r = 0,451$). Silpnesnės, tačiau statistiškai reikšmingos sąsajos nustatytos su pripažinimu ($r = 0,251$), darbo organizavimu ($r = 0,191$) ir komunikacija ($r = 0,241$).

Vertinant emocijų panaudojimo dimensiją nustatyta, jog ši vadovo emocinio intelekto sritis pasižymi vidutinio stiprumo sąsajomis su dauguma pasitenkinimo darbu komponentų. Stipriausios sąsajos fiksuotos su paaukštinimo galimybėmis ($r = 0,473$), vadovavimu ($r = 0,480$), darbo pobūdžiu ($r = 0,472$), bendradarbiais ($r = 0,441$) ir bendru pasitenkinimu darbu ($r = 0,491$). Kiek silpnesnės, tačiau reikšmingos sąsajos nustatytos su pripažinimu, darbo organizavimu ir komunikacija.

Analizuojant emocijų reguliavimo dimensiją nustatyta, jog ji yra viena stipriausiai su pedagogų pasitenkinimu darbu susijusių vadovo emocinio intelekto sričių. Vidutinio stiprumo sąsajos fiksuotos su darbo užmokesčiu ($r = 0,442$), paaukštinimo galimybėmis ($r = 0,522$), vadovavimu ($r = 0,447$), privilegijomis ($r = 0,434$), darbo pobūdžiu ($r = 0,443$) ir bendru pasitenkinimu darbu ($r = 0,503$). Nors sąsajos su pripažinimu, darbo organizavimu ir komunikacija buvo silpnesnės, jos išliko statistiškai reikšmingos.

Vadovo savo emocijų vertinimo dimensija taip pat buvo reikšmingai susijusi su visomis pasitenkinimo darbu sritimis. Vidutinio stiprumo sąsajos nustatytos su paaukštinimo galimybėmis ($r = 0,458$), vadovavimu ($r = 0,406$), darbo pobūdžiu ($r = 0,409$), darbo užmokesčiu ($r = 0,386$) ir bendru pasitenkinimu darbu ($r = 0,439$). Silpnesnės, tačiau reikšmingos sąsajos fiksuotos su pripažinimu, darbo organizavimu ir komunikacija.

Vertinant bendrą vadovo emocinio intelekto balą nustatyta, jog jis turi stipriausias sąsajas su visais pedagogų pasitenkinimo darbu komponentais. Didžiausi koreliacijos koeficientai nustatyti su

paaukštinimo galimybėmis ($r = 0,546$), darbo pobūdžiu ($r = 0,498$), vadovavimu ($r = 0,486$), darbo užmokesčiu ($r = 0,482$), bendradarbiais ($r = 0,472$) ir bendru pasitenkinimu darbu ($r = 0,530$). Nors sąsajos su pripažinimu, darbo organizavimu ir komunikacija buvo silpnesnės, jos taip pat išliko statistiškai reikšmingos.

Siekiant patikrinti H5 hipotezę, buvo atlikta hierarchinė daugialypė regresinė analizė, kuria siekiama nustatyti, ar vadovo emocinio intelekto dimensijos (*kitų emocijų vertinimas, emocijų panaudojimas, emocijų reguliavimas ir savo emocijų vertinimas*) prognozuoja pedagogų bendrą pasitenkinimo darbu lygį, kontroliuojant sociodemografinius veiksnus. Analizė vykdyta dviem etapais: pirmajame modelyje buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: amžius ir darbo stažas, o antrajame modelyje papildomai įtrauktos vadovo emocinio intelekto dimensijos (3.3.2 lentelė).

3.3.2 lentelė

Vadovo emocinio intelekto dimensijų prognozavimas dėl pedagogų bendro pasitenkinimo darbu lygio

<i>Modelis</i>	<i>Įtraukti kintamieji</i>	β	p	R	R ²	ΔR^2	F	p
1 modelis	Amžius	-0,230	<0,001	0,250	0,062		14,422	<0,001
	Darbo stažas	-0,030	0,612					
2 modelis	Amžius	-0,312	<0,001	0,613	0,376	0,313	43,146	<0,001
	Darbo stažas	0,004	0,942					
	Kitų emocijų vertinimas (OEA)	0,244	<0,001					
	Emocijų panaudojimas (UOE)	0,132	0,030					
	Emocijų reguliavimas (ROE)	0,204	0,001					
	Savo emocijų vertinimas (SEA)	0,055	0,362					

Hierarchinės regresinės analizės rezultatai parodė, jog pirmasis modelis, apimantis tik sociodemografinius kintamuosius buvo statistiškai reikšmingas ($F = 14,42$; $p < 0,001$), tačiau jo paaiškinamoji galia buvo ribota, kadangi amžius ir darbo stažas paaiškino 6,2% pedagogų bendro pasitenkinimo darbu dispersijos. Šiame modelyje nustatyta, jog amžius turėjo statistiškai reikšmingą neigiamą poveikį bendram pasitenkinimo darbu lygiui ($\beta = -0,23$; $p < 0,001$), tuo tarpu darbo stažas reikšmingo poveikio neturėjo ($p > 0,05$).

Į antrąjį modelį įtraukus vadovo emocinio intelekto dimensijas, modelio paaiškinamoji galia reikšmingai padidėjo, kadangi bendras paaiškintos dispersijos dydis išaugo iki 37,6%, o paaiškinamosios galios pokytis buvo statistiškai reikšmingas ($\Delta R^2 = 0,313$; $p < 0,001$). Tai rodo, jog

vadovo emocinis intelektas suteikia reikšmingą papildomą indėlį aiškinant pedagogų pasitenkinimą darbu, nepriklausomai nuo sociodemografinių veiksnių.

Analizuojant atskiras emocinio intelekto dimensijas, nustatyta, jog kitų emocijų vertinimas (OEA) turėjo stipriausią teigiamą prognozinį poveikį bendram pasitenkinimo darbu lygiui ($\beta=0,24$; $p<0,001$), taip pat statistiškai reikšmingi buvo emocijų reguliavimo (ROE) ($\beta=0,20$; $p=0,001$) ir emocijų panaudojimo (UOE) ($\beta=0,13$; $p=0,030$) poveikiai, tuo tarpu savo emocijų vertinimo (SEA) dimensija statistiškai reikšmingos prognozinės galios neturėjo ($p>0,05$).

Amžius ir antrajame modelyje išliko reikšmingu neigiamu pasitenkinimo darbu prediktoriumi, o darbo stažas ir šiame modelyje neparodė reikšmingos įtakos, todėl nustatytas emocinio intelekto poveikis nėra paaiškinamas vien darbuotojų amžiaus ar darbo patirties skirtumais. Taigi, nors ir ne visos, tačiau kelios esminės vadovo emocinio intelekto dimensijos statistiškai reikšmingai prognozuoja pedagogų bendrą pasitenkinimo darbu lygį, net ir kontroliuojant sociodemografinius veiksnius.

DISKUSIJA

Baigiamajame magistro darbe siekta įvertinti vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas, išskiriant tiek bendrą pasitenkinimo darbu lygį, tiek atskiras jo sritis. Tyrimo rezultatai parodė, jog tirtose ugdymo įstaigose pedagogų bendras pasitenkinimas darbu buvo aukštas, nors dalyje subskalių fiksuotas tik vidutinis pasitenkinimo lygis, kuris leidžia identifikuoti sritis, galinčias kelti rizikas ilgalaikiam pasitenkinimui darbu. Bendras pasitenkinimo darbu rodiklis atitiko aukštą pasitenkinimo lygį, o tarp stipriausiai vertintų sričių išsiskyrė darbo pobūdis, bendradarbiai, vadovavimas, komunikacija ir paaukštinimo galimybės. Tokie rezultatai rodo, jog tyrime dalyvavę pedagogai iš esmės teigiamai vertina savo profesinę veiklą, kasdienį darbą ir tarpasmeninius santykius, o pasitenkinimo šaltiniai labiau siejami su darbo prasme, kolektyvu ir organizacine sąveika nei su materialiniais ar administraciniais aspektais. Šie tyrimo duomenys patvirtina mokslininkų teiginius apie tai, jog pasitenkinimas darbu formuojasi vertinant įvairius darbo aspektus, o ne vieną konkretų veiksnį (Marčinskas ir Šikšnelytė, 2002; Jovarauskaitė ir Tolutienė, 2010).

Mokslinėje literatūroje nurodoma, jog pasitenkinimą darbu sudaro įvairūs elementai ir darbuotojas vienu metu gali būti patenkintas vienais aspektais, o kitais nepatenkintas (Marčinskas ir Šikšnelytė, 2002; Jovarauskaitė ir Tolutienė, 2010). Šio tyrimo rezultatai patvirtino, jog nors nė vienoje subskalėje nenustatytas išreikštas nepasitenkinimas, dalis sričių išsiskyrė vidutiniais įverčiais, kurie informuoja apie galimas silpnesnes organizacijos sritis, turinčias poveikį pedagogų pasitenkinimui daebu. Vidutinis pasitenkinimo lygis buvo fiksuotas darbo organizavimo, darbo užmokesčio, pripažinimo bei privilegijų ir lengvatų srityse, o tai rodo, jog šiose srityse pedagogų lūkesčiai gali būti patenkinti tik iš dalies, ypač išsiskyrė darbo organizavimo sritis, kuri bendrame kontekste buvo žemiausiai įvertinta, todėl galima kelti prielaidą apie tai, jog net ir esant aukštam bendrajam pasitenkinimui darbu, administraciniai procesai, darbo krūvio paskirstymas, informacijos valdymas ar organizacinės tvarkos aiškumas gali būti veiksniais, kurie labiausiai veikia pasitenkinimo stabilumą. Šią prielaidą teoriškai pagrindžia pasitenkinimo darbu kaip integralaus dydžio samprata, kai bendras pasitenkinimas gali būti aukštas, tačiau atskiri darbo aspektai gali netenkinti (Marčinskas ir Šikšnelytė, 2002).

Mokslinėje literatūroje nurodoma, jog amžius yra vienas iš asmeninių veiksnių, galinčių daryti įtaką pasitenkinimui darbu: nurodoma, jog jaunesni darbuotojai dėl didesnio energijos lygio dažniau būna labiau patenkinti nei vyresni darbuotojai (Sageer ir kt., 2012). Atliktame tyrime vertinant sociodemografinius skirtumus nustatyta, jog pedagogų pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai taip pat skyrėsi pagal amžiaus grupes, todėl hipotezė apie pasitenkinimo darbu skirtumus tarp amžiaus grupių pasitvirtino. Analizuojant bendrą pasitenkinimo darbu lygį išryškėjo, jog jaunesni pedagogai buvo labiau patenkinti darbu, tuo tarpu vyresnių pedagogų grupėje bendras pasitenkinimo darbu lygis buvo žemesnis. Taip pat paaiškėjo, jog vyresni pedagogai prasčiau vertino darbo organizavimą, komunikaciją, pripažinimą, privilegijas bei darbo užmokestį, tuo tarpu tokios sritys kaip bendradarbiai ir darbo pobūdis išliko stabiliai teigiamos visose amžiaus grupėse, kas rodo, jog profesinės veiklos turinys ir tarpusavio santykiai yra labiau universalūs pasitenkinimo šaltiniai, mažiau priklausantys nuo amžiaus.

Pedagogų pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai skyrėsi ir pagal darbo stažą, todėl hipotezė apie skirtumus tarp darbo stažo grupių taip pat pasitvirtino. Aukščiausias bendras pasitenkinimo darbu lygis fiksuotas trumpesnę darbo stažą turinčių pedagogų grupėje, o ilgesnį stažą turintys respondentai dažniau pasižymėjo vidutiniu bendro pasitenkinimo darbu lygiu. Stipriausia problemine sritis mažinanti pedagogų pasitenkinimą darbu vėl buvo darbo organizavimas, nes ilgiausią darbo

stažą turintys pedagogai šioje srityje jau demonstravo nepasitenkinimo lygį, be to, ilgesnį darbo stažą turintys pedagogai dažniau vidutiniškai vertino pripažinimą, privilegijas ir paaugstinimo galimybes, o tai leidžia kelti prielaidą, jog ilgainiui darbo aplinkoje svarbesni pasitenkinimui darbu tampa su įvertinimu, karjeros galimybėmis, organizaciniu lankstumu ir aiškiu darbo valdymu susiję aspektai.

Antruoju tyrimo bloku siekta įvertinti pedagogų požiūrį į vadovo emocinį intelektą ir identifikuoti stipriausias bei rizikos sritis. Rezultatai parodė, jog bendras vadovo emocinio intelekto vertinimas buvo aukštas, o tai leidžia teigti, kad pedagogai savo vadovą dažniau mato kaip emociškai kompetentingą, gebantį išlaikyti savikontrolę ir kryptingai panaudoti emocijas veiklos rezultatyvumui. Aukščiausiai įvertinta emocijų panaudojimo dimensija, kas rodo, jog vadovas pedagogų suvokimu geba emocijas telkti tikslams, motyvacijai ir veiklos kryptingumui. Taip pat aukšti buvo emocijų reguliavimo ir savo emocijų vertinimo balai, todėl galima teigti, jog vadovo emocinis stabilumas ir savirefleksija yra matomi kaip pastebimai išreikštos jo kompetencijos. Mokslininkai akcentuoja, jog aukštą EI turintys vadovai gali nukreipti emocinę energiją tikslo link (Wong ir Law, 2017), o tai siejasi su tyrimu aukščiausiai įvertinta emocijų panaudojimo dimensija.

Tačiau palyginus subskales išsiaiškinta, jog santykinai žemiausiai įvertintas kitų emocijų vertinimas. Nors ir šios dimensijos įvertinimas išliko aukštas, ji išsiskyrė kaip potenciali rizikos sritis. Dar vienas svarbus aspektas išryškėjęs iš tyrimo duomenų yra tas, jog nei amžius, nei darbo stažas statistiškai reikšmingai nekeitė vadovo emocinio intelekto vertinimo, todėl galima teigti, jog skirtingų grupių pedagogai vadovo emocinį intelektą suvokia panašiai, o pastebėti pasitenkinimo darbu skirtumai pagal amžių ir stažą negali būti paaiškinami tuo, kad vienos grupės vadovą vertina iš esmės labiau teigiamai ar labiau neigiamai.

Analizuojant vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas nustatyta, jog visos emocinio intelekto dimensijos statistiškai reikšmingai ir teigiamai siejosi su bendru pasitenkinimu darbu bei visomis jo subskalėmis, todėl hipotezė apie teigiamą vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu ryšį pasitvirtino. Rezultatai parodė nuoseklią tendenciją: kuo aukštesnis vadovo emocinio intelekto vertinimas, tuo aukštesnis pedagogų pasitenkinimas darbu tiek bendrame lygmenyje, tiek vertinant konkrečius darbo aspektus. Mokslininkai pabrėžia, jog darbuotojas, kuris jaučiasi suprantas, labiau pasitiki vadovu ir yra atviresnis (Wong ir Law, 2017), todėl tai siejasi su prielaida, jog vadovo emocinės kompetencijos gali stiprinti pasitenkinimą darbu (Winton, 2022), o didesnis vadovo susidomėjimas pavaldinių problemomis prisideda prie didesnio pasitenkinimo darbu (Ramanauskas, 2014), todėl ir mokslininkų teiginiai, ir tyrimo rezultatai patvirtina vadovo EI ir pasitenkinimo darbu sąsajas.

Vertinant ryšių struktūrą pastebta, jog bendras vadovo emocinio intelekto balas stipriausiai siejosi su bendru pasitenkinimu darbu, o tarp dimensijų išsiskyrė emocijų reguliavimas ir kitų emocijų vertinimas, kurie dažniau turėjo vidutinio stiprumo ryšius su pasitenkinimo rodikliais, tuo tarpu darbo organizavimo, pripažinimo ir komunikacijos srityse ryšiai buvo silpnesni, nors išliko reikšmingi, todėl galima kelti prielaidą, jog šias sritis labiau lemia platesni organizaciniai sprendimai, procesai ir struktūrinės taisyklės, o vadovo emociniai gebėjimai šiuose aspektuose veikia mažiau tiesiogiai.

Siekiant įvertinti vadovo emocinio intelekto papildomą paaiškinamąją galią buvo atlikta hierarchinė daugialypė regresinė analizė, kurios pirmasis regresijos modelis, apėmęs amžių ir darbo stažą, paaiškino nedidelę bendro pasitenkinimo darbu dalį, o reikšmingu neigiamu prediktoriumi išliko amžius, tuo tarpu darbo stažas reikšmingos įtakos neturėjo. Į modelį įtraukus vadovo emocinio intelekto dimensijas, paaiškinamoji galia reikšmingai padidėjo, todėl hipotezė apie papildomą vadovo emocinio intelekto dimensijų indėlį aiškinant pedagogų pasitenkinimą darbu pasitvirtino, parodant,

jog vadovo emocinis intelektas paaiškina reikšmingą pedagogų pasitenkinimo darbu variacijos dalį virš to, ką galima paaiškinti vien sociodemografiniais rodikliais. Šie tyrimo rezultatai dera su teorijoje aptarta emocinio intelekto reikšme organizacijose ir vadovų veikloje: EI apibūdinamas kaip veiksnys, padedantis vadovams sėkmingai vadovauti, teikti grįžtamąjį ryšį, valdyti stresą ir bendradarbiauti (Trakšėlys, 2008), o aukštą EI turintys vadovai kuria palankesnę darbo aplinką (Issah, 2018), vadovo EI siejamas su teigiamais darbuotojų rezultatais (Gudonytė ir Marčinskas, 2016).

Analizuojant atskiras emocinio intelekto dimensijas nustatyta, jog stipriausią teigiamą prognozinį poveikį turėjo kitų emocijų vertinimas, taip pat reikšmingi buvo emocijų reguliavimas ir emocijų panaudojimas. Tai rodo, jog pedagogų pasitenkinimui darbu labiausiai svarbios tos vadovo emocinės kompetencijos, kurios tiesiogiai pasireiškia kasdienėje sąveikoje: gebėjimas pastebėti ir suprasti darbuotojų emocijas, gebėjimas valdyti emocines reakcijas bei kryptingai panaudoti emocijas organizuojant veiklą, tuo tarpu savo emocijų vertinimas regresijos modelyje nebuvo reikšmingas prediktorius, todėl galima kelti prielaidą apie tai, jog vien vadovo savirefleksija, nors ir vertinama teigiamai ne visada tampa tuo veiksnium, kuris realiai keičia pedagogų pasitenkinimo darbu patirtį jei ji nėra lydimą aktyvesnio emocinio jautrumo kitiems ir emocijų valdymo praktikoje.

Apibendrinant galima teigti, jog tyrimo rezultatai atskleidė aukštą tyrime dalyvavusių pedagogų bendrą pasitenkinimą darbu ir aukštą vadovo emocinio intelekto vertinimą, o reikšmingiausia tyrimo dalis apie tai, jog nustatytos nuoseklios teigiamos sąsajos tarp vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu tiek koreliaciniu, tiek regresiniu lygmenimis. Taip pat išryškėjo, jog pedagogų pasitenkinimas darbu yra susijęs su amžiaus ir darbo stažo skirtumais, o silpniausiai vertintos sritys siejasi su darbo organizavimu, pripažinimu, privilegijomis bei darbo užmokesčiu, todėl būtent šie aspektai gali būti laikomi prioritetinėmis kryptimis, ieškant, kaip stiprinti pasitenkinimo darbu stabilumą ir mažinti rizikas ilgalaikėje perspektyvoje.

IŠVADOS

1. Emocinis intelektas (EI), priešingai nei pačios emocijos, yra ugdomas gebėjimas, leidžiantis sąmoningai atpažinti, suprasti ir veiksmingai valdyti savo ir kitų emocijas bei jausmus, kontroliuoti savo reakcijas, adekvačiai elgtis probleminėse situacijose ir pasitelkti emocijas sprendimų priėmimui. Mokslininkai išskiria skirtingus EI modelius, tačiau juos sieja šie aspektai: emocijų valdymas ir kontrolė, emocinio intelekto įtaka tarpasmeninių santykių kokybei bei sėkmei įvairiose gyvenimo srityse.
2. Darbuotojų pasitenkinimas darbu - vienas iš kertinių veiksnių, lemiančių tiek individualią darbuotojo savijautą, tiek visos organizacijos veiklos efektyvumą. Pasitenkinimas darbu atspindi, kiek teigiamai darbuotojas vertina savo darbo patirtį – tai emocinis ir pažintinis atsakas į įvairius darbo aspektus, tokius kaip darbo sąlygos, vadovavimo stilius, atlygis, karjeros galimybės ar tarpasmeniniai santykiai darbe.
3. Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra svarbus rodiklis vertinant vadovavimo kokybę. Vadovai, pasižymintys aukštu emociniu intelektu, dažniausiai sugeba kurti palaikančią, bendradarbiavimu grįstą atmosferą, kuri tiesiogiai stiprina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Gebėjimas suprasti ne tik savo, bet ir aplinkinių emocijas bei jausmus suteikia vadovui galimybę efektyviau įveikti sudėtingas situacijas, artimiau pažinti darbuotojų komandą ir kurti pozityvią darbo aplinką. Aukštą EI turintys vadovai geba motyvuoti savo komandą, įkvėpti darbuotojus siekti bendrų tikslų ir mažinti konfliktų tikimybę organizacijoje, o visa tai siejama su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu.
4. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog ugdymo įstaigų vadovų emocinis intelektas yra statistiškai reikšmingai ir teigiamai susijęs su pedagogų pasitenkinimu darbu ($p < 0,001$). Stipriausios sąsajos nustatytos tarp bendro vadovo emocinio intelekto balo ir bendro pasitenkinimo darbu ($r = 0,530$), taip pat su paaukštinimo galimybėmis ($r = 0,546$), darbo pobūdžiu ($r = 0,498$), vadovavimu ($r = 0,486$) ir darbo užmokesčiu ($r = 0,482$).
5. Hierarchinė regresinė analizė patvirtino, kad vadovo emocinio intelekto dimensijos reikšmingai prognozuoja pedagogų pasitenkinimą darbu net ir kontroliuojant amžių bei darbo stažą ($R^2 = 0,376$; $\Delta R^2 = 0,313$; $p < 0,001$). Reikšmingiausi prognozuotojai buvo kitų emocijų vertinimas, emocijų reguliavimas ir emocijų panaudojimas, o savo emocijų vertinimas statistiškai reikšmingos prognostinės galios neturėjo.

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo rezultatais, pateikiamos rekomendacijos, skirtos ugdymo įstaigų vadovams ir švietimo sistemos administravimo institucijoms:

1. Stiprinti vadovų kompetencijas atpažįstant darbuotojų emocijas (OEA), nes ši dimensija regresijos modelyje turėjo didžiausią prognostinį poveikį pasitenkinimui darbu. Praktikoje tai galima įgyvendinti per mokymus apie aktyvų klausymą, empatinį reagavimą, konfliktų prevenciją ir emocinių signalų atpažinimą kolektyve.
2. Diegti vadovams skirtas emocijų reguliavimo (ROE) ugdymo priemonės, orientuotas į streso valdymą, konstruktyvų reagavimą į krizes, sudėtingas situacijas bei emocinę savitvardą, nes ši dimensija taip pat reikšmingai didina pedagogų pasitenkinimą darbu.
3. Spręsti organizacines rizikos sritis, kurios buvo vertinamos vidutiniškai, ypač darbo organizavimą, pripažinimą, privilegijas ir darbo užmokestį, nes net esant aukštam vadovo emociniam intelektui šie komponentai išlieka potencialiais pasitenkinimo mažėjimo veiksniais, ypač vyresnėse amžiaus ir ilgesnio stažo grupėse.
4. Skirti tikslines skatinimo priemones vyresnių pedagogų ir didesnį stažą turinčių pedagogų grupėms, kurios dažniau nurodė žemesnį bendrą pasitenkinimą darbu. Rekomenduotina peržiūrėti darbo organizavimo principus, komunikacijos kanalus ir pripažinimo formas, kad jos geriau atitiktų šios grupės lūkesčius ir patirtį.

LITERATŪRA

1. Andrijauskaitė, D. (2022). Emocinio intelekto ugdymas. *Slauga.Mokslas ir praktika*. Nr.9 (309), psl. 8-10. Prieiga per internetą: <<https://www.zurnalai.vu.lt/slauga/article/view/29430/28470>>.
2. Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. [Žiūrėta 2025-03-17]. Prieiga per internetą: <https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf>.
3. Babbie, E.R. (2016) *The Practice of Social Research*. 14th Edition, Cengage Learning, Belmont.
4. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 13–25.
5. Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). London: Oxford University Press.
6. Cap, V. (2007). Emocinio intelekto svarba organizacijoje. *Mokslinės minties šventė*. Psl. 546-551. Prieiga per internetą: <<https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/014d5697-6627-473d-80c1-4ed019ab5ae9/content>>.
7. Channel, M. (2021). Daniel Goleman's Emotional Intelligence in Leadership: How To Improve Motivation In Your Team. [Žiūrėta 2025-03-17]. Prieiga per internetą: <<https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/daniel-goleman-emotional-intelligence/>>.
8. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications. ISBN 978-1-4522-2610-1
9. Daiva Viningienė, D. (2012). *Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos*, RFDS 6, no. 1, 161-170. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.15181/rfds.v6i1.2339>>.
10. Denscombe, M. (2010). *The good research guide: For small-scale social research projects* (4th ed.). Open University Press. ISBN 978-0-335-24140-8.
11. Dikčius V. (2005) *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius. ISBN 9955528044.
12. Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. (2006). Emotional intelligence and emotional reactivity and recovery in laboratory context. *Psicothema*, 18(Suppl), 72–78. ISSN 0214 - 9915.
13. Gayathri, Meenakshi. (2013). A Literature Review of Emotional Intelligence. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*. 2. 42-51. ISSN 2319 – 7722.
14. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa (vadovėlis)*. ISBN 978-9955-19-641-9.
15. Garbenis. S. (2020). Pozityvioji psichologija: bruožų emocinio intelekto ir pozityviosios psichologijos sąsajų apžvalga. *Scientific Research in Education*, Vol. 3, psl. 29-41. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.15388/SRE.2020.3>>.
16. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*.
17. Gudonytė, I., ir Marčinskas, A. (2016). Organizacinės kultūros suvokimas vadovo emocinio intelekto kontekste. *Regional formation and development studies*, 2(19), 17-34. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.15181/rfds.v19i2.1280>>.
18. Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-02190-4.
19. Issah, M. (2018). Change leadership: The role of emotional intelligence. *Sage Open*, 8(3), 1- 6. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1177/2158244018800910>>.
20. Jovarauskaitė, A., Tolutienė, G. (2010). Universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla. Nr. 1 (26), p. 95-103.. ISSN 1648-8776.
21. Kardelis, K. (2002). *Socialinių tyrimų etika*. Vilnius: VDU leidykla.
22. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
23. Kontautienė, R. (2002). Pedagogų pasitenkinimo darbu motyvuojančių ir higienos veiksnių raiška. *Tiltai*, 2002, Nr. 2 (19), p. 27-32. ISSN 1392-3137.
24. Lazovic, S. (2012). *The Role and Importance of Emotional Intelligence in KnowledgeManagement. Knowledge and Learning: Global Empowerment; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2012*. International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia. Prieiga per internetą: <https://issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12_148.pdf>.
25. Luobikienė, I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika*. 7-asis patais. ir papild. leid. Kaunas: Technologija.
26. Mayer J. D., Salovey P. (1997). What Is Emotional Intelligence? In: Salovey Peter, Sluyter David J., editors. *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. Basic Books; New York. pp. 3–34.
27. Mayer, J.D., Caruso, D. R., Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8, 1-11. DOI: 10.1177/1754073916639667.
28. Makin, P., Cooper, G., Cox, C. (2000). Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w organizacji [Organizations and the psychologi - cal contract. Managing people in the organiza - tion]. Warszawa: PWN. ISBN: 83-01-12762-7.

29. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2002, Nr. 21, p. 137-146. ISSN 1392-1142.
30. Melnikova, J. (2014). Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai. Metodinė medžiaga. Klaipėda.
31. Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 268-277. DOI: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1).
32. O'Donnell, P., Farrar, A., BrintzenhofeSzoc, K., Conrad, A. P., Danis, M., Grady, C., Taylor, C., & Ulrich, C. M. (2008). Predictors of ethical stress, moral action and job satisfaction in health care social workers. *Social work in health care*, 46(3), 29–51. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1300/J010v46n03_02>.
33. Ramanauskas, K., Šimanskienė, L. (2014). Organizacijos vadovo emocinio intelekto poveikis organizacinei kultūrai. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 36(2), 416-424. ISSN 2345-0355.
34. Remeikienė, I., Lekavičienė, R. (2002). Emocinis intelektas ir jo vertinimo problema. *Psichologija*. Vilnius, 26.
35. Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organisation. *IOSR Journal of Business and Management*, 5, 32-39. DOI: <https://doi.org/10.9790/487X-0513239>.
36. Salovey Peter, Mayer John D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 9:185–211. DOI: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.
37. Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta – analytic review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16 (1), 146-174. DOI:10.1177/1368430212439907.
38. Spector, P. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. 13. 693-713. DOI:10.1007/BF00929796.
39. Šorytė, D. ir Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*, Nr. 2(65), 8-18. ISSN 1392-2696. Prieiga per internetą: <[https://visuomenessveikata.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.2\(65\)/VS%202014%202\(65\)%20LIT%20Darbuotoju%20gerove.pdf](https://visuomenessveikata.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.2(65)/VS%202014%202(65)%20LIT%20Darbuotoju%20gerove.pdf)>.
40. Trakšėlys, K. (2008). Vadovo emocinio intelekto įtaka valdymo produktyvumui. *Vadyba*, 13(2), 173- 178. ISSN 1648-7974.
41. Tripathy, M. (2018). Emotional intelligence: an overview. Mauritius: LAP LAMBERT Academic publishing.
42. Tsounis A, Sarafis P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC Psychology*; 6(1). DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-018-0241-4>.
43. Ušėckienė L., (2005). Suaugusiųjų pasitenkinimo savo darbu ir tęstinio mokymosi salovey sąsajos. *Pedagogika*. T. 79. Vilnius: VPU. DOI:10.15823/p.2005.79.15.
44. Winton, B. G. (2022). Emotional intelligence congruence: the influence of leader and follower emotional abilities on job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(5), 788- 801. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0163>.
45. Wong, C. S., & Law, K. S. (2017). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. In *Leadership Perspectives*, 97-128.
46. Wong, C.-S., Law, K. S. (2002). Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS). <https://doi.org/10.1037/t07398-000>.

PRIEDAI

1 priedas

ĮSTAIGŲ VADOVŲ EMOCINIO INTELEKTO IR PEDAGOGŲ PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ ANKETA

Gerbiamas respondente,

Esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos verslo magistro studijų programos studentė Asta Varkulevičienė ir atlieku tyrimą magistrinio darbo tema „Vadovo emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos“. Tyrimo tikslas – atskleisti ugdymo įstaigų vadovų emocinio intelekto ir pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajas.

*Anketa yra **anoniminė**, o apibendrinti tyrimo rezultatai bus naudojami tik akademiniam tikslams magistro baigiamajame projekte.*

Nuoširdžiai dėkoju, jog sutikote dalyvauti šioje apklausoje, kuri padės nustatyti ir atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų emocinio intelekto ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas.

Jūsų amžius (pažymėkite tinkamą variantą):

- ☐ 18-25 m.
- ☐ 26-40 m.
- ☐ 41-55 m.
- ☐ 56 ir daugiau

Jūsų gyvenamoji vieta:

- ☐ Miesto vietovė
- ☐ Kaimiška vietovė

Jūsų darbo stažas (esamoje darbovietėje) (pažymėkite tinkamą variantą):

- ☐ Iki 2 m.
- ☐ nuo daugiau kaip 2 iki 5 metų.
- ☐ nuo daugiau kaip 5 iki 10 metų.
- ☐ nuo daugiau kaip 10 iki 15 metų.
- ☐ nuo daugiau kaip 15 iki 20 metų.
- ☐ nuo daugiau kaip 20 iki 25 metų.
- ☐ daugiau kaip 25 metai.

Jūsų pedagoginė kvalifikacinė kategorija (pažymėkite tinkamą variantą):

- ☐ Mokytojo
- ☐ Vyresniojo mokytojo
- ☐ Mokytojo metodininko
- ☐ Mokytojo eksperto
- ☐ Nesuteikta kvalifikacinė kategorija

Jūsų lytis (pažymėkite tinkamą variantą):

- ☐ Moteris;
- ☐ Vyras;
- ☐ Kita/nenoriu atsakyti

Pildymo instrukcija:

Pažymėkite atsakymą „X“, kuris jums atrodo tinkamiausias šalia kiekvieno teiginio. Pasirinkite tą balą, kuris geriausiai atspindi jūsų nuomonę: „Visiškai nesutinku“, „Nesutinku“, „Nei sutinku, nei nesutinku“, „Sutinku“, „Visiškai sutinku“.

I dalis. Vadovo emocinio intelekto vertinimas.

TEIGINIAI	„Visiškai nesutinku“	„Nesutinku“	„Nei sutinku, nei nesutinku“	„Sutinku“	„Visiškai sutinku“
1. Vadovas, dažniausiai, geba teisingai suvokti, kodėl jaučia tam tikrus jausmus.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Vadovas gerai supranta savo emocijas.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Vadovas visuomet puikiai supranta, ką jaučia.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Vadovas visada žino, ar jis/ji laimingas(-a).	☐	☐	☐	☐	☐
5. Vadovas visada geba suprasti aplinkinių emocijas iš jų elgesio.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Vadovas yra geras(-a) aplinkinių emocijų stebėtojas(-a).	☐	☐	☐	☐	☐
7. Vadovas yra empatiškas(-a) kitų jausmams ir emocijoms.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Vadovas geba suvokti aplinkinių emocijas.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Vadovas visada sau nustato tikslus ir tada stengiasi visomis jėgomis juos pasiekti.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Vadovas mano, kad jis/ji yra kompetentingas(-a) asmuo.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Vadovas yra motyvuotas(-a).	☐	☐	☐	☐	☐
12. Vadovas visada skatina save stengtis pasiekti geriausio.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Vadovas gali valdyti savo pyktį ir racionaliai išspręsti sunkumus.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Vadovas geba gerai valdyti savo emocijas.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Vadovas sukilus pykčiui geba greitai nurimti.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Vadovas gerai kontroliuoja savo emocijas.	☐	☐	☐	☐	☐

II DALIS. Pedagogų pasitenkinimo darbu vertinimas.

Pažymėkite atsakymą „X“, kuris jums atrodo tinkamiausias šalia kiekvieno teiginio. Pasirinkite tą balą, kuris geriausiai atspindi jūsų nuomonę: „visiškai nesutinku“, „vidutiniškai nesutinku“, „šiek tiek nesutinku“, „šiek tiek sutinku“, „vidutiniškai sutinku“, „visiškai sutinku“.

TEIGINIAI	„Visiškai nesutinku“	„Vidutiniškai nesutinku“	„Šiek tiek nesutinku“	„Šiek tiek sutinku“	„Vidutiniškai sutinku“	„Visiškai sutinku“
1. Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Mano darbe, iš tiesų, yra per mažai paaugstinimo galimybių.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Man patinka žmonės, su kuriais dirbu.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje organizacijoje yra veiksmingas (efektyvus).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaugštinti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. Man neaiškūs šios organizacijos tikslai.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo organizacijos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose organizacijose.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23. Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24. Aš turiu atlikti per daug darbų.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25. Man patinka mano bendradarbiai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26. Dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta organizacijos viduje.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27. Didžiuojuosi savo darbu.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28. Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29. Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30. Man patinka mano tiesioginis vadovas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31. Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32. Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33. Esu patenkintas (-a) savo paaugstinimo galimybėmis.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34. Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35. Mano darbas man yra malonus.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36. Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ACIŲ UŽ SKIRTĄ LAIKĄ.