



**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**EDUKOLOGIJOS INSTITUTAS**

**Edukologijos (spec. Švietimo kokybės vadybos) magistro studijų programa**

**INGRIDA ŠAFRANVIČ**

**VADOVO LYDERYSTĖS STILIAUS ĮTAKA PEDAGOGŲ VEIKLOS  
MOTYVACIJAI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas: prof. dr. D. Malinauskienė

Darbas originalus .....

Šiauliai, 2019

## Parengto baigiamojo magistro darbo savarankiškumo patvirtinimas

Patvirtinu, kad įteikiamas baigiamasis bakalauro / profesinių studijų / magistro darbas .....

.....

yra:

1. Atliktas savarankiškai ir nėra pateiktas kitam kursui šiame ar ankstesniuose semestruose.
2. Nebuvo naudotas kitame universitete / institute Lietuvoje ir užsienyje.
3. Nėra medžiagos iš kitų autorių darbų, jeigu jie nėra nurodyti darbe.
4. Pateiktas visas panaudotos literatūros sąrašas.

.....

Vardas, pavardė

.....

Parašas

## TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
ĮVADAS.....	6
1. VADOVO LYDERYSTĖS ĮTAKOS PEDAGOGŲ VEIKLOS MOTYVACIJAI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TEORINĖ ANALIZĖ.....	10
1.1. Vadovo lyderystės vaidmuo ir raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigose...	10
1.1.1. Lyderystės, lyderio ir vadovo samprata.....	10
1.1.2. Vadovo lyderystės stilių raiškos charakteristika ikimokyklinio ugdymo įstaigose.....	15
1.1.2.1. Transakcinis lyderystės stilius.....	17
1.1.2.2. Transformacinis lyderystės stilius.....	19
1.2. Pedagogų veiklos motyvacija ikimokyklinio ugdymo įstaigose.....	24
1.2.1. Motyvacijos samprata ir tipai.....	24
1.2.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų motyvacija ir jų motyvavimas.....	27
1.3. Vadovo lyderystės įtaka pedagogų motyvacijai ikimokyklinio ugdymo įstaigose.....	29
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	33
3. TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ.....	37
3.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonės apie taikomą lyderystės stilių analizė.....	37
3.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomonės apie vadovų lyderystės įtaką jų veikos motyvacijai analizė.....	47
4. DISKUSIJA.....	58
IŠVADOS.....	61
REKOMENDACIJOS.....	62
LITERATŪRA.....	63
PRIEDAI.....	67

## SANTRAUKA

Ingrida Šafranovič. **Vadovo lyderystės stiliaus įtaka pedagogų veiklos motyvacijai ikimokyklinio ugdymo įstaigose.** Magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas: prof. dr. Daiva Malinauskienė. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2019.

Vadovo lyderystės stilius lemia, ar švietimo įstaigai pavyks sėkmingai judėti link apsibrėžtos vizijos, o ypač – motyvuoti pedagogus. Pedagogų motyvacija ypač aktuali ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kadangi nuo šių įstaigų pedagogų motyvacijos darbui dažnai priklauso ir šias įstaigas lankančių vaikų gerovė. Šio **tyrimo problema** – neaišku, kokie lyderystės stiliai naudojami ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų praktikoje, kokie yra vadovų lyderystės raiškos ir pedagogų veiklos motyvacijos ypatumai, kaip vadovų lyderystės stilius daro įtaką pedagogų veiklos motyvacijai.

**Tyrimo hipotezė** – tikėtina, kad vadovų lyderystės stilius turi įtakos ikimokyklinio ugdymo pedagogų veiklos motyvacijai.

**Tyrimo objektas** – vadovo lyderystės įtaka pedagogų motyvacijai ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

**Tyrimo tikslas** – identifikuoti ir atskleisti, kokią įtaką vadovų lyderystės stilius turi pedagogų motyvacijai ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Remiantis moksline literatūra, atskleisti vadovo lyderystės stiliaus įtaką pedagogų motyvacijai;
2. Ištirti vadovo taikomų lyderystės stilių pedagogų veiklos motyvacijai ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigose;
3. Išsiaiškinti vadovų nuomones apie taikomų lyderystės stilių įtaką pedagogų veiklos motyvacijai;
4. Išsiaiškinti pedagogų nuomones apie taikomų lyderystės stilių įtaką jų veiklos motyvacijai.

**Tyrimo metodai:** 1) mokslinės literatūros analizė; 2) kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu; 3) duomenų analizės metodas – kokybinė turinio duomenų analizė.

**Išvados.** Kokybinio tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams labiausiai priimtinas atrodo transformacinis lyderystės stilius. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai taiko šiuos transformacinės lyderystės stiliaus aspektus: pozityvių pokyčių (permainų) inicijavimo, idealizuotos įtakos, intelektualinio stimuliavimo, individualaus dėmesio ir įkvepiančio pedagogų motyvavimo. Vadovų lyderystės įtaka pedagogų veiklos motyvacijai atsiskleidžia per išorinius (sudarytas lankstus darbo grafikas, palankios sąlygos kvalifikacijai kelti, vadovas, kuriuo galima žavėtis ir imti pavyzdį, palaikanti komanda) ir vidinius veiksnius (mėgstamas darbas ir pedagoginis pašaukimas). Tai, kad nei vienas pedagogas nenurodė piniginio atlygio už darbą kaip veiklos motyvacijos veiksnio, taip pat leidžia daryti išvadą, kad šie pedagogai yra motyvuoti veiklai. Taigi transakcinės lyderystės stilius, pagrįstas galia ir materialiu atlygiu už darbą, šiame tyrime nėra aktualus. Tyrimas patvirtino keltą hipotezę, kad vadovų lyderystės stilius turi įtakos pedagogų veiklos motyvacijai. Transformacinį lyderystės stilių taikantys ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai motyvuoja pedagogus veiklos motyvacijai.

Esminiai žodžiai: vadovas, lyderystės stilius, veiklos motyvacija, pedagogas, ikimokyklinio ugdymo įstaiga.

## SUMMARY

Ingrida Šafranovič. **Influence of director's leadership style on motivation of engagement of educators in preschool education institutions.** Master's thesis. Supervisor: prof. dr. Daiva Malinauskienė. Šiauliai: Šiauliai University, 2019

A director is a major source of leadership in educational institution, since management related knowledge and practical skills determine whether an educational establishment will succeed in moving towards the vision, and in particular - in motivating educators. The motivation of educators is particularly relevant in preschool institutions, since as the well-being of children attending these institutions often depends on motivation of educators. **Research issue** – it is unclear what leadership styles are being put in practice by directors of preschool institutions, what are peculiarities of leadership expressions of directors and motivation of engagement of educators, how leadership style of directors influences educators' motivation to work.

**Research hypothesis** – it is likely that leadership style of directors influences motivation of engagement of preschool educators.

**Research object** – influence of director's leadership style on motivation of engagement of educators in preschool education institutions.

**Aim of the research** – to identify and reveal what influence the leadership style of a director has on the motivation of educators in preschool institutions.

**Research tasks:**

1. To reveal the influence of leadership styles of directors towards the motivation of educators on the basis of scientific literature;
2. To research the peculiarities of leadership styles applied by directors towards the motivation of engagement of educators in preschool education institutions;
3. To clarify the opinions of directors on the influence of applied leadership styles towards the motivation of engagement of educators;
4. To identify the opinions of educators on the influence of applied leadership styles towards their motivation of engagement.

**Research methods:** 1) Analysis of scientific literature; 2) qualitative research - semi-structured interview (survey of preschool educators and directors); 3) data analysis method - qualitative analysis of content data.

**Conclusions.** The analysis of qualitative research data revealed that transformational leadership style seems to be the most acceptable to directors of preschool education institutions. Directors of preschool education institutions apply the following aspects of transformational leadership style: initiation of positive changes, idealized influences, intellectual stimulation, individual attention, and inspiring motivation of educators. The influence of leadership of directors towards the motivation of engagement of educators is revealed through such external factors as flexible working schedules, favourable conditions for qualification, director that can be admired and taken as an example, and a supportive team. Motivation factors of engagement of educators are also associated with internal factors (love for work and pedagogical calling). The fact that no educator of preschool institutions has indicated a monetary reward for work as a factor of motivation also leads to the conclusion that these educators are motivated for activity. *Thus, the style of transactional leadership based on power and material reward for work is not relevant in this research.* The research confirmed the initial hypothesis that the leadership style of directors influences the motivation of engagement of preschool educators. Directors of preschool education institutions that apply the transformational leadership style motivate the engagement of educators.

Keyword's: director, leadership style, motivation of engagement, educator, preschool education institution.

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Lyderystė yra svarbiausias aspektas, turintis įtakos organizacijos sėkmei (Atsebeha, 2016). Todėl nenuostabu, kad, plėtojant lyderystės strategiją švietime, pastarojo meto strateginiuose ES ir Lietuvos švietimo dokumentuose vis daugiau dėmesio skiriama tokiai lyderystei, kuri skatina pažangos procesus ir lemia teigiamus pokyčius visose visuomenės gyvenimo srityse (Martusevičienė, 2014). Taip pat vis dažniau akcentuojama lyderystės plėtotės švietime svarba siekiant keisti ir modernizuoti žmogiškųjų išteklių bei švietimo procesų vadybą, gerinant švietimo kokybę (Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2015). Lietuvos valstybinėje švietimo 2013–2022 m. strategijoje (2014) išskirti tikslai taip pat pirmiausia orientuojami į švietimo subjektą, kuriam būdingos lyderio savybės.

Švietimo įstaigose lyderiais dažniausiai įvardinami jos vadovai, t. y. direktoriai, pavaduotojai ir kiti įstaigos administracijoje dirbantys bei užimantys aukštesnes valdžios pozicijas asmenys. Vadovas yra „labai svarbus žmogus, jo padėtis kitų dirbančiųjų atžvilgiu išskirtinė: jis privalo būti sumanus, sugebėti įgyvendinti naujoves ir pokyčius, įkvėpti organizaciją tikslų įgyvendinimui bei strateginiams ir racionaliems sprendimams, tad nuo to, kaip vadovas bus motyvuotas atlikti savo darbą, gali priklausyti ir visos organizacijos darbo efektyvumas“ (Diržytė, Patapas ir Mikelionytė, 2010, p. 123). Taigi vadovas yra pagrindinis švietimo įstaigos lyderystės šaltinis, kadangi vadovo vadybos žinios ir praktiniai valdymo įgūdžiai lemia, ar švietimo įstaigai pavyks sėkmingai judėti link apsibrėžtos vizijos.

Tačiau be vizijos turėjimo, vadybos žinių ar praktinių valdymo įgūdžių vadovui būtinas dar vienas labai svarbus gebėjimas – tai gebėjimas motyvuoti pedagogus. Tuo labiau, kad šiuolaikinio švietimo įstaigos vadovo lyderystė kuria palankias sąlygas ir pedagogų motyvacijai. Motyvacija yra ne tik vienas iš veiksnių, nulemiančių sėkmingą pedagogo darbinę veiklą, bet ir ta priemonė, kurios pagalba vadovai gali pasiekti norimų tikslų savo vadovaujamoje įstaigoje (Diržytė ir kt., 2010). Kitap tariant, švietimo įstaiga savo tikslus lengviau pasiekia, kai jos vadovas, skatindamas pokyčius, motyvuoja pedagogus, kad jie kuo labiau norėtų siekti gerų darbo rezultatų (Navickaitė, 2012).

Darbas tam tikroje įstaigoje yra daug laiko ir jėgų reikalaujanti veikla (Ožeraitienė, Gaigalaitė ir Arnatkevič, 2014), todėl pedagogas turi būti motyvuotas. Siekiant pedagogus motyvuoti, suteikiant jiems reikalingas sąlygas, svarbu suprasti pedagogo poreikius (Kostečka, Davidavičienė, 2015), nes dirbančio poreikius atitinkančioje aplinkoje pedagogo veikla bus žymiai produktyvesnė. Pedagogų motyvacija ypač aktuali ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kadangi nuo šių įstaigų pedagogų motyvacijos darbui dažnai priklauso ir šias įstaigas lankančių vaikų gerovė.

**Tyrimo problema.** Neaišku, kokie lyderystės stiliai naudojami ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų praktikoje. Siekiant švietimo vadybos pagerėjimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, labai svarbu atsižvelgti į tai, koks vadovas jai vadovauja (juk ne kiekvienas ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas yra lyderis ir ne visi ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai turi įgimtą pašaukimą ar savybes, reikalingas lyderystės raiškai), koks vadovo požiūris į lyderystės ugdymą, ar sudaromos sąlygos pedagogams mokytis ir plėtoti kompetencijas, ar pedagogai motyvuojami veiklai ir kaip motyvuojami. Taigi išryškėja tyrimo problema, kuri formuluojama klausimais: *koks ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės stilius yra priimtinausias pedagogams? Kokie yra vadovų lyderystės raiškos ir pedagogų veiklos motyvacijos ypatumai ikimokyklinio ugdymo įstaigose? Kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės stilius daro įtaką pedagogų veiklos motyvacijai?*

**Tyrimo objektas** – vadovo lyderystės įtaka pedagogų motyvacijai.

**Tyrimo hipotezė** – tikėtina, kad vadovų lyderystės stilius turi įtakos ikimokyklinio ugdymo pedagogų veiklos motyvacijai.

**Tyrimo tikslas** – identifikuoti ir atskleisti, kokią įtaką vadovų lyderystės stilius turi pedagogų veiklos motyvacijai ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Remiantis moksline literatūra, atskleisti vadovo lyderystės stiliaus įtaką pedagogų motyvacijai;
2. Ištirti vadovo taikomų lyderystės stilių pedagogų veiklos motyvacijai ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigose;
3. Išsiaiškinti vadovų nuomones apie taikomų lyderystės stilių įtaką pedagogų veiklos motyvacijai;
4. Išsiaiškinti pedagogų nuomones apie taikomų lyderystės stilių įtaką jų veiklos motyvacijai.

**Tyrimo metodologija.** Šiame tyrime remiamasi šiomis metodologinėmis nuostatomis:

- *Interpretyvizmo* tyrimo metodologine nuostata, kuriai „būdinga samprata, kad skirtingoms vartotojų grupėms būdinga skirtingas reagavimas į tuos pačius reiškinius“ (Martišauskienė, 2014, p. 210). Taigi galima manyti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogams ir vadovams būdingas požiūris į tuos pačius aspektus kartais skiriasi.
- *Maslow poreikių hierarchijos teorija*, kuri teigia, kad prie aukštesnių poreikių galima pereiti tik tada, kai patenkinti pagrindiniai žmogaus poreikiai. Švietimo įstaigų vadovai dažnai klaidingai mano, kad pedagogus labiausiai domina atlyginimas (bazinių poreikių patenkinimas), todėl vadovai dažniau linkę į materialinį pedagogų skatinimą,

mažiau dėmesio skirdami aukštesnio lygmens pedagogų poreikiams, t. y. tokiems kaip profesinis augimas ir tobulėjimas (Želvys, 2003).

#### **Tyrimo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė;
- kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu (ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų ir vadovų apklausa);
- duomenų analizės metodas – kokybinė turinio (content) duomenų analizė.

**Tyrimo imtis ir organizavimas.** Šiame tyrime pasirinkta kriterinė atranka, nes toks atrankos būdas padeda užtikrinti, kad į tyrimą būtų įtraukti informatyvūs atvejai. Tyrimas atliekamas Vilniaus miesto X ikimokyklinio ugdymo įstaigose, apklausiant pedagogus ir vadovus.

#### **Tyrimo etapai.** Tyrimas organizuojamas keliais etapais:

1. 2018 m. gruodžio - 2019 m. vasario mėn. atlikta mokslinių šaltinių, analizuojančių vadovų lyderystę ir pedagogų motyvaciją, apžvalga ir analizė.
2. 2019 m. kovo – balandžio mėn. atliekamas kokybinis tyrimas taikant interviu metodą, vadovaujantis darbo autorės sudarytais pusiau struktūruoto interviu klausimais, kurie pateikiami ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogams ir vadovams.
3. Analizuojami ir apibendrinami gauti kokybinio (turinio analizės metodu) duomenys.
4. Pateikiama tyrimo diskusija, išvados ir rekomendacijos.

**Darbo naujumas / reikšmingumas.** Vadovų lyderystė, kaip mokslinių tyrimų objektas, ir Lietuvoje, ir užsienyje sulaukia daug mokslininkų dėmesio. Siekiant skatinti darbuotojų produktyvumą ir darbo našumą, atliekama vis daugiau tyrimų, kuriuose analizuojama, kas gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai (Ožeraitienė ir kt., 2014; Kostecka ir Davidavičienė, 2015; Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė ir Grikiienė, 2016). Mokslinėje literatūroje nagrinėjami įvairūs švietimo įstaigų vadovų – dažniausiai pradinėjų ir vidurinių mokyklų – lyderystės aspektai (Kačkienė, 2013; Raman et al., 2015; Shamaki, 2015; Atsebeha, 2016; Wasserman, 2016; Koran & Koran, 2017; Wilson, 2017; Abubakar et al., 2018; Nwamae & Kayii, 2018; Wang & Ho, 2018), taip pat pastaruoju metu išaugo ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų motyvacijos tyrimai (Odoom et al., 2016; Owala et al., 2016; Tekin, 2016; Viseu et al., 2016). Taip pat mokslininkai nagrinėja įvairius ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės raiškos (Lesomo, 2013; Jakšaitytė, 2016; Šlikaitė, 2018), tačiau, išskyrus pavienius tyrimus (Nthuni, 2012; Zhang & Wang, 2018), vis dar labai pasigendama tyrimų, tiriančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės įtaką pedagogų motyvacijai, o tokia empiriškai pagrįsta informacija galėtų padėti sukurti efektyvesnius metodus, kurie leistų didinti pedagogų darbo motyvaciją ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Taip



pat šis darbas gali būti kitų tyrimų šia tema pagrindas ir paskata vadovams taikyti tokį lyderystės stilių, kuris skatintų pedagogų veiklos motyvaciją.

**Darbo struktūra.** Darbą sudarys 4 dalys. Pirmoje darbo dalyje pateikiama vadovų lyderystės ir pedagogų motyvacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigose teorinė analizė. Antroje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija. Trečioje dalyje pateikiami tyrimo rezultatai ir jų analizė. Ketvirtojoje dalyje pateikiama diskusija, išvados ir rekomendacijos.

# 1. VADOVO LYDERYSTĖS ĮTAKOS PEDAGOGŲ VEIKLOS MOTYVACIJAI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TEORINĖ ANALIZĖ

Šiame skyriuje pagrindinis dėmesys skiriamas tam, kokią įtaką vadovo lyderystė turi pedagogų veiklos motyvacijai ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kadangi svarbu sukurti tinkamą teorinį pagrindą tyrimui, sutelkiant dėmesį į su vadovų lyderyste ir pedagogų veiklos motyvacija susijusius aspektus.

## 1.1. Vadovo lyderystės vaidmuo ir raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigose

### 1.1.1. Lyderystės, lyderio ir vadovo samprata

*Lyderystė* mokslinėje literatūroje apibrėžiama gana įvairiai (Adeyemi, 2010). Lyderystė kaip koncepcija įvairiems mokslams suteikė platų reikšmių ir interpretacijų spektrą, ji gali būti apibrėžiama ir kaip socialinių bei vadybos mokslų studijų sritis, ir kaip praktinis bei profesionalus įgūdis valdyti kitus. Svarbiausia šioje sąvokoje yra tai, kad lyderystė maksimaliai padidina kitų pastangas siekti tikslo (Wilson, 2017).

Lyderystė yra raktas į bet kurios organizacijos pažangą ir išlikimą (Shamaki, 2015). Pažymėtina, kad lyderystė yra procesas, kuriuo gali būti paveiktas žmonių elgesys, tai skatinimas bendradarbiauti siekiant bendro tikslo (Adeyemi, 2010). Lyderystė – tai gebėjimas įtikinti kitus (Nwamae & Kayii, 2018). Taigi lyderystė yra žmogaus gebėjimas daryti įtaką ir motyvuoti kitus (Nthuni, 2012). Labiausiai paplitusi lyderystės apibrėžtis reiškia lyderių gebėjimą įkvėpti grupės narius siekti organizacijos nustatytų tikslų (Wilson, 2017). A. Gumuliauskienė ir L. Martusevičienė (2013) taip pat teigia, jog lyderystė yra pokyčių katalizatorius ir stimulus, kuris suteikia organizacijai varomosios jėgos ir energijos. Svarbu pabrėžti tai, kad „individo lygmenyje vystant lyderystę ypač svarbios vertybinės nuostatos, turimos ir plėtojamos kompetencijos, pasiryžimas ir motyvacija prisiimti atsakomybę ir veikti“ (Gumuliauskienė ir Martusevičienė, 2013, p. 24).

Lyderystė yra suprantama kaip vadovavimo grupei procesas, kuris daro įtaką žmonių elgesiui ir yra laikomas energingu ir interaktyviu procesu, kuriame dalyvauja trys svarbios dalys: „lyderiai“, „pasekėjai“ ir „situacijos“. Iš tiesų lyderio sėkmė priklauso nuo sugebėjimo pasiekti sėkmę ir pagarbą. Elgesio teorijos rodo, kad lyderio elgesys yra ne asmeninis elgesys, o tam tikri atributai, lemiantys efektyvumą. Efektyvus ir kompetentingas lyderis motyvuos savo pasekėjus siekti patrauklios ateities ir bandys sukurti tokią aplinką, kurioje įsipareigojimas siekti bendrų

tikslų yra ypač svarbus. Lyderystės sąvoka taip pat reiškia socialinės įtakos procesą, kurio metu vienas žmogus pasirenka, padeda ir remia kitus, siekiančius to paties tikslo (Atsebeha, 2016).

Pagal G. Wilson (2017), lyderystę galima apibūdinti kaip holistinį požiūrį į kitų asmenų kontrolę ir nustatytų tikslų pasiekimą, taip pat lyderystę galima paaiškinti remiantis šis bruožais:

- didesnis fizinės galios lygis, poreikis parodyti jėgą ir valdyti kitus, jėgos pranašumas, sugebėjimas generuoti baimę arba grupės nario poreikis turėti grupę kaip stiprų apsauginį veiksnį;
- daugiau energijos, geresnės motyvacinės jėgos, suvokiamas bendravimo ir elgesio, baimės, drąsos, ryžto trūkumas;
- didesni gebėjimai valdyti bendrą vaizdą;
- aukštesni gebėjimai specializuotose užduotyse;
- didesnis gebėjimas valdyti užduotį;
- aukštesnio lygio vertybės, išmintis ir dvasingumas.

Lyderystė organizacijų kontekste reiškia žmogaus potencialo stiprinimą, kadangi ji sukuria palankią aplinką asmenims, kad jie galėtų tapti lyderiais (Koran & Koran, 2017). Pasak S. Koran ir E. Koran (2017), lyderystė perduodama per veiksmingą ir aiškų bendravimą. Lyderystės funkcijos yra tokios:

- palaikyti palankią aplinką, būtiną tikslams pasiekti;
- apsaugą nuo konfliktų, orientavimą, nukreipimą, normų formavimą ir valdymą.

Švietimo organizacijų kontekste lyderystė vystosi tada, kai vadovai ir pedagogai bendradarbiauja, remia vienas kito augimą ir iš naujo apibrėžia sisteminius vaidmenis kaip profesionalai (Nwamae & Kayii, 2018). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai yra labai skatinami įtraukti pedagogus į sprendimų priėmimą, tokiu būdu pertvarkant profesinius santykius. Tai gali lemti esminius galios pasiskirstymo pokyčius tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo ir pedagogų (Ho, 2012). Vadinasi, lyderystė kartu yra ir „procesas, grindžiamas individualia ir organizacine plėtote“ (Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2015, p. 27). Taigi svarbiausia kalbant apie lyderystės esmę yra tai, jog lyderystė pirmiausia siejama su pokyčių inicijavimu, žinių kūrimu ir perdavimu, pasitikėjimu ir tikslų sklaida.

*Lyderis* mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip kūrybingas, ryžtingas, įkvepiantis, patikimas ir turintis aiškią ateities viziją žmogus, galintis prisimti atsakomybę už pokyčius įstaigoje (Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2015). Lyderiui privaloma teisingai suprasti, kas jis yra ir ką jis žino bei gali daryti. Lyderiui yra svarbios yra šios charakteristikos:

- pasekėjų požiūris;
- uždaviniai;

- orientacija;
- žinios;
- patirtis;
- pasitikėjimas pasekėjais;
- pasekėjų pasitikėjimas lyderiais.

Lyderio lyderio sėkmę lemia jo pasekėjai (kitaip tariant, darbuotojai), o ne tik pats lyderis ar kažkas kitas. Jei pasekėjai savo lyderiu nepasitiki, jie nebus įkvėpti ir negalės siekti tikslo maksimaliai. Svarbu tai, kad lyderis turi įtikinti savo pasekėjus, o ne save. Be to, asmuo, kuris nėra motyvuotas, reikalauja kitokio požiūrio, nei asmuo, turintis didelę motyvaciją. Viena iš pagrindinių užduočių, kurias turi atlikti lyderis, yra gerai žinoti savo pasekėjų savybes ir kvalifikacijos lygius (Atsebeha, 2016).

Lyderiai susiduria su skirtingomis situacijomis. Vienomis aplinkybėmis taikomas lyderystės stilius ne visada tiks kitomis. Todėl lyderis turi gebėti pasirinkti geriausią planą ir taikyti kiekvienai situacijai tinkamus lyderystės stilius (Atsebeha, 2016).

Apibrėžiant *lyderystės ir vadovavimo sąvokų skirtumus*, matyti, kad šalia „lyderystės“ mokslinėje literatūroje dažnai sinonimiškai vartojama „vadovavimo“, o šalia „lyderio“ vartojama „vadovo“ sąvoka, nors šios sąvokos nėra tapačios. Todėl toliau būtina apsibrėžti, kokie esminiai skirtumai yra tarp lyderystės ir vadovavimo bei lyderio ir vadovo.

Vadovavimas nuo lyderystės pirmiausia skiriasi tuo, kad vadovavimo rezultatas yra tvarkos, stabilumo ir nuoseklumo palaikymas, tuo tarpu lyderystės rezultatas – adaptyvių ir konstruktyvių permainų bei pokyčių inicijavimas (Northouse, 2009). Pasak A. Jakšaitytės (2016), „didžiausias skirtumas tarp vadovavimo ir lyderystės yra toks: vadovavimas apibrėžiamas žodžiu karjera, o lyderystė įvardijama kaip asmeninis pašaukimas. Vadovavimas atsiremia į formalios jėgos poziciją, turinčios įtakos aplinkiniams asmenims, o lyderystė kyla ir reiškiasi iš socialinės įtakos“ (Jakšaitytė, 2016, p. 15). Pagrindiniai vadovo veiklos principai apima aiškių ir konkrečių tikslų nustatymą, veiklos standartų užtikrinimą, veiksmų bei procedūrų sistemų, leidžiančių efektyviai dirbti, nustatymą, problemų sprendimą, įgytos patirties sklaidą ir veiksmų pasitelkimą. Tuo tarpu pagrindiniai lyderio veiklos principai apima lūkesčių ribos nustatymą, vertybių ir principų, leidžiančių suvokti ir įgilinti įstaigos prioritetus, panaudojimą, galimybių tikslui pasiekti suradimą, ruošimąsi spręsti iškilusias problemas, naujų skirtingų ir dar nebandytų perspektyvų paieškas bei ateities poreikių numatymą (Jakšaitytė, 2016). 1 lentelėje pateikiami apibendrinti vadovavimo ir lyderystės skirtumai.

1 lentelė. Lyderystės ir vadovavimo funkcijų skirtumai

<b>Vadovavimas</b> <i>(tvarkos, stabilumo ir nuoseklumo užtikrinimas)</i>	<b>Lyderystė</b> <i>(pozityvių pokyčių ir permainų inicijavimas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planavimas ir biudžeto sudarymas siekiant įgyvendinti iškeltus tikslus (sudaro darbotvarkes, nustato grafikus, paskirsto išteklius).</li> <li>• Užduočių skirstymas, darbuotojų parinkimas (pateikia struktūrą, paskirsto darbą, įdiegia taisykles ir procedūras).</li> <li>• Kontrolė, problemų numatymas ir sprendimas (sukuria skatinimo būdus, pateikia kūrybiškus sprendimus, imasi koreguojamųjų veiksmų).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krypties suformulavimas (sukuria viziją, paaiškina platesnį vaizdą, nustato strategiją).</li> <li>• Darbuotojų sutelkimas (supažindina su tikslais, siekia atsidavimo, suburia komandas).</li> <li>• Darbuotojų motyvavimas ir įkvėpimas (įkvepia ir uždega, suteikia galią, patenkina poreikius).</li> </ul>

Šaltinis: Northouse (2009), Jakšaitytė (2016)

Taigi kaip matome (žr. 1 lentelę), kalbant apie darbo planų kūrimą, tada, kai įprastas vadovas rūpinasi biudžetu ir planais (sudaro tvarkaraščius, paskirsto lėšas), lyderis siekia nustatyti kryptį (tam padeda vizijos kūrimas ir įgyvendinimas, suformuluotos strategijos, kad pavyktų pasiekti ir įgyvendinti tikslus). Kalbant apie darbą su žmonėmis, tada, kai įprastas vadovas rūpinasi personalo atranka ir organizavimu (skirsto personalą, vysto strategijas, procedūras), lyderis siekia perduoti strategijas ir vizijas komandos nariams, kurie yra atsakingi už tikslų sudarymą bei išskleidimą. Kalbant apie vykdymą, tada, kai įprastas vadovas užsiima problemų sprendimu ir kontrole, t. y. tikrina ar įgyvendinti planuose užsibrėžti tikslai, imasi veiksmų, jei iškyla problemos, lyderis siekti įkvėpti ir motyvuoti savo darbuotojus (pavyzdžiui, skatina juos įveikti iškilusias kliūtis, įgyvendina žmogiškuosius poreikius). Vadinasi, apibendrinant galima sakyti, kad tada, kai vadovas siekia palaikyti įstaigoje nuspėjamumą ir tvarką, lyderis siekia inicijuoti naujus pozityvius pokyčius.

Remiantis A. T. Atsebeha (2016) tyrimu galima teigti, kad pastaruoju metu lyderystė nebėra susijusi vien tik su formaliuoju (vadovo) statusu, kadangi didėja kooperatyviosios arba demokratinės lyderystės (angl. Cooperative leadership) vaidmuo, reikalaujantis skirtingų lyderio kompetencijų raiškos. Todėl toliau aptarsime, kokios charakteristikos būdingos vadovui lyderiui.

Vadovas ugdymo įstaigoje yra pagrindinis jos lyderis. Kompetentingas vadovas turi didelį poveikį darbuotojams (Abubakar, Bilyaminu & Hamma, 2018). Pasak A. T. Atsebeha (2016), ugdymo įstaigose vadovai vadinami vadovais arba direktoriais, kurie privalo:

- parengti savo įstaigos tikslus, politiką ir kryptis;
- organizuoti programas, kad būtų pasiekti tikslai;

- stebėti pažangą, spręsti problemas ir palaikyti tvarką;
- įsigyti, paskirstyti ir valdyti išteklius;
- sukurti klimatą asmeniniam ir profesiniam augimui ir vystymuisi;
- atstovauti įstaigai ir išoriniam pasauliui.

Vadovas turėtų turėti pagrindines žinias, kaip koordinuoti savo veiklą, pastebėti įtaką, tikslus, politiką ir programas, įsigyti ir valdyti turimus išteklius, kad būtų pasiektas pagrindinis institucijos tikslas. Bet kurios organizacijos sėkmė daugiausia priklauso nuo efektyvaus administravimo ir patikimų santykių (Nwamae & Kayii, 2018).

Vadovų lyderystę ikimokyklinio ugdymo įstaigose galima suskirstyti į dvi kategorijas:

- formalią (formalią);
- neoficialią (neformalią).

Oficialūs vadovai lyderiai yra tie, kurie sprendžia įvairius klausimus ir iniciatyvas. Formalūs vadovai lyderiai paprastai užima centrinį vaidmenį nustatant kryptis, pagal kurias jų vadovaujamos ugdymo įstaigos veikia. Kita vertus, neformalūs vadovai yra tie, kurie neturi oficialaus pavadinimo ar pareigų, nors jų darbas tęsiasi už jų ugdymo įstaigos ribų. Trumpai tariant, asmuo, kuris prisiima vaidmenį (formalų arba neformalų), tenkinantį komandos poreikius, gali būti laikomas lyderiu. Tuo tarpu tie vadovai, kurie neužima paskirtos lyderio pozicijos, nenoriai demonstruoja vadovavimo elgesį (Wang & Ho, 2018).

J. Navickaitė (2012), nagrinėdama vadovo lyderystės vaidmenį ikimokyklinio ugdymo įstaigose, teigia, kad vadovo lyderystei ugdymo įstaigose pirmiausia būdinga tai, jog norėdami skatinti švietimo sistemos pokyčius, ugdymo įstaigų vadovai turi pasiryžti laikinai suardyti įstaigos pusiausvyrą, kad „uždegtų“ šios įstaigos bendruomenę, jog ši kuo labiau priartėtų prie trokštamo rezultato. Taigi vykstantiems pokyčiams labai svarbus vadovo vaidmuo, nes išorinė ugdymo įstaigos „aplinka paprastai tikisi iš jos vadovų, kad jie bus pokyčių skatinamoji jėga (...), nesvarbu, kokie pokyčiai bus inicijuojami ar kas bus jų iniciatyvos šaltinis“ (Navickaitė, 2012, p. 35). J. Navickaitė (2012) priduria, kad darbuotojus veikti skatina tik tokie tikslai, kurie yra prasmingi asmeniškai ir susiję su iššūkiais, tačiau juos įmanoma pasiekti. Tokie tikslai padeda ugdymo įstaigos personalui labiau suvokti, kokia yra jų atliekamo darbo reikšmė, taip pat leidžia labiau identifikuoti save kaip tos įstaigos darbuotoją. Būtent vadovo žinios ir supratimas apie ugdymo(si) proceso tobulinimą lemia, ar konkreti įstaiga sugebės sėkmingai judėti link apsibrėžtos vizijos, ar bus plėtojamas personalo potencialas, žinios, gebėjimai ir motyvacija dirbti.

P. Jucevičienė su bendraautorais (2010) tokius veiklos bruožus, kai ugdymo įstaigos vadovas veikia kaip transformacinis lyderis, apibrėžia kaip edukacinį įgalinimą, t. y. iš ugdymo įstaigos išorės ir vidaus galios turėtojų vykdomą procesą, siekiant pasidalyti savo galia ir suteikti

šios įstaigos bendruomenės nariams savo pačių jėgomis galimybę didinti veiklos kūrimą ir kontrolę, dalyvauti priimant susijusius su bendruomenės veikla sprendimus, didinti edukacines, mokymosi žinias ir kompetenciją. P. Jucevičienė su bendraautorais (2010) atkreipia dėmesį, kad ugdymo įstaigoje edukacinė galia turi būti taip paskirstyta, jog visa jos bendruomenė edukaciniu požiūriu būtų įgalinta. Vadinasi, tokiam vadovui lyderiui yra būdinga pasidalytoji lyderystė, kai vadovas skiria daug dėmesio profesionalios ugdymo įstaigos bendruomenės kūrimui(si) ir naujiems lyderiams auginti. Ugdymo įstaigoms, kuriose vadovas dalijasi lyderyste su savo darbuotojais, būdingas profesinis pasitikėjimas ir bendra(darbia)vimas priimant sprendimus.

Kaip matome, nesvarbu, kokiam pokyčiui ruošiamasi, ugdymo įstaigos vadovas turi būti jos bendruomenės lyderis, kuris įkvepia šią įstaigą veiklai ir padeda personalui įgyvendinti veiklos tikslus bei vizijas šiais būdais: dalindamasis savo galia su bendruomene, suteidamas galimybę jai kurti ir kontroliuoti savo veiklą bei dalyvauti priimant sprendimus.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystė yra socialinio poveikio procesas, kuris maksimaliai padidina darbuotojų pastangas siekiant tikslo. Lyderis yra kūrybingas, ryžtingas, įkvepiantis, patikimas ir turintis aiškią ateities viziją žmogus, galintis prisiimti atsakomybę už savo vadovaujamos įstaigos pokyčius. Lyderiai turi skirtingus lyderystės stilius dėl savo polinkio daryti įtaką pasekėjams. Vadovavimas nuo lyderystės skiriasi tuo, kad vadovavimas atsiremia į formalios jėgos poziciją, turinčios įtakos aplinkiniams asmenims, jo rezultatas – tvarkos, stabilumo ir nuoseklumo palaikymas, o lyderystė kyla ir reiškiasi iš socialinės įtakos, jos rezultatas – adaptyvių ir konstruktyvių permainų bei pokyčių inicijavimas. Vadovas siekia palaikyti įstaigoje nuspėjamumą ir tvarką, o lyderis siekia inicijuoti naujus teigiamus pokyčius. Ugdymo įstaigos vadovas turi būti jos bendruomenės lyderis, kuris įkvepia įstaigą veiklai ir padeda personalui įgyvendinti veiklos tikslus ir vizijas.

### **1.1.2. Vadovo lyderystės stilių raiškos charakteristika ikimokyklinio ugdymo įstaigose**

Lyderis, siekdamas užsibrėžto tikslo, taiko lyderystės stilių (Wilson, 2017). Egzistuoja daug įvairių lyderystės stilių (Atsebeha, 2016). Sąvoka „lyderystės stilius“ žymi lyderio asmenybės interaktyvią charakteristiką, kuri žymi savo santykius su pasekėjais, ypač atsižvelgiant į jų turimus lūkesčius. Kita vertus, lyderystės stilius priklauso nuo situacijos. Lyderis veikia kiekvieną aplinką. Lyderystės stilius yra į užduotį ir į žmones orientuoto elgesio derinys (Nwamae & Kayii, 2018). Lyderystės stilius laikomas procesu, per kurį lyderis daro įtaką kitiems siekdamas grupės tikslo. Lyderystės stilius yra ypatingas elgesys, kurį lyderis taiko motyvuodamas pavaldinius siekti organizacijos tikslų (Wilson, 2017).

U. D. Mohammed su bendraautorais (2014) sutiko su pirmiau paminėtais požiūriais dėl lyderystės stiliaus ir pridūrė, kad lyderystės stilius yra elgesio modelis, kurį lyderis prisiima dirbdamas su darbuotojais. Šis lyderystės stiliaus paaiškinimas reiškia, kad lyderis, dirbdamas su darbuotojais, taiko konkretų elgesį. Toks elgesys leidžia darbuotojams noriai ar kitaip reaguoti į lyderio direktyvą ir lemia atitinkamo lyderio tipą. Todėl lyderystės stilius yra ypač svarbus bet kurios organizacijos, įskaitant ikimokyklinio ugdymo įstaigas, sėkmei, nes vadovybės taikomas lyderystės stilius lemia personalo atsako į pagrindines direktyvas lygį ir gebėjimą siekti įstaigos tikslų.

Kalbant apie lyderystės stilius, kuriuos dažniausiai taiko vadovai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, labai svarbu atsižvelgti „į esamą situaciją ir vykdomą veiklą“ (Kačkienė, 2013, p. 12). Todėl siekiant šio teorinio pagrindo ir konteksto supratimo bei apibendrinus visas teorijas matyti, kad vadovo lyderystės raiška mokslinėje literatūroje dažniausiai apibrėžiama šiais pagrindiniais lygmenimis (Nthuni, 2012; Lesomo, 2013; Atsebeha, 2016):

- transakcinė lyderystė (angl. Transactional Leadership),
- transformacinė lyderystė (angl. Transformational Leadership).

Šiame darbe minėtos teorijos pasirinktos remiantis tuo, kad, pavyzdžiui, transakcinė lyderystė „pagrįsta mainais tarp lyderio ir pasekėjų, kuomet už atliktą darbą atitinkamai atsilyginama, (...) lyderio – pasekėjų santykiai dažnai paremti įtaka, ir aiškiais taisyklėmis. (...) daugiausia galios ir atsakomybės tenka lyderiui. (...) Vis dėlto, dar neseniai transakcinė lyderystės teorija buvo įprastas reiškinys (...) lyderiu laikytas (...) vadovas, jis turėdavo daugiausiai galios ir neretai darydavo reikšmingą įtaką kitiems pedagogams griežtai juos kontroliuodamas pagal nusistovėjusius kriterijus“ (Kačkienė, 2013, p. 12). Vadinasi, svarbu ištirti, ar šiandieninėje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tebegzistuoja transakcinė lyderystė, pagrįsta tinkamu (pirmiausia, materialiu) atlygiu už darbą.

Taip pat šiame darbe pasirinkta transformacinė lyderystė, kadangi labai svarbu sužinoti ar šiuolaikinėje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vadovai „pabrėžia viziją, kuria reikšmingus teigiamus pokyčius, įkvepia ir motyvuoja žmones tobulėti, siekti bendrų tikslų organizacijos labui“ (Kačkienė, 2013, p. 12).

Taigi toliau šiame darbe bus siekiama išanalizuoti vadovų transakcinės ir transformuojančios lyderystės stilių raišką, o empirinėje dalyje – ištirti, ar (ir kaip) šie lyderystės stiliai yra įgyvendinami ikimokyklinio ugdymo įstaigų praktikoje, kokios sąsajos yra tarp minėtų lyderystės stilių ir praktinio jų įgyvendinimo.



### 1.1.2.1. Transakcinis lyderystės stilius

Transakcinė lyderystė prasideda idėja, kad darbuotojai sutinka visiškai paklusti savo vadovui, kai jie įsidarbina. Lyderis turi teisę „bausti“ darbuotojus, jei jų darbas neatitinka iš anksto nustatyto standarto. Darbuotojai gali nedaug prisidėti prie pasitenkinimo darbu gerinimo. Lyderis gali suteikti komandos nariams galimybę kontroliuoti savo pajamas / atlygį naudodamas paskatas, skatinančias siekti dar aukštesnių standartų arba didesnio našumo (Wilson, 2017).

Transakcinė lyderystė yra pagrįsta ekonomine nauda mainų procese. Lyderis paaiškina veiklos kriterijus, o jo pasekėjai gauna atlygį už konkrečių standartų laikymąsi. Lyderiai ir pasekėjai diskutuoja apie savo lūkesčius ir susitaria dėl jų. Lyderiai ir pasekėjai veikia vienas kitą. Pagal šį modelį lyderis yra institucija, turinti apibrėžtą galios bazę. Transakciniai lyderiai laikomi tais, kurie orientuojasi į pasekėjų motyvaciją ar drausmę, paaiškindami pasekėjams apie atlygį, kurį jie gaus už taisyklių laikymąsi. Toks lyderis aktyviai stebi nukrypimą nuo standartų, pastebi klaidas ir laukia, kol pasekėjai padarys klaidą. Transakciniai lyderiai nesistengia tenkinti pavaldinių poreikių ar telkti dėmesį į jų asmenybės vystymąsi, išskyrus trumpalaikius fizinius saugumo poreikius. Svarbiausia transakcinėje lyderystėje tai, kad toks lyderis kontroliuoja darbuotojus ar pasekėjus ir skatina pasekėjus daryti tai, ką nori lyderis. Jei darbuotojas daro tai, ko pageidaujama, jis gauna atlygį, o jei darbuotojas nedaro to, kas yra pageidaujama, atlygio negauna. Tokiam lyderiui vadovaujant viskas išlieka pastovu, išskyrus problemas (Lesomo, 2013). Taigi transakciniai lyderiai skiria darbuotojams tam tikras užduotis ir moka jiems už tai sutartą atlyginimą (arba skiria baudas, jei darbuotojas nesilaiko tikslų nurodymų arba atlieka ją kitaip, nei nori vadovas) (Abubakar et al., 2018).

Transakcinė lyderystė yra apsisveitimas kažkuo vertingu tarp lyderio ir darbuotojo, kad lyderis gautų naudą iš pavaldinio mainais už jo darbą. Transakcinis lyderis sukuria suprantamą struktūrą ir siūlo atlygį, kad gautų savo pavaldinių paramą. Bauda dažnai nėra minima siūlant atlygį, nes pasekėjai jau žino, kad bausmė bus už bet kokią nesėkmę. Transakcinėje lyderystėje pavaldiniai yra visiškai atsakingi už jiems paskirtas užduotis, už nesėkmes jie baudžiami, bet apdovanojami už sėkmes (Atsebeha, 2016).

Transakcinę lyderystę apibūdina keturi aspektai (pagal Bass, 2000; Koran & Koran, 2017):

- aktyvi lyderystė išimties tvarka,
- pasyvi lyderystė išimties tvarka,
- pasyvi lyderystė („laissez-faire“),
- sąlyginė lyderystė (neapibrėžti atlygiai).

Pirmasis transakcinės lyderystės aspektas – *aktyvi lyderystė išimties tvarka* – apima tikslų pripažinimą, kuriuos turi įgyvendinti vadovai, o kai jie nėra tenkinami, imamasi taisomųjų

veiksmų. Išimties tvarka lyderis stebi darbuotojų darbo rezultatus ir ištaiso jų klaidas. Taip pat lyderis stebi užduoties eigą, bet retai atliekama intervencija, nebent tai yra būtina išvengti daug kainuojančių klaidų (Bass, 2000). Darbuotojai nėra skatinami pristatyti savo lūkesčius. Jei bus pasiektas tikslinis tikslas, o tai reikštų, kad sistema yra gera ir veikia, kiekvienas žmogus yra patenkintas ir verslas vyksta kaip įprasta (Koran & Koran, 2017).

Antrasis transakcinės lyderystės aspektas yra *pasyvi lyderystė išimties tvarka*, pagal kurią lyderis įsikiša tik taisydamas anomaliją, kai tikslas nėra įvykdytas. Lyderis nesikiša į organizacines problemas, išskyrus atvejus, kai situacija tampa rimta arba kai darbuotojai nesiima jokių veiksmų, nebent įvyktų klaida. Tokio lyderio valdymas yra pasyvus, išskyrus atvejus, kai darbuotojai yra kompetentingi, brandūs ir patyrę (Bass, 2000).

Trečiasis transakcinės lyderystės aspektas yra *pasyvioji (nesikišanti) lyderystė* („laissez-faire“), kai lyderis suteikia darbuotojams galimybę atlikti pareigas pageidaujamu laiku. Pasyvioji lyderystė suteikia darbuotojui visišką autonomiją, o valdžios institucijos – darbo sąlygas (Bass, 2000).

Ketvirtas transakcinės lyderystės aspektas yra *neapibrėžti atlygiai*. Šis transakcinės lyderystės komponentas sutelkia dėmesį į rezultatų pasiekimą. Remiamasi prielaida, kad žmonės vertina apčiuopiamą, materialų ir konkretų atlygį (Ahmed, Khan & Nawaz, 2016). Instituciniai lyderiai (direktoriai), kurie naudoja neapibrėžtus atlygius, turėtų suteikti savo darbuotojams nurodymus, kaip vykdomos užduotys (Koran & Koran, 2017).

Kaip matome, transakcinė lyderystė yra orientuota į minusus, kai darbuotojas kažką gauna iš vadovo, o vadovas – iš pavaldinio (Atsebeha, 2016). Transakcinė lyderystė grindžiama materialiu ir konkrečiu atlygiu už darbą, kai pagrindinis dėmesys skiriamas taisyklėms ir politikoms, kuriomis siekiama paskatinti pasekėjų taisyklių laikymąsi (Koran & Koran, 2017). Transakciniai lyderiai užtikrina, kad įprastas darbas būtų atliekamas patikimai (Wilson, 2017). Šie lyderiai dažniausiai dominuoja, lyginant su darbuotojais (Franklin, 2016).

Būtina pažymėti, kad siekdamas tikslo transakcinis lyderis dažnai patiria sunkumų. Apdovanojimu ir bausme motyvuojami darbuotojai paprastai reikalauja vis didesnio atlygio, kad išliktų motyvuoti. Tai yra per didelė kaina, tokia lyderystė nesuteikia lojalumo lyderiui (Lesomo, 2013). Taigi galima sakyti, kad transakcinė lyderystė nėra tinkama ugdymo įstaigų vadovams, nes tokia lyderystė yra paremta bausmėmis už nusižengimus ir apdovanojimais už taisyklių vykdymą, tokiu būdu užkertant kelią „naujovėms, kūrybiškumui, idėjų sklaidai, darbuotojų iniciatyvumui“ (Kačkienė, 2013, p. 14).

Be to, kaip rodo F. K. Lesomo (2013) atliktas tyrimas, transakcinė lyderystė ikimokyklinėse ugdymo įstaigose nėra populiari. F. K. Lesomo (2013) tyrimo metu, ištyrus vadovų transakcinės lyderystės stiliaus raišką ikimokyklinėse ugdymo įstaigose paaiškėjo, kad dauguma valstybinių ir

privačių ikimokyklinio ugdymo darbuotojų nesutiko, kad jų vadovų naudojamas lyderystės stilius yra transakcinis (t. y. daugiausia dėmesio skiriama išorinių poreikių patenkinimui).

Apibendrinant galima teigti, kad transakcinė lyderystė yra orientuota į mainus. Transakcinis lyderis kontroliuoja darbuotojus (pasekėjus) ir skatina juos daryti tai, ką nori lyderis. Transakcinę lyderystę apibūdina keturi aspektai: aktyvi arba pasyvi lyderystė išimties tvarka, pasyvi lyderystė („laissez-faire“) ir sąlyginė lyderystė (neapibrėžti atlygiai). Tokia lyderystė nesuteikia lojalumo lyderiui, nes apdovanojimu ir bausme motyvuojami darbuotojai paprastai reikalauja vis didesnio atlygio, kad išliktų motyvuoti. Bausmėmis už nusižengimus ir apdovanojimais už taisyklių vykdymą paremta transakcinė lyderystė nėra populiarė ir tinkama ugdymo įstaigų vadovams, nes užkerta kelią naujovėms, kūrybiškumui, idėjų sklaidai ir darbuotojų iniciatyvumui.

### 1.1.2.2. Transformacinis lyderystės stilius

Transformacinė lyderystė yra labiausiai pageidaujama lyderystė daugelyje organizacijų, nes ji apima visų darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus. Transformacinė lyderystė apima palaikomosios aplinkos kūrimą, kurioje atsižvelgiama į individualius darbuotojų poreikius ir siekiama juos patenkinti (Franklin, 2016).

B. M. Bass (2000) išskiria keturis transformacinės lyderystės matmenis:

- įkvepiantis motyvavimas;
- idealizuota įtaka (arba elgesys);
- intelektualinė stimuliacija;
- individualus dėmesys.

Toliau aptarsime kiekvieną iš šių transformacinės lyderystės matmenų išsamiau.

Su *įkvepiančiu motyvavimu* lyderis nurodo savo lūkesčius darbuotojams. Lyderiai pasirenka pageidaujamus bruožus ir juos naudoja savo darbo vietoje, kad organizacija taptų atsparesnė. Įkvepianti motyvacija reiškia lyderių gebėjimą sukurti komandos dvasią, kad būtų pasiekti organizaciniai tikslai, taip pat siekiant padidinti našumą (Bass, 2000). Pirmajame lygyje lyderis įkvepia, motyvuoja savo pavaldinius ir įtraukia juos į ambicingą viziją. Kadangi komandos dvasiai yra gyvybiškai svarbi sėkmė, lyderis skatina komandos narius. Transformaciniai lyderiai gali išreikšti viziją stebėtojams. Šie lyderiai taip pat gali pasekėjams sužadinti motyvaciją siekti tikslų (Franklin, 2016).

Kaip pabrėžė B. M. Bass (2000), antrasis aspektas yra *idealizuota įtaka arba elgesys*, kuris apima darbuotojus, kopijuojančius administravimo būdus ir vadovus. Idealizuota įtaka reiškia situaciją, kurioje dalyvauja lyderiai jų pavaldiniai nustatant organizacijos viziją ir misiją. Idealizuota įtaka reiškia, kad lyderis yra pavyzdinis modelis, t. y. tas, kurį darbuotojas gerbia,

pasitiki ir žavisi (Bass, 2000). Be to, toks lyderis yra linkęs apsvarstyti darbuotojų poreikius. Darbuotojai, kurie gerbia savo vadovą, stengiasi sekti juo ir nori įtraukti savo tikslus į vadovo planus. Todėl B. M. Bass (2000) nurodė, kad vadovai turi atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo poreikius ir patenkinti jų lūkesčius.

*Individualus (arba individualizuotas) dėmesys* reiškia, kad kiekvienam darbuotojui reikia skirtingos aplinkos. Lyderiai naudoja šį stilių, kad užtikrintų maksimalų ryšį su savo darbuotojais. Transformaciniai lyderiai vadovauja komandos nariams demonstruodami siekius ir motyvaciją. Šis lyderis priima ir gerbia individualius darbuotojų skirtumus. Toks lyderis veikia kaip treneris, padedantis visiems komandos nariams plėtoti įstaigus tikslus ir pasiekti vis daugiau. Jų pasekėjai gauna paramą ir skatinimą. Transformacinis lyderis sukuria palaikančius santykius palaikydamas atvira komunikacija, kad darbuotojai galėtų laisvai išreikšti idėjas. Individualizuotas dėmesys reiškia tinkamos ir palankios aplinkos kūrimą, apima individualius skirtumus, poreikius ir pavaldinių minčių vertinimą (Bass, 2000).

B. M. Bass (2000) teigė, kad ketvirtoji dimensija yra *intelektinė stimuliacija*, kuri yra lyderių menas, darbuotojai skatinami ieškoti problemų sprendimo būdų naudojant žinomus metodus. Kūrybiškumas ir naujovės yra sėkmės raktas, todėl transformaciniai lyderiai skatina savo komandą kurti kūrybiškus problemų sprendimus ir rizikuoti. Iš šio proceso atsiradusios klaidos tampa galimybėmis, ko reikia dar mokytis. Transformaciniai lyderiai ne tik ginčija „status quo“, bet ir skatina kūrybiškumą. Lyderis skatina pasekėjus ieškoti naujų būdų ir mokytis naujų galimybių (Bass, 2000).

Taigi apibendrinus aptartus keturis transformacinės lyderystės matmenis galima teigti, kad įkvepianti motyvacija yra gebėjimas motyvuoti darbuotojus įsipareigoti vadovauti savo vadovams. Idealizuota įtaka ar elgesys suteikia viziją ir tikslą jausti pagarbą ir pasitikėjimą pasekėjais. Individualus dėmesys reikalauja, kad kiekvienas žmogus galėtų jaustis ypatingai vertinamas. O intelektualinė stimuliacija skatina pasekėjus keisti savo žinias apie problemų sprendimo būdus ir didina gebėjimą spręsti problemas.

Kaip matome, transformacinio lyderio tikslas yra motyvuoti savo komandos narius, kad jie taptų veiksmingi ir efektyvūs. Šis lyderis yra gerai matomas ir siekdamas savo tikslo jis naudoja komunikaciją bei sutelkia dėmesį į grupę. Be to, toks lyderis visada ieško idėjų, padėsiančių pasiekti organizacijos viziją. Transformaciniai lyderiai siekia pateikti organizacijai viziją ir kryptį bei stiprinti, įkvėpti ir motyvuoti pasekėjus dirbant bendro tikslo link (Al-Hosam, Ahmed, Ahmad & Joarder, 2016). Transformaciniai lyderiai yra tikri lyderiai, kurie nuolat įkvepia savo darbuotojus. Transformacinis lyderis pasižymi vientisumu, turi aiškius tikslus, aiškiai perteikia viziją, pateikia teigiamą pavyzdį, tikisi geriausio iš darbuotojų, juos skatina, įkvepia ir palaiko

(Wilson, 2017). Transformacinis lyderis įkvepia ir motyvuoja pavaldinius siekti kažko neįprasto (Atsebeha, 2016).

Transformacinė lyderystė turi tiesioginį poveikį pedagogų įsipareigojimams ir kolektyviniam pedagogų efektyvumui mokykloje. Įsipareigojimas yra susijęs su pedagogų sprendimais išeiti iš darbo ar tęsti karjerą. Transformacinis lyderis atsižvelgia į pedagogų asmenybę. Toks lyderis stebi, ar pasekėjams reikia papildomos krypties arba paramos, skiria užduotis ir įvertina pažangą. Tačiau pasekėjai nesijaučia, kad jie yra tikrinami ar stebimi. Yra glaudus ryšys tarp transformacinės lyderystės ir ugdymo įstaigų efektyvumo – tai profesinė lyderystė, bendros vizijos ir tikslai. Transformacinė lyderystė teigiamai koreliuoja su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Manoma, kad yra ryšys tarp transformacinės lyderystės ir ugdymo įstaigų (dažniausiai mokyklų) tobulinimo. Transformacinis lyderis atpažįsta ir patenkina esamo arba potencialaus darbuotojo poreikius. Galimų pokyčių apimtis labai priklauso nuo įstaigos pobūdžio ir vidaus valdymo kokybės (Lesomo, 2013).

Lyderiai, kurie vadovauja remdamiesi transformacinės lyderystės stiliumi, linkę pagelbėti savo pasekėjams ir komandoms, kad pasiektų savo tikslų. Tokia pagalba – tai pirmiausiai darbuotojų savigarbos ir savirealizacijos poreikių patenkinimas. Šie lyderiai taip pat stengiasi daryti įtaką savo pasekėjų ir komandų motyvacijai. Šie lyderiai teikia pirmenybę santykiams su pasekėjais ir siekiui patenkinti šių pasekėjų poreikius, susijusius su pasiekimais, savarankiškumu, įgalinimu, asmeniniu tobulėjimu ir augimu. Taip pat transformacinis lyderis turi sugebėjimą kontroliuoti savo emocijas (Koran & Koran, 2017).

Pasak M. G. F. Nthuni (2012), transformacinis lyderystės stilius pasireiškia šiomis savybėmis ar bruožais: lyderis įkvepia pasekėjus siekti savo pačių interesų, toks lyderis turi poveikį pasekėjams ir tvirtus įsitikinimus. Tuo tarpu Franklin (2016) išskiria labiau apibendrintas pavyzdinio transformacinio lyderio savybes:

- vizionierius (įkvepia darbuotojus pateikdamas aiškią ir bendrą viziją);
- interaktyvus (leidžia darbuotojams prasiskinti kelią į priekį);
- kūrybingas (priima iššūkius);
- įgalinantis (leidžia kitiems imtis veiksmų);
- uždegantis (motyvuoja pasekėjus ir skatina juos).

Kaip matome, transformacinė lyderystė yra orientuota į pokyčius, motyvuojant darbuotojus siekti jau nustatyto tikslo (Atsebeha, 2016). Be to, transformaciniai lyderiai veikia kaip pavyzdiniai modeliai, reguliariai ir nuolat palaikydami ryšius ir skatindami siekti tikslų. Transformacinių lyderių pasekėjai įsipareigoja siekti bendrų tikslų ir yra skatinami ginčyti pagrindines organizacines ar socialines prielaidas. Transformaciniai lyderiai skatina darbuotojų

vidinę savigarbos motyvaciją. Šie lyderiai dažnai turi tokius pavaldinius, kurie nukreipia savo interesus organizacijos labui (Franklin, 2016). Taigi transformaciniai lyderiai pasitiki savimi skatina darbuotojų pasitikėjimą savimi, todėl tokie lyderiai dažnai suvokiami kaip netradiciniai.

Iš atliktos mokslinių šaltinių analizės akivaizdu, kad transformacinės lyderystės stilius labai skiriasi nuo anksčiau aptarto transakcinio lyderystės stiliaus. 2 lentelėje pateikiami apibendrinti transakcinio ir transformacinio lyderystės stilių skirtumai.

2 lentelė. **Transakcinio ir transformacinio lyderystės stilių skirtumai**

Transakcinė lyderystė	Transformacinė lyderystė
<ul style="list-style-type: none"> <li>• orientuota į mainus;</li> <li>• lyderiai yra dominuojantys;</li> <li>• skatina darbuotojų išorinę motyvaciją, nustatydami taisykles, kurių darbuotojai turi laikytis, norėdami gauti atlygį (nesilaikantys taisyklių yra baudžiami);</li> <li>• rečiau turi tokius pavaldinius, kurie nukreipia savo interesus organizacijos labui.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• orientuota į pokyčius, motyvuojant darbuotojus siekti jau nustatyto tikslo;</li> <li>• lyderiai pirmenybę teikia santykiams su savo pasekėjais;</li> <li>• skatina darbuotojų vidinę motyvaciją, savarankiškumą, įgalinimą, asmeninį tobulėjimą ir augimą;</li> <li>• dažniau turi tokius pavaldinius, kurie nukreipia savo interesus organizacijos labui.</li> </ul>

*Šaltinis:* Atsebeha (2016), Franklin (2016), Koran ir Koran (2017), Wilson (2017).

Kalbant apie ugdymo įstaigas, transformaciniai lyderiai yra entuziastingi, jie geba motyvuoti savo pavaldinius, vadinasi ir dirbdamas švietimo įstaigoje toks lyderis motyvuoja pedagogus siekti geresnių rezultatų. Transformacinis lyderystės stilius, jei griežtai jo laikomasi, gali sustiprinti moralines pasekėjų vertybes, o tai padėtų pedagogams priimti sprendimus. Šis lyderystės stilius gali motyvuoti pedagogus siekti aukštesnio švietimo lygio. Pedagogai, dirbantys vadovaujant transformacinį lyderystės stilių pasirinkusiems vadovams, iš tiesų jaučiasi atsakingi už savo veiksmus ir geba priimti sprendimus bei daryti įtaką. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir ugdymo įstaigos vizijos, kuris yra svarbus veiksnys veiksmingoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (Nthuni, 2012).

Pasak J. Navickaitės (2012), ugdymo įstaigos vadovo transformacinės lyderystės raiška gali būti apibūdinama trimis charakteristikomis:

- *vadovo veiklos krypties nustatymas* (tai apima vadovo gebėjimą sutelkti bendruomenę vizijai kurti ir gebėjimą pasiekti, kad sukurta vizija būtų priimtina ir bendra („sava“) visiems bendruomenės nariams, taip pat vadovo tikėjimą vizija);
- *edukacinis įgalinimas veiklai* (tai apima vadovo gebėjimą savo pavyzdžiu skatinti bendruomenę susitelkti veiklai ir stengtis dėl vadovaujamos įstaigos sėkmės, pastangas

skatinti bendruomenę bendrai planuoti ir dalyvauti priimant sprendimus bei mokytis vieniems iš kitų ir dirbti kaip komanda);

- *dalijimasis lyderyste* (tai apima vadovo dėmesį bendruomenės turimoms kompetencijoms plėtoti ir įgyti naujų, bei pastangas auginti naujus lyderius).

Ar įstaigos vadovas vadovaus remdamasis transformacinės lyderystės stiliumi priklauso nuo to, ar tai įstaigai būdingas aukštas vadovybės komunikacijos lygis siekiant tikslų. Lyderiai motyvuoja pedagogus ir didina našumą bei efektyvumą per bendravimą ir jų nuolatinį jų poreikių ir motyvų stebėjimą (Abubakar et al., 2018).

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas gali veikti kaip transformacinis lyderis. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas, kaip transformacinis lyderis, kuria savo vadovaujamoje įstaigoje tokias sąlygas, kai pedagogų motyvacija yra skatinama ne tik materialiu būdu, taip pat toks vadovas kartu su darbuotais priima sprendimas bei sprendžia iškilusius klausimus (Navickaitė, 2012).

F. K. Lesomo (2013) ištyrė vadovų transformacinio lyderystės stiliaus raišką ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Tyrimo metu paaiškėjo, kad dauguma tirtų valstybinių ir privačių ikimokyklinio ugdymo pedagogų sutiko, kad jų vadovai kartais taiko transformacinės lyderystės stilių. Tačiau tik ketvirtadalyje tirtų valstybinių ir privačių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai nuolat taiko transformacinės lyderystės stilių, t. y. vadovo naudojamas transformacinės lyderystės stilius šiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra nuolatinė praktika.

Tačiau nors transformuojančio lyderio entuziazmas dažnai perduodamas komandai, G. Wilson (2017) pripažįsta, kad jam gali reikėti „detalių žmonių“. Todėl daugelyje organizacijų reikia ir transakcinių, ir transformacinių lyderių. Transakciniai lyderiai užtikrina, kad įprastas darbas būtų atliekamas patikimai, o transformaciniai lyderiai prižiūri iniciatyvas, kurios sukuria naują vertę.

Apibendrinant galima teigti, kad transformacinė lyderystė apima visų pedagogų dalyvavimą priimant sprendimus. Šios lyderystės matmenys yra įkvepianti motyvacija, idealizuota įtaka ar elgesys, individualus dėmesys ir intelektualinė stimuliacija. Transformacinė lyderystė turi tiesioginį poveikį pedagogų pasitenkinimui darbu, įsipareigojimams ir kolektyviniam pedagogų efektyvumui mokykloje. Transformacinis lyderis yra vizionierius, interaktyvus, kūrybingas, įgalinantis ir uždegantis, jis atsižvelgia į pedagogų asmenybę, o jo pasekėjai nesijaučia, kad jie yra tikrinami ar stebimi. Ugdymo įstaigos vadovo transformacinės lyderystės raiška gali būti apibūdinama vadovo veiklos krypties nustatymu, edukaciniu įgalinimu veiklai ir dalijimusi lyderyste.

## 1.2. Pedagogų veiklos motyvacija ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Ikimokyklinio ugdymo pedagogo veikla tapo svarbia problema šiuolaikinėje visuomenėje, nes būtent šie pedagogai prisiima atsakomybę suteikti žinių ir įgūdžių ikimokyklinio amžiaus vaikams, atskleisti ir formuoti jų potencialą ankstyvuojų gyvenimo laikotarpiu. Tačiau turi būti atkreiptas dėmesys ir į pačių pedagogų motyvaciją, nes daugiausia dėmesio iki šiol skiriama vaikų darželių auklėtiniams, o ne pedagogams (Owala, Odongo & Raburu, 2016). Todėl šiame poskyryje išnagrinėsime pedagogų motyvacijos sampratą ir motyvacinius veiksnius bei pedagogų motyvacijos ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

### 1.2.1. Motyvacijos samprata ir tipai

Sąvoka „motyvacija“ kilo iš lotyniško žodžio „movere“, kuris reiškia „judėti“. Tačiau šiais laikais apibrėžimas, kuris paprasčiausiai reiškia „judėti“, būtų laikomas per siauru ir netinkamu. Todėl šiuo metu motyvacija siejama su jėgomis, kurios palaiko ir keičia elgesio kryptį ir kokybę. Tai yra tai, kas sukuria energiją, skatina jaudulį, susijaudinimą ir aktyvina, skatina žmones siekti norimų tikslų (Odoom, Opoku & Ntiakoh-Ayipah, 2016).

Motyvacija gali būti svarbi užtikrinant, kad asmuo galėtų sėkmingai siekti nustatytų tikslų. Motyvacija yra priežastis, kodėl žmonės daro tai, ką jie daro, kiek laiko jie nori tęsti veiklą ir kaip sunkiai jos sieks. Skirtingai nuo žmonių, kurie neturi įkvėpimo ar motyvacijos veikti, motyvuoti žmonės yra entuziastingi ir išlieka aktyvūs tol, kol sėkmingai vykdoma veikla (Franklin, 2016). Taigi motyvacija yra vidinė būseną, kuri suaktyvina, aktyvuoja ir nukreipia elgesį į tikslus (Nwamae & Kayii, 2018).

Pagal L. Nwamae ir N. E. Kayii (2018), motyvacijos teorijos skirstomos į:

- turinio teorijas;
- proceso teorijas.

*Turinio teorijos* akcentuoja poreikius ir pageidavimus kaip svarbius elgesio motyvus ir stengiasi klasifikuoti tai, kas energiją skatina ar inicijuoja elgesį. R. Želvys (2003) teigia, kad darbuotojų motyvacija priklauso nuo dviejų veiksnių grupių:

- higieninių;
- motyvacinių.

Higieniniai veiksniai yra tokie veiksniai kaip darbo užmokestis, darbo sąlygos ir visa tai, kas lemia darbo aplinką (pavyzdžiui, darbo sąlygos, tarpasmeniniai santykiai su kolegomis, atlyginimas, statusas ir saugumo užtikrinimas, tiesioginės kontrolės lygis). Tuo tarpu motyvaciniai



veiksniai yra susiję su pasitenkinimu darbu, pavyzdžiui, pripažinimas, atsakomybė, paaukštinimo galimybė, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus (Želvys, 2003).

Kita vertus, *proceso teorijos* yra susijusios su psichiniu procesu, susijusiu su motyvacija. Jos stengiasi paaiškinti, kaip pradėtas elgesys palaikomas tam tikru lygiu ir sustabdomas. Dauguma teorijų yra susijusios su pažintiniais procesais, tokiais kaip laukimo, priskyrimo ir tikslo nustatymo. Kaip grupė, proceso modeliai bando apibrėžti pagrindinį kintamąjį, kuris lemia užduoties pastangų ir atkaklumo lygių pasirinkimą. Dažniausiai naudojami kintamieji yra poreikiai, lūkesčiai, atlygiai ir sustiprinimai. Jos taip pat bando nurodyti, kaip kintamieji sąveikauja, kad paveiktų priklausomus kintamuosius, tokius kaip elgesys ir pasitenkinimas darbu (Nwamae & Kayii, 2018).

Motyvacija yra svarbiausias darbuotojų veiklos ir našumo veiksnys (Odoom et al., 2016). Darbo motyvacija – tai vienas iš svarbiausių psichologijos elementų, daugiausia tyrinėjamų įvairių mokslininkų ir praktikų (Viseu, Jesus, Rus & Canavarro, 2016). Darbuotojų motyvacija yra vienas svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos jų darbo efektyvumui (Diržytė ir kt., 2010). Jau „nuo XIX a. pradžios darbuotojų motyvavimas įveikė ne vieną istorinės ir konceptualiosios raidos etapą, kai vyravo tam laikotarpiui būdinga mokslinė mintis. XX a. aštuntajame-devintajame dešimtmečiais, susikūrus turininėms ir procesinėms motyvacijos kryptims, mokslininkai daugiau dėmesio skyrė motyvavimo teorijų raidos analizei“ (Marcinkevičiūtė, 2006, p. 11).

Motyvacija yra jėga, suteikianti žmonėms prižasčių toliau veikti tam tikru būdu. Pasak K. Franklin (2016), motyvacija turi tris pagrindinių elgesio būdų matmenis:

- pasirinkimas,
- atkaklumas,
- intensyvumas.

*Pasirinkimas* – žmogaus psichologiniai procesai lemia dėmesio, pasirinkimo rezultatus ir užduočių strategijas, kurios yra elgesio modeliai tam tikram tikslui pasiekti. Šis dėmesys yra tam tikras sujaudinimas inicijuojant veiksmą pagal asmens poreikį arba norą kažko, ko trūksta (Franklin, 2016).

*Atkaklumas* yra tai, ar asmuo keičia ar stengiasi išlaikyti pasirinktą kursą. Šis modelis yra elgesio rezultatų aspektas, kuris lemia ilgalaikį darbo našumą. Atkaklumas neleidžia asmeniui nukrypti nuo tikslo siekiančio elgesio. Pasirinkimas yra pirmenybė savo poreikiams. Nusistatymas ir atkaklumas padaryti nusistatytą kursą prasmingesniu (Franklin, 2016).

*Intensyvumas* reiškia, kaip intensyviai žmogus įdeda savo pastangas į darbą. Intensyvumas yra dažniausiai ištirtas motyvacijos rezultatas. Elgesio intensyvumas lemia galutinį judėjimo poveikį (Franklin, 2016).

Taigi tam, kad darbas darbuotojui taptų motyvuojantis, jis turi tenkinti darbuotojo poreikius, kadangi kiekvieną „žmogų skatina veikti tam tikrų poreikių visuma“ (Kostečka, Davidavičienė, 2015, p. 262). Todėl svarbu suprasti, jog siekiant efektyviai motyvuoti darbuotojus, būtina suprasti įvairių motyvų tipus:

- vidinė motyvacija;
- išorinė motyvacija.

*Vidinė motyvacija* reiškia, kad individo motyvaciniai stimulai ateina iš vidaus. Asmuo turi norą atlikti tam tikrą užduotį, nes ji svarbi jam asmeniškai (Abubakar et al., 2018). Taigi vidinė motyvacija yra darbuotojo asmeninis noras būti veiksmingam ir veikti, nes pati veikla jam patinka (Ožeraitienė ir kt., 2014). Vidinę motyvaciją sudaro tie poreikiai ir norai, kurie egzistuoja asmenyje ir skatina jį ieškoti problemos sprendimo (Odoom et al., 2016). Darbuotojas, kuris yra iš esmės motyvuotas, dirbs savarankiškai, su maža priežiūra arba be jos (Odoom et al., 2016). O. Koksas, O. Pinarcik ir M. O. Danaci (2018) tyrimo metu nustatė, kad darbuotojai, kuriuos motyvuoja dirbti vidinė motyvacija, nesiekia ieškoti kito darbo, jie linkę mėgautis savo darbu, nes jų darbas jiems suteikia teigiamus jausmus.

Kalbant apie vidinę motyvaciją švietimo įstaigose, vidinę motyvaciją sunkiausia pasiekti, nes ji turi kilti iš individo. Ugdymo įstaigų vadovai gali paskatinti šią motyvaciją suteikdami daugiau autonomijos pedagogams ir skatindami jų pasitikėjimą savimi. Vidinė motyvacija gali atsirasti, kai pedagogai gali laisvai priimti sprendimus dėl jų vaidmens ir veiklos. Lyderiai gali padėti sukurti tokią motyvaciją palaikydami savo pavaldinius. Aukštesniame darbo lygmenyje garbė, pagarba ir pripažinimas yra svarbesni nei pinigai (Franklin, 2016).

*Išorinė motyvacija* yra išorinė stimuliacija (Odoom et al., 2016). Išorinė motyvacija yra kilusi iš kitų šaltinių nei individas, komanda ar organizacija (Franklin, 2016). Išorinė motyvacija reiškia, kad individo motyvaciniai stimulai ateina iš išorės. Kitaip tariant, norus atlikti užduotį kontroliuoja išorinis šaltinis (Abubakar et al., 2018). Išorės motyvaciją lemia socialinis atlygis. Tokia motyvacija sukelia asmeniui galimybę imtis veiksmų, kad įgytų apčiuopiamų pranašumų kaip darbo saugumas, skatinimas, pensija, aukštesnis atlyginimas ir gera darbo aplinka. Vis dėlto sunku išlaikyti išorinę motyvaciją, nes ji dažnai mažėja, kai atlygis nėra pasiekiamas arba sumažinamas. Išorinė motyvacija atsiranda per išorinius veiksnius (Franklin, 2016). Darbuotojas, kuris yra motyvuotas išorinių motyvų, veiks siekdamas gauti atlygį arba išvengti bausmės (Odoom et al., 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija siejama su jėgomis, kurios palaiko ir keičia elgesio kryptį ir kokybę. Motyvacijos teorijos skirstomos į turinio ir proceso teorijas. Motyvacija yra svarbiausias darbuotojų veiklos ir našumo veiksnys. Darbuotojų motyvacija yra vienas svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos jų darbo efektyvumui. Motyvacija turi tris pagrindinių elgesio

būdų matmenis: pasirinkimas, atkaklumas ir intensyvumas. Motyvacija gali būti vidinė (individo motyvaciniai stimulai ateina iš vidaus) ir išorinė (individo motyvaciniai stimulai ateina iš išorės).

### **1.2.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų motyvacija ir motyvavimas**

Mokslininkai vis labiau suvokia ryšį tarp motyvacijos ir tikslo pasiekimų. Efektyvus pedagogų darbas labai priklauso nuo pedagogų motyvacijos lygio (Nwamae & Kayii, 2018).

Darbo motyvacijos konstrukcija nagrinėjama visuose darbo kontekstuose, taip pat ir švietimo srityje. Šiame (švietimo) kontekste, viena iš koncepcijų – *pedagogų darbo motyvacija* – yra lemiamas veiksnys jų darbe (Viseu, Jesus, Rus & Canavarro, 2016).

Šiuo metu plačiai pripažįstama, kad pedagogai yra vieni iš svarbiausių kokybiško švietimo veiksmų (Tekin, 2016). Pedagogams motyvacija yra labai svarbi. Kad jie galėtų teikti kokybiškas paslaugas, aip ir kitiems specialistams, pedagogams reikalinga motyvacija (Franklin, 2016). Kita vertus, motyvacija yra sudėtinga problema ugdymo įstaigose, nes kiekvieno pedagogo poreikiai ir norai skiriasi. Jie skiriasi, nes kiekvienas pedagogas yra unikalus (Nwamae & Kayii, 2018).

Ugdymo įstaigos ypatingos tuo, kad jų vadovams dažniausiai netenka dirbti su visiškai nekvalifikuotais ar nemotyvuotais žmonėmis. Į švietimo organizacijas atėję dirbti pedagogai gali neturėti pakankamai įgūdžių, tačiau pedagogai paprastai turi didesnę ar mažesnę motyvaciją dirbti. Todėl ugdymo įstaigose sudarytos palankios sąlygos, pavyzdžiui, transformaciniam lyderystės stiliui taikyti. Vis dėl to, tokios įstaigos yra ir vienos iš konservatyviausių socialinių institucijų, išsaugojusios klasikinio vadovavimo tradicijas, todėl tikėtina, kad kai kurie lyderystės stiliai palyginti lėtai skintis kelią dėl per ilgus dešimtmečius nusistovėjusios organizacijos kultūros ypatumų (Želvys, 2003).

Pedagogų darbą gali paveikti tiek vidiniai, tiek ir išoriniai veiksniai. Tačiau sunku priskirti bet kokią reikšmingumo hierarchiją šiems veiksniams, nes kiekvienas pedagogas turi savo savybes, dėl kurių jis skiriasi nuo kitų (Atsebeha, 2016). Autonominė motyvacija yra esminė ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesijos dalis. Motyvacija svarbi ne tik paties ikimokyklinio ugdymo pedagogo gerovei, kūrybiškumui, akademinėi veiklai, pasitikėjimui, pasitenkinimui darbu, bet ir švietimo kokybei apskritai (Tekin, 2016).

Profesiniu požiūriu ikimokyklinio ugdymo pedagogai yra ekspertai, galintys vystyti profesines žinias ir veiksmingai dirbti su vaikais (Wang & Ho, 2018). F. K. Lesomo (2013) ikimokyklinėse įstaigose atliktas tyrimas parodė, kad privačiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose labiau nei valstybinėse skatinama pedagogų motyvacija.

Pedagogų motyvacija gali būti sustiprinta, jei darbo tikslai yra konkretūs ir suformuoti taip, kad skatintų pedagogų dalyvavimą ir sustiprintų grįžtamąjį ryšį (Odoom et al., 2016).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų atsakomybė yra skatinti efektyvų pedagogų darbą. Nepaisant pedagogų motyvacijos, vadovui būtina sutelkti dėmesį į problemas, kurios gali turėti įtakos pedagogų darbui. Šios problemos ar veiksniai gali būti nepakankamai išsivysčiusių kompetencijų, netinkamų veiklos tikslų arba grįžtamojo ryšio nebuvimo rezultatas (Atsebeha, 2016). Vadovai siekia motyvuoti pedagogus dėl dviejų tikslų (pagal Odoom et al., 2016):

- siekiama užtikrinti, kad pedagogai dirbtų veiksmingai;
- kad pedagogai būtų pasirengę dirbti ir palaikyti vadovų norus.

Remiantis S. Koran ir E. Koran (2017), vadovai, siekdami motyvuoti pedagogus, naudoja:

- individualų atlygį;
- idealizuotą įtaką;
- intelektualinę stimuliaciją.

*Individualus atlygis* pasižymi pavaldinių palaikymu, asmeninio ir profesinio tobulėjimo skatinamu, saviefigyvumu, kompetencija ir bendra motyvacija. Intelektinę stimuliaciją taip pat apibūdina tradicinių ar klasikinių įsitikinimų naudojimas sprendžiant problemas skirtingai, kai problemoms spręsti naudojamos naujoviškos priemonės (Koran & Koran, 2017).

*Idealizuota įtaka* reiškia tai, kad lyderiai institucijose, pavyzdžiui, ugdymo įstaigų direktoriai, turėtų būti pavyzdiniai modeliai, ypač elgesio, susijusio su etiniais ir moraliniais būdais. Ugdymo įstaigų vadovai turėtų parengti etinius ir moralinius standartus, kurie padėtų pedagogams siekti institucinių tikslų. Šie lyderiai turėtų būti etalonu, kad jų darbuotojai galėtų jais sekti (Koran & Koran, 2017).

*Intelektinė stimuliacija* yra tada, kai vadovai skatina pedagogus kūrybiškai ir naujoviškai mąstyti sprendžiant problemas, nekeliant viešos kritikos. Jie suteikia savo pasekėjams reikiamus įgūdžius ir žinias, kaip tvarkyti prieštaringas problemas, ypač ruošiant specialiąsias programas ugdymo institucijoje ir už jos ribų. Tai suteikia darbuotojams (tarp jų ir pedagogams) motyvaciją tvarkyti sudėtingas užduotis be baimės (Koran & Koran, 2017).

Pastebėtina tai, kad ugdymo įstaigų pedagogai dažnai būna nepatenkinti esama padėtimi, skundžiasi prastomis darbo sąlygomis, nepakankamu atlyginimu, žemu profesiniu statusu visuomenėje ir pan., vis dėlto pedagogus, lyginant su kitų (pavyzdžiui, verslo organizacijų) darbuotojais, galima įvardinti kaip pakankamai motyvuotus, taip pat kūrybingus, išsilavinusius, su stipriai išreikštu individualumu, pasižyminčius savarankiško darbo įgūdžiais bei noru siekti profesinio tobulumo bei tobulinti švietimo įstaigos viziją (Želvys, 2003).

Apibendrinant galima teigti, kad efektyvus pedagogų darbas labai priklauso nuo pedagogų motyvacijos lygio. Motyvacija yra sudėtinga problema ugdymo įstaigose, nes kiekvieno pedagogo poreikiai ir norai skiriasi, juk kiekvienas pedagogas yra unikalus. Pedagogų darbą gali paveikti

tiek vidiniai, tiek ir išoriniai veiksniai. Motyvacija svarbi ne tik paties ikimokyklinio ugdymo pedagogo gerovei, kūrybiškumui, akademinėi veiklai, pasitikėjimui, pasitenkinimui darbu, bet ir švietimo kokybei apskritai. Privačiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose labiau nei valstybinėse skatinama pedagogų motyvacija. Pedagogų motyvacija gali būti sustiprinta, jei darbo tikslai yra konkretūs ir suformuoti taip, kad skatintų pedagogų dalyvavimą ir sustiprintų grįžtamąjį ryšį. Vadovai siekia motyvuoti pedagogus dėl to, kad nori užtikrinti, kad pedagogai dirbtų veiksmingai, ir dėl to, kad pedagogai būtų pasirengę dirbti ir palaikyti vadovų norus. Vadovai, siekdami motyvuoti pedagogus, naudoja indivilizuotą atlygį, idealizuotą įtaką ir intelektualinę stimuliaciją.

### **1.3. Vadovo lyderystės įtaka pedagogų motyvacijai ikimokyklinio ugdymo įstaigose**

Lyderystė yra susijusi su motyvacija (Abubakar et al., 2018). Iš anksčiau pateikto motyvacijos apibrėžimo jau galima suprasti, kad motyvacija reiškia „inicijuoti, uždegti, perkelti ir paskatinti žmones atlikti tam tikrą veiksmą“, o tai reiškia, kad niekas negali pradėti nieko daryti be tikro laipsnio motyvacijos. Didžiausias iššūkis bet kuriam švietimo lyderiui yra tai, kad motyvacija yra asmeninė ir kad nė vienas metodas negali vienodai motyvuoti kiekvieno pedagogo: vienas pedagogas gali vertinti profesinio augimo galimybes, o kiti pirmenybę gali teikti pripažinimui. Pedagogai yra asmenys, turintys skirtingus poreikius, todėl skirtinga dinamika veikia jų motyvaciją. Taigi, švietimo įstaigų vadovams labai svarbu žinoti lyderystės stilius, kad jie galėtų juos taikyti savo administracinėje praktikoje. Tai leidžia jiems veiksmingai motyvuoti pedagogus ir sukurti norą prisidėti prie įstaigos sėkmės (Koran & Koran, 2017).

Vadovo lyderystė yra vienas iš svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos pedagogų motyvacijai (Barbuto, 2005; Abubakar et al., 2018). Lyderystės sąvokų apibrėžimai reiškia tam tikrą motyvacijos formą (Franklin, 2016). Lyderystė yra žmogiškasis veiksnys, jungiantis grupę ir motyvuojantis ją siekti tikslų, kadangi lyderystė transformuoja potencialą į realybę (Nwamae & Kayii, 2018). Taigi lyderystė vaidina svarbų vaidmenį siekiant motyvuoti pedagogus siekti gerų rezultatų ir pasiekti organizacinius tikslus (Franklin, 2016). Vadovo lyderystė motyvuoja pedagogus, o pedagogų motyvacija užtikrina, kad pedagogai siekia įgyvendinti organizacijos tikslą lyderio noru (Wilson, 2017).

A. Gumuliauskienė ir A. Vaičiūnienė (2013) išskiria keturis pedagogų motyvacijos lygiai, kuriems taikytini skirtingi lyderystės stiliai:

- perduodantis lyderystės stilius taikytinas motyvuotiems ir pasirengusiems dirbti pedagogams;
- dalyvaujantis lyderystės stilius taikytinas nepakankamai motyvuotiems, bet pasirengusiems dirbti pedagogams;

- įtikinantis lyderystės stilius taikytinas motyvuotiems, tačiau nepakankamai pasirengusiems dirbti pedagogams;
- nurodantis lyderystės stilius taikytinas nemotyvuotiems ir nepasirengusiems dirbti pedagogams.

Kalbant apie švietimo įstaigas, jų vadovai taip pat turi rasti kūrybiškų būdų motyvuoti pedagogus remti jų įstaigos misiją ir filosofiją. Lyderystė yra tas raktinis veiksnys, turintis įtakos pedagogų motyvacijai (Franklin, 2016). Lyderystės įtaka motyvacijai gali būti teigiama arba neigiama, priklausomai nuo ugdymo įstaigos vadovo požiūrio (Barbuto, 2005). Vadovo lyderystė atlieka lemiamą vaidmenį švietimo įstaigų sėkmei (Koran & Koran, 2017). Ugdymo įstaigos vadovo naudojamas lyderystės stilius ir pedagogų motyvacija yra du labai svarbūs ugdymo įstaigos darbo veiksniai (Abubakar et al., 2018). Pedagogų motyvacija lemia sėkmės ar nesėkmės lygį siekiant institucijos tikslo švietimo procese. Mokymo įstaigoje, kur vadybinė struktūra neveikia gerai, pedagogai akivaizdžiai praranda motyvaciją dirbti ir įsipareigoti organizacijai. Todėl vadovų lyderystės stiliai gali paveikti pedagogų motyvaciją, kuri galiausiai paveiks ir auklėtinius (Koran & Koran, 2017).

Kadangi vadovai tiesiogiai prižiūri pedagogų darbo rezultatus, vadovų naudojami stiliai turi tiesioginį poveikį pedagogų darbui (Atsebeha, 2016). Kita vertus, skirtingi lyderystės stiliai daro skirtingą įtaką ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų motyvacijai (Nthuni, 2012). Be to, nors pastaruoju metu išaugo pedagogų motyvacijos tyrimai, dešimtmečius mažai dėmesio skiriama ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų motyvacijai (Zhang & Wang, 2018). Todėl toliau būtina išnagrinėti, kaip vadovo skirtingos lyderystės rūšys – transakcinė ir transformacinė lyderystė – siejasi su pedagogų motyvacija ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

*Transakcinės lyderystės* stilių vadovai ugdymo įstaigose naudoja, tačiau šis lyderystės stilius nėra toks populiarus kaip transformacinis (Koran & Koran, 2017). F. K. Lesomo (2013) tyrimo metu atliktas koreliacijos testas tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovo naudojamo transakcinės lyderystės stiliaus ir pedagogų motyvacijos parodė neigiamą ryšį. Taigi ši analizė rodo, kad yra neigiamas ryšys tarp transakcinės lyderystės stiliaus ir ikimokyklininio ugdymo įstaigų pedagogų motyvacijos. Kitaip tariant, vadovo naudojamas transakcinės lyderystės stilius nesuteikia motyvacijos pedagogams. F. K. Lesomo (2013) tyrimas aiškiai parodo, koks lyderystės stilius neturėtų būti naudojamas ikimokyklininio ugdymo įstaigose.

Tuo tarpu *transformacinė lyderystė* atlieka esminį vaidmenį vystantis pedagogų motyvacijai. Lyderiai atkreipia dėmesį į pedagogų asmenybę, jų poreikius, plėtoja teigiamą požiūrį į savo darbą ir nustato būdus, kuriais jie gali veiksmingai atlikti savo užduotis. Ši pagalba gali būti taikoma įvairių profesijų darbuotojams, tarp jų ir pedagogams. Direktoriai, jų pavaduotojai gali imtis

transformacinio požiūrio į savo vadovavimą ir vadovauti pedagogams didinant jų vidinę motyvaciją dirbti (Afshari, Siraj, Ghani & Alfashari, 2011).

Taigi akivaizdu, kad transformacinė lyderystė gali būti naudinga organizacijai. Transformacinė lyderystė didina kūrybiškumą, vidinę motyvaciją, psichologinį įgalinimą ir remia naujoves, kurios yra labai svarbios didinant našumą. M. Afshari et al. (2011) tai paaikškino tuo, kad transformaciniai lyderiai vertina pedagogų vidinę motyvaciją. Tokie lyderiai siekia plėtoti pedagogų pasitikėjimą savimi, padėti jiems augti ir parodo jiems skirtingus būdus, kuriais jie gali pasiekti savo tikslus. Tokiu būdu lyderiai didina pedagogų susidomėjimą darbu, kol galiausiai sukelia vidinę motyvaciją. Transformaciniai lyderiai taip pat linkę būti įkvepiantys, todėl jie gali įkvėpti savo pavaldinius motyvuodami įsipareigoti įsivaizduoti institucijos viziją (Afshari et al., 2011).

Įkvepiantis motyvavimas, kurį naudoja transformacinis lyderis, pasireiškia tada, kai toks lyderis kuria sąmoningą stebėtoją, siekdamas pats būti sąmoningu, kad atitiktų institucijos tikslus ir misiją, ir motyvuoja kitus suprasti institucijos viziją. Tai yra pagrindinė dimensija, kuriuo transformacinis stilius padeda suformuoti įkvepiančią motyvaciją pedagogams. Lyderiai, kurie naudojami šiuo stiliumi, paprastai savo pedagogams suteikia reikiamus įrankius, kurie savarankiškai padės jiems priimti sprendimus ir vykdyti savo užduotis (Koran & Koran, 2017).

A. M. Abubakar ir bendraautorių (2018) tyrimas rodo, kad ugdymo įstaigos vadovo lyderystės stilius gali paveikti toje įstaigoje dirbančių pedagogų motyvaciją dirbti. Tyrimo nustatyta, kad transformacinė lyderystė ugdymo įstaigose buvo naudojama dažniausiai. Taip pat vadovo lyderystės stilius ir efektyvumas skyrėsi nuo to, kokios lyties buvo vadovas ir koks ugdymo įstaigos lygis, bet nesiskyrė pagal darbo stažą.

F. K. Lesomo (2013) tyrimas atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovo transformacinio stiliaus lyderystė daro teigiamą įtaką pedagogų motyvacijai. F. K. Lesomo (2013) tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, ar transformacinės lyderystės stilius, vadovo naudojamas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, daro įtaką pedagogų motyvacijai. F. K. Lesomo (2013) atliko koreliacijos testą, kuris parodė, kad tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo transformacinio lyderystės stiliaus ir pedagogų motyvacijos yra teigiamas vidutinio stiprumo ryšys. Vadinasi, dėl vadovo pasirinkto transformacinio lyderystės stiliaus vidutiniškai padidėja pedagogų motyvacija dirbti. F. K. Lesomo (2013) tai sieja su tuo, kad transformaciniai lyderiai siekia įkvėpti ir įgalinti pedagogus sutelkti dėmesį į bendrą viziją ir prisiimti atsakomybę už pokyčių procesą bendradarbiaujant. Transformacinis lyderis daugiau dėmesio skiria procesui, domisi, kaip pasiekti norimus rezultatus, o ne rezultatams. Šis dėmesys bendrai vizijai ir bendradarbiavimui stiprina ugdymo įstaigos kultūrą ir suteikia pedagogams įsipareigojimą įstaigai bei motyvaciją veikti.

A. Raman ir bendraautorių (2015) tyrimas taip pat pabrėžia ryšį tarp vadovo transformacinės lyderystės stiliaus ir pedagogo motyvacijos dirbti, t. y. transformacinė lyderystė didina pedagogų motyvaciją. Kita vertus, B. Y. G. Wasserman (2016) tyrimas rodo, kad lyderystės stilius nedaro įtakos pedagogų motyvacijai. Tyrime, kurį atliko F. Eres (2011), taip pat nebuvo rasta reikšmingos koreliacijos tarp ugdymo įstaigų vadovų transformacinės lyderystės stiliaus ir pedagogų motyvacijos lygio.

O. Eyal ir G. Roth (2010) nustatė, kad pedagogams suteiktos geros darbo sąlygos gerina jų motyvaciją veikti. Ugdymo įstaigų vadovai, naudojantys savo praktikoje transformuojančią lyderystę, paaiškina, kad vizijos, tikslų ir abipusio sutarimo dėl norimų rezultatų kūrimas paskatino pedagogų motyvaciją. Pavyzdžiui, vizijos kūrimas turi didelę įtaką pedagogų motyvacijai veikti, nes suteikia kiekvienam pedagogui individualius tikslus ir pageidautinus pokyčius ateityje.

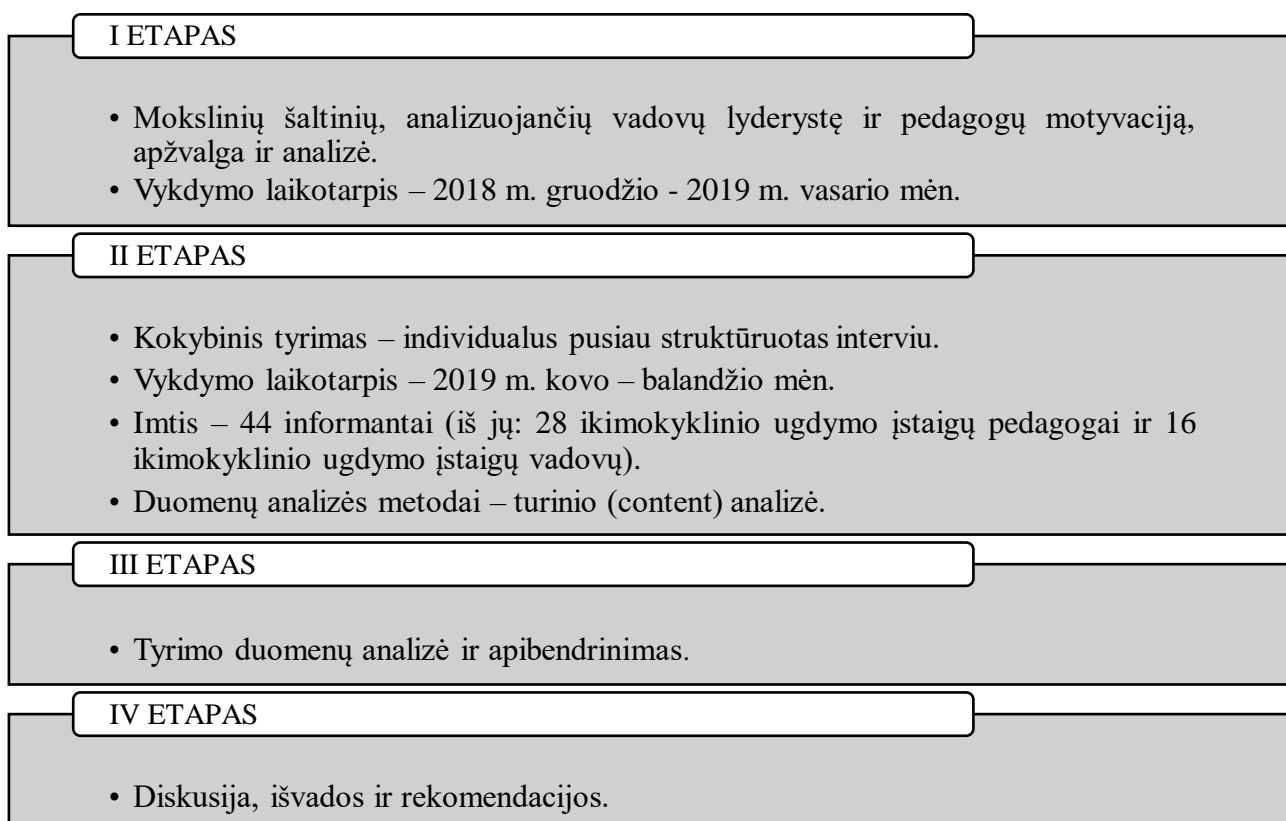
Apibendrinant galima teigti, kad vadovai ugdymo įstaigose naudoja transakcinės lyderystės stilių, tačiau šis lyderystės stilius nėra labai populiarus. Vadovo naudojamas transakcinės lyderystės stilius nesuteikia motyvacijos pedagogams, todėl šis lyderystės stilius neturėtų būti naudojamas ikimokyklininio ugdymo įstaigose. Tuo tarpu transformacinė lyderystė atlieka esminį vaidmenį vystantis pedagogų motyvacijai. Transformaciniai lyderiai siekia plėtoti pedagogų pasitikėjimą savimi, padėti jiems augti ir parodo jiems skirtingus būdus, kuriais jie gali pasiekti savo tikslus. Ugdymo įstaigų vadovų naudojamas transformacinės lyderystės stilius daro teigiamą įtaką pedagogų motyvacijai, nes dėl vadovo pasirinkto transformacinio lyderystės stiliaus vidutiniškai padidėja pedagogų veiklos motyvacija. Tačiau taip pat yra tyrimų, kurie rodo, kad lyderystės stilius nedaro įtakos pedagogų veiklos motyvacijai.



## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

**Teorinis tyrimo modelis.** Siekiant suprasti vadovo lyderystės įtaką pedagogų motyvacijai ikimokyklinio ugdymo įstaigose, reikalingas teoriškai ir empiriškai pagrįstas teorinis tyrimo modelis.

Teorinis vadovo lyderystės įtakos darbuotojų motyvacijai ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontekste tyrimo modelis pateikiamas 1 pav.



**1 pav.** Teorinis tyrimo modelis

Kaip matyti 1 pav., vadovo lyderystės įtakos darbuotojų motyvacijai ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimas buvo atliktas 2019 m. kovo – balandžio mėn. Tyrimas buvo organizuojamas keliais etapais:

*Pirmas etapas.* 2018 m. gruodžio - 2019 m. vasario mėn. atlikta mokslinių šaltinių, analizuojančių vadovų lyderystę ir pedagogų motyvaciją, apžvalga ir analizė.

*Antras etapas.* 2019 m. kovo – balandžio mėn. atliekamas kokybinis tyrimas taikant interviu metodą, vadovaujantis darbo autorės sudarytais pusiau struktūruoto interviu klausimais, kurie pateikiami ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogams ir vadovams. Tyrimo imtis suformuota patogiosios imties formavimo principu (pasinaudota tyrėjos socialiniais ryšiais).

*Trečias etapas.* Šiuo etapu buvo analizuojami ir apibendrinami gauti kokybinio (turinio analizės metodu) duomenys.

*Ketvirtas etapas.* Pateikiama tyrimo diskusija, išvados ir rekomendacijos.

**Duomenų rinkimo metodai ir instrumentai.** Tyrimo tikslui pasiekti buvo taikyti mokslinės literatūros analizės ir kokybinio tyrimo metodai. Siekiant gilesnės temos analizės, pasirinktas kokybinis tyrimas (žr. 1 ir 2 priedus) ir kokybinė turinio (content) analizė tyrimo dalyvių atsakymams apdoroti. Planuojant atlikti tyrimą, buvo gauti įstaigos vadovų ir pedagogų žodiniai sutikimai atlikti tyrimą. Pusiau struktūruotu interviu buvo siekiama surinkti informaciją apie vadovo lyderystės įtakos darbuotojų motyvacijai ikimokyklinio ugdymo įstaigose autentiškos patirties esmę. Interviu klausimai pedagogams ir vadovams užduodami atsižvelgiant į iškeltus šio tyrimo tikslus.

Tyrimas atliktas Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose 2019 m. kovo – balandžio mėn. Pusiau struktūruotame interviu buvo pateikti 6 sociodemografinio pobūdžio (ikimokyklinio ugdymo įstaigos tipas, lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos, darbo stažas (vadovams – vadovaujančio darbo stažas) ir 17 atviro tipo klausimų, kuriais siekta sužinoti respondentų (tiek ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų, tiek ir jų vadovų) nuomonę į šiuos klausimus:

- kuris – transformacinis ar transakcinis – vadovo lyderystės stilius jiems atrodo labiau priimtinas ir kodėl;
- kokiomis savybėmis pasireiškia jų vadovo lyderystės stilius;
- kokių veiksmų vadovai imasi, siekdami įtraukti įstaigoje dirbančius pedagogus į bendrą tikslų siekimą;
- ar vadovai yra pavyzdinis modelis įstaigoje dirbantiems pedagogams, kuriuos jie gerbia, pasitiki ir žavisi;
- kaip dažnai vadovai su tokia stipria motyvacija įkvepia pedagogus, jog jie padaro daugiau nei iš jų tikėtasi;
- kokiais būdais vadovai skatina pedagogus įveikti ugdomojoje veikloje kylančius iššūkius ir problemas;
- kokiais būdais vadovai pagelbėja pedagogams sprendžiant ugdomojoje veikloje iškilusias problemas;
- kaip vadovai reaguoja, jei pedagogai ugdomojoje veikloje padaro klaidų ar pažeidžia taisykles;
- kaip dažnai vadovai skiria šioje įstaigoje dirbantiems pedagogams individualų (asmeninį) dėmesį ir kaip tas dėmesys pasireiškia;

- kaip dažnai vadovai atsižvelgia į pedagogų asmenybę ir siekia patenkinti jų individualius poreikius bei kokiais būdais tai daro;
- kaip vadovai skatina pedagogų iniciatyvas ir kūrybiškumą ugdomojoje veikloje;
- kokiais atvejais ir kaip dažnai vadovai stebi savo pedagogų darbą;
- kokiais būdais vadovai užtikrina, kad pedagogai tinkamai atliktų savo pareigas;
- kokiais būdais vadovai motyvuoja pedagogus, kad jų ugdomoji veikla taptų veiksminga ir efektyvi;
- kas labiausiai motyvuoja pedagogus dirbti šio vadovo vadovaujamoje įstaigoje;
- kokiais atvejais pedagogai savo ugdomojoje veikloje nenori priimti atsakomybės ar vykdyti savo pareigų;
- kas šioje įstaigoje dirbančius pedagogus paskatintų dirbti dar geriau, t. y. kas jų motyvaciją sustiprintų.

Interviu su kiekvienu informantu buvo atliktas atskirai.

**Tyrimo imtis.** Kalbat apie kokybinius tyrimus, A. Kriščiūnaitė (2018) savo disertacijoje yra nurodžiusi, kad kokybiniai tyrimai (skirtingai nei kiekybiniai) imties dydžio taisyklėmis neregamentuojami. Atsižvelgdama į tai tyrėja šiame tyrime vis dėlto siekė apklausti kuo didesnę imtį tiriamųjų (nes didelė imtis suteikia daugiau informacijos apie bendrą ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų pasirenkamą lyderystės stilių ir jo raišką, o pedagogų – motyvaciją dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigose).

Tyrimas buvo atliekamas Vilniaus miesto X ikimokyklinio ugdymo įstaigose, apklausiant pedagogus ir vadovus. Interviu apklausoje dalyvavo iš viso 44 informantai (iš jų 28 ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai ir 16 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų). Prieš planuojant tyrimą, buvo sumanyta apklausti vienodo dydžio tiriamųjų imtis, t. y. 30 ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų ir tiek pat ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų. Tačiau šis sumanymas nebuvo įgyvendintas, nes 10 tiriamųjų atsisakė dalyvauti tyrime dėl laiko stokos arba baimės būti atpažintiems, nors tyrėja ir išpėjo tiriamuosius, kad jų atsakymai bus užkoduoti (t. y. vardo ir pavardės sakyti nereikia, įstaigos pavadinimo taip pat nereikia nurodyti), o baigiamajame darbe pateikti tik apibendrinti rezultatai. 6 tiriamieji pasinaudojo tyrėjos interviu pradžioje tyrimo instrukcija, kad jie turi galimybę, jei tik to nori, neatsakyti į nepatinkančius jiems klausimus bei galimybę pasitraukti iš tyrimo pageidautinu metu, todėl šie ne iki galo baigti interviu tyrėjos buvo pripažinti negaliojančiais. Kaip jau minėta, sutiko dalyvauti tyrime ir iki galo atsakė į visus interviu klausimus (tik tokie interviu lapai buvo pripažinti galiojančiais) tik 28 ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai ir 16 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų (iš viso – 44).

Informantai buvo koduojami atskirai išskiriant ikimokyklinio įstaigų pedagogus ir vadovus, pavyzdžiui, P1 (pirmas pedagogas) ir V1 (pirmas vadovas). Kaip matyti 3 priede, tyrime iš viso dalyvavo 44 tiriamieji (43 moterys ir 1 vyras). Visi 16 ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų buvo moterys, o iš 28 ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų apklaustas 1 vyras ir 27 moterys. Visi tiriamieji ( tiek pedagogai, tiek vadovai) dirbo valstybinėse ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Jauniausiam tiriamajam – 24 metai, vyriausiajam – 63 metai. 21 pedagogas turėjo aukštąjį išsilavinimą, o 7 - aukštesnįjį. Visi ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai turėjo aukštąjį išsilavinimą.

**Duomenų analizės procedūros.** Gauti tyrimo duomenys apdoroti pasitelkus kokybinę turinio analizę, suteikiančia galimybę išskirti dokumento tekste tam tikrus prasminius vienetus ir suskaičiuoti jų vartojimo dažnį, taip pat iširti įvairių teksto elementų sąsajas vieno su kitu ir su visa gautos interviu metu informacijos apimtimi. Vėliau turinio analizės prasminiai vienetai buvo išskirti į subkategorijas, o šios į kategorijas. Išskirtomis kategorijomis buvo analizuojami svarbiausi ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų bei vadovų minimi teiginiai, kurie leido identifikuoti vadovo lyderystės įtaką darbuotojų motyvacijai ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

**Tyrimo validumas ir patikimumas.** Kokybiniam tyrimui [patikimumui pagrįsti pasirinktas skirtingų duomenų rinkimo ir analizės metodų naudojimas (metodologinės trianguliacijos metodas), šiuo tikslu šiame darbe kokybinio tyrimo metu gauti duomenys interpretuojami ir analizuojami lyginant su kitų mokslininkų tyrimais, apžvelgtais teorinėje šio darbo dalyje (žr. 1 skyrių).

**Tyrimo etika.** Informantai tyrime dalyvavo savanoriškai. Prieš pradėdant interviu kiekvienas informantas buvo supažindintas su šio darbo tema, tikslais ir uždaviniais. Kad informantai būtų atviresni, jaustųsi laisviau, jiems buvo pranešta, kad jie turi galimybę neatsakyti į nepatinkančius jiems klausimus bei turi galimybę nedalyvauti tyrime arba pasitraukti iš jo pageidautinu metu. Informantai taip pat buvo įspėti, kad nereikia sakyti vardo ar pavardės, nurodyti įstaigos, kurioje dirba (t. y. jos pavadinimo), todėl iš pateiktų atsakymų jų nebus įmanoma atpažinti, o magistro darbe bus pateikiami tik apibendrinti tyrimo rezultatai. Siekiant užtikrinti maksimalų konfidencialumą, visų informantų vardai buvo užkoduojami (žr. 3 priedą).

### 3. TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

Siekiant pagrįsti teorinės analizės pagrindu išsikelto gaminamo teiginį, ar susijęs ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų taikomas lyderystės stilius su pedagogų motyvacija, buvo atliktas empirinis tyrimas. Šiame skyriuje analizuojami pusiau struktūruoto interviu, atlikto su ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovais ir pedagogais, duomenys, siekiant atskleisti vadovų lyderystės stiliaus įtaką pedagogų motyvacijai.

#### 3.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonės apie taikomą lyderystės stilių analizė

Pirmiausia šio tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kuris – transformacinis ar transakcinis – lyderystės stilius ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams atrodo labiau priimtinas. Toks klausimas informantams suformuluotas ir pateiktas remiantis išsamia mokslinės literatūros analize, kuri atskleidė, kad vadovo lyderystės raiška mokslinėje literatūroje dažniausiai apibrėžiama transakcinės ir transformacinės lyderystės lygmenimis (Nthuni, 2012; Lesomo, 2013; Atsebeha, 2016).

Atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų interviu analizę siekiant išsiaiškinti, koks, t. y. transformacinis ar transakcinis, vadovo lyderystės stilius ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams atrodo labiau priimtinas, paaiškėjo, kad visiems ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams vieningai labiau priimtinas atrodo transformacinis lyderystės stilius, kuriame pabrėžiama, kad pedagogus reikia įkvėpti savo moraliu pavyzdžiu, „uždegti“ juos, dalytis su jais idėjomis, įsiklausyti į jų rūpesčius ir poreikius. Tai leidžia teigti, kad šiuolaikinėje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vadovų transformacinė lyderystė apima visų pedagogų dalyvavimą priimant sprendimus, taigi jie linkę pabrėžti „viziją, kuria reikšmingus teigiamus pokyčius, įkvepia ir motyvuoja žmones tobulėti, siekti bendrų tikslų organizacijos labui“ (Kačkienė, 2013, p. 12). Todėl, kadangi šio tyrimo metu jau paaiškėjo, kad visi ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai savo darbe taiko transformacinės lyderystės stilių, toliau šiame darbe kokybinė turinio analizė atliekama pagal mokslinėje literatūroje aprašytą (žr. šio darbo teorinę dalį, t. y. 1 skyrių) transformacinės lyderystės teoriją.

Toliau šio tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kokiomis savybėmis pasireiškia ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų lyderystės stilius. Atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigų

vadovų interviu analizę, išskirtos šios 5 subkategorijos: vizijos turėjimas, darbuotojų motyvavimas, atsakomybės prisiėmimas, žmogiškumas ir geranoriškumas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. **Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonė apie jiems būdingas lyderystės savybes (N-16)**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodančių teiginių pavyzdžiai
Lyderystės stiliui būdingos savybės	Vizijos turėjimas	11	„<...> vizijos turėjimas <...>“ (V2) „<...> įkvepianti vizija yra raktas, jei vadovas turi viziją, ir jis žino, ko jis nori, jis darys viską, kad tai pasiektų, ir neįmanoma tampa įmanoma <...>“ (V10) „<...> labai svarbus vizijos turėjimas, kai ji aiškiai suformuluota, visa komanda jaučiasi tvirtai, nes žino, kurlink ji eina <...>“ (V15)
	Darbuotojų motyvavimas	9	„<...> darbuotojų motyvavimas <...>“ (V2) „<...> vadovui reikia mokėti motyvuoti <...>“ (V3) „<...> motyvavimas, juk darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojų motyvacijos <...>“ (V7)
	Atsakomybės prisiėmimas	7	„<...> atsakomybės prisiėmimas <...>“ (V11) „<...> kai esi vadovas, tai reiškia turi prisiimti atsakomybę už visos įstaigos darbą, būtinas nuolatinis įsisąmoninimas, kad už viską vienas pats atsakai <...>“ (V13) „<...> prisiimti atsakomybę už sėkmės ir nesėkmės <...>“ (V14)
	Žmogiškumas	4	„<...> vadovas pirmiausia turi būti žmogiškas <...>“ (V3) „<...> žmogiškumas turi išlikti vis tiek, kad ir kokiose situacijose atsidūri <...>“ (V10) „<...> žmoniškas pirmiausia turi būti, žmogum, nesvarbu vadovas ar pavaldinys, nieko nėra baisiau, kai tampa vadovu ir žmogiškumo nelieka <...>“ (V16)
	Geranoriškumas	3	„<...> geranoriškas <...>“ (V1) „<...> geranoriškumas svarbu irgi, komanda tą labai jaučia ir priima, kai geranoriškai kad ir pastabas išsakai, bet taip, kad suprastų, kad nori gero, padėt, paskatint <...>“ (V8) „<...> geranoriškumas kitiems kad būtų <...>“ (V15)

V1-V16 – ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai

Vadovas yra pagrindinis švietimo įstaigos lyderystės šaltinis, kadangi vadovo vadybos žinios ir praktiniai valdymo įgūdžiai lemia, ar švietimo įstaigai pavyks sėkmingai judėti link apsibrėžtos vizijos. Taigi lyderis – tai pirmiausia aiškia ateities viziją turintis ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas (Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2015). Kaip matome 3 lentelėje, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai teigia, kad jų, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo, lyderystės stilius pasireiškia *vizijos turėjimu*, pavyzdžiui, „<...> labai svarbus vizijos turėjimas, kai ji aiškiai suformuluota, visa komanda jaučiasi tvirtai, nes žino, kur link ji eina <...>“ (V15).

Be vizijos turėjimo vadovui būtinas dar vienas labai svarbus gebėjimas – motyvuoti pedagogus. Tuo labiau, kad šiuolaikinio švietimo įstaigos vadovo lyderystė kuria palankias sąlygas ir pedagogų motyvacijai. Bet kuri švietimo įstaiga savo tikslus lengviau pasiekia, kai jos vadovas, skatindamas pokyčius, motyvuoja pedagogus, kad jie kuo labiau norėtų siekti gerų darbo rezultatų (Navickaitė, 2012). Kaip matyti iš 3 lentelės, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai taip pat linkę manyti, kad jų, kaip vadovo, lyderystės stilius pasireiškia *darbuotojų motyvavimu*, pavyzdžiui, „<...> motyvavimas, juk darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojų motyvacijos <...>“ (V7).

Lyderis – tai ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas, galintis prisiimti atsakomybę už savo vadovaujamos įstaigos pokyčius (Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2015). Šio tyrimo metu paaiškėjo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai linkę manyti, kad jų, kaip vadovo, lyderystės stilius pasireiškia *atsakomybės prisiėmimu*, pavyzdžiui, „<...> kai esi vadovas, tai reiškia turi prisiimti atsakomybę už visos įstaigos darbą, būtinas nuolatinis įsisažymėjimas, kad už viską vienas pats atsakai <...>“ (V13).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai taip pat linkę manyti, kad jų, kaip vadovo, lyderystės stilius pasireiškia *žmogiškumu*, pavyzdžiui, „<...> žmogiškumas turi išlikti vis tiek, kad ir kokiose situacijose atsidūri <...>“ (V10) ir *geranoriškumu*, pavyzdžiui, „<...> geranoriškumas svarbu irgi, komanda tą labai jaučia ir priima, kai geranoriškai kad ir pastabas išsakai, bet taip, kad suprastų, kad nori gero, padėt, paskatint <...>“ (V8).

Taigi apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų manymu, jų kaip vadovų lyderystės stilius pasireiškia tokiomis transformaciniam lyderystės stiliui būdingomis savybėmis kaip vizijos turėjimu, darbuotojų motyvavimu, atsakomybės prisiėmimu, žmogiškumu ir geranoriškumu.

Taip pat šio tyrimo metu (apibendrinus dalį ir kitų interviu klausimų, kuriuose informantai dalinosi apie tai, kaip jie įtraukia pedagogus į bendrą tikslų siekimą) buvo siekta išsiaiškinti, kokių veiksmų vadovai imasi, siekdami įtraukti įstaigoje dirbančius pedagogus į bendrą tikslų siekimą. Kadangi, kaip jau minėta pirmiau, šio tyrimo metu jau paaiškėjo, kad visi ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai savo darbe taiko transformacinės lyderystės stilių, pirma kategorija, išskiriama iš interviu su ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovais, buvo pozityvių pokyčių (permainų)

inicijavimas. Inicijuojant pokyčius labai svarbus vadovo vaidmuo, nes pedagogai „paprastai tikisi iš vadovų, kad jie bus pokyčių skatinamoji jėga (...), nesvarbu, kokie pokyčiai bus inicijuojami ar kas bus jų iniciatyvos šaltinis“ (Navickaitė, 2012, p. 35). Atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų interviu analizę, išskirtos šios 3 subkategorijos: darbuotojų įtraukimas į tikslų kūrimą, bendradarbiavimas su darbuotojais, planavimas (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonė apie pozityvių pokyčių (permainų) inicijavimo veiksmus, įtraukiant pedagogus į bendrų tikslų siekimą (N-16)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodančių teiginių pavyzdžiai
Pozityvių pokyčių (permainų) inicijavimo veiksmai, įtraukiant pedagogus į bendrų tikslų siekimą	Įtraukia pedagogus į tikslų kūrimą	10	<p>„&lt;...&gt; susirenkame ir sprendžiame visi kartu, nėra taip, kad pati viena viską daryčiau, ir aš tai visada kartoju savo darbuotojams, kad ateities vizija yra mūsų visų, o ne mano vienos &lt;...&gt;“ (V5)</p> <p>„&lt;...&gt; sprendžiam viską visados kartu, visos susirenkam ir sprendžiam, jeigu jau kažkas „dega“ &lt;...&gt;“ (V11)</p> <p>„&lt;...&gt; įtraukiu auklėtojas į tikslų kūrimą, juk jos – dalis komandos, veikiame visi išvien &lt;...&gt;“ (V15)</p>
	Bendradarbiauja su pedagogais	10	<p>„&lt;...&gt; kiekviena grupė turi savo uždavinius, įgyvendinam pamažu juos ir tokiu būdu judam link bendrų tikslų, bendros vizijos &lt;...&gt;“ (V9)</p> <p>„&lt;...&gt; jeigu reikia ką nuspręsti ar pedagogams kyla kokių klausimų, sunkumų, absoliučiai viską darom kartu, tariuosi su pedagogais ir jie tariasi su manimi, kolektyviai visi darbai vyksta &lt;...&gt;“ (V11)</p> <p>„&lt;...&gt; gal veiklos ir skiriasi, bet yra siekimas vieno bendro tikslo, todėl nu net nėra kito pasisirinkimo kaip bendradarbiauti, kitaip neįmanoma &lt;...&gt;“ (V14)</p>
	Užsiima planavimu	4	<p>„&lt;...&gt; kas dvi savaites vyksta darbo grupių posėdžiai, kurių metu numatome bendrus darželio veiklų tikslus, jų įgyvendinimo būdus ir bendruomenės galimybes, jaučiamas lankstus požiūris į pasiūlymus ir matoma aiški ateities planų vizija &lt;...&gt;“ (V6)</p> <p>„&lt;...&gt; visos auklėtojos turi planus, aišku, tai nėra lengva, bet tenka daug dirbti su planavimu &lt;...&gt;“ (V14)</p> <p>„&lt;...&gt; grupelėse planavimas vyksta, tai neišvengiama siekiant pokyčių &lt;...&gt;“ (V16)</p>

V1-V16 – ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai



Kaip matome 4 lentelėje, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai teigia, kad siekdami inicijuoti pozityvius pokyčius (permainas), jie *įtraukia pedagogus į tikslų kūrimą*, pavyzdžiui, „<...> susirenkame ir sprendžiame visi kartu, nėra taip, kad pati viena viską daryčiau, ir aš tai visada kartoju savo darbuotojams, kad ateities vizija yra mūsų visų, o ne mano vienos <...>“ (V5).

Siekdami inicijuoti pozityvius pokyčius (permainas), įtraukiant įstaigoje dirbančius pedagogus į bendrą tikslų siekimą, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai taip pat *bendradarbiauja su pedagogais*, pavyzdžiui, „<...> kiekviena grupė turi savo uždavinius, įgyvendinam pamažu juos ir tokiu būdu judam link bendrų tikslų, bendros vizijos <...>“ (V9).

Taip pat ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, siekdami inicijuoti pozityvius pokyčius (permainas), *užsiima planavimu*, pavyzdžiui, „<...> kas dvi savaites vyksta darbo grupių posėdžiai, kurių metu numatome bendrus darželio veiklų tikslus, jų įgyvendinimo būdus ir bendruomenės galimybes, jaučiamas lankstus požiūris į pasiūlymus ir matoma aiški ateities planų vizija <...>“ (V6).

Taigi apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, siekdami inicijuoti pozityvius pokyčius (permainas), įtraukiant įstaigoje dirbančius pedagogus į bendrą tikslų siekimą, įtraukia darbuotojus į tikslų kūrimą, bendradarbiauja su darbuotojais ir užsiima planavimu. Tai visiškai atitinka transformacinės lyderystės teorijos teiginius.

Toliau šio tyrimo metu, siekiant išsiaiškinti, kokių veiksmų vadovai imasi, siekdami įtraukti pedagogus į bendrą tikslų siekimą, remiantis transformacine lyderystės teorija buvo išskirta antra kategorija – idealizuota įtaka. Idealizuota įtaka reiškia tai, kad lyderis, pavyzdžiui, ugdymo įstaigos direktorius, turėtų būti pavyzdys pedagogams, ypač kalbant apie elgesio, etinius ir moralinius aspektus (Koran & Koran, 2017). Atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų interviu analizę, išskirtos šios 2 idealizuotos įtakos subkategorijos: buvimas sektinu pavyzdžiu darbuotojams ir buvimas vadovu, kuriuo darbuotojai pasitiki (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. **Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonė apie idealizuotos įtakos veiksmus, įtraukiant pedagogus į bendrą tikslų siekimą (N-16)**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodančių teiginių pavyzdžiai
Vadovų idealizuotos įtakos veiksmas įtraukiant pedagogus į bendrą tikslų siekimą	Siekia būti sektinu pavyzdžiu darbuotojams	6	„<...> kažkas turi būti tuo orientyru, švyturiu, nušviečiančiu kelią į priekį, sunku, bet stengiuosi <...>“ (V12) „<...> taip, ir man pasakyčiau tai labai svarbu, kad būčiau tuo sektinu pavyzdžiu, tokia būti va kad ne pasakiau, ir taip bus, bet kad ir pačios norėtų iš savęs taip dirbti, su atsidadavimu <...>“ (V13)

			„<...> jeigu pats elgiesi ne pagal vertybes, tai ir kitų nepriversi būti vertybiškais, sąžiningais, o jei nori, kad tave gerbtų kaip vadovą, o vadovui tas svarbu ypatingai, reikia būti kažkuo daugiau, reikia pavyzdžiu būti, tuo, kas visuomet prieky, iš kurio gali kažko pasimokyti, idėjų pasisemti, patarimą gauti, kai reikia <...>“ (V16)
	Siekia būti vadovu, kuriuo darbuotojai pasitiki	4	„<...> pasitikėjimas man labai svarbu <...>“ (V4) „<...> na aš visada stengiuos, kad jei kažkas, tai netylėtų, pasipasakotų, jei kas blogai; jos tikrai ir ateina, nėra pas mus baimės atmosferas, kad aš čia vadovė, o tu tik auklėtoja, tokio tikrai nėra <...>“ (V9) „<...> pasitiki, manau, sukeliu tą pasitikėjimą savo darbiotojam, ateina pasitarti, ar pasiklausia ko, pasitikslina, jei tik kokia problema, iškart ateina, jei kas pavyksta, irgi ateina, kartu pasidžiaugiamo <...>“ (V14)

V1-V16 – ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai

Kaip matome 5 lentelėje, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų idealizuotos įtakos veiksmi, siekiant įtraukti pedagogus į bendrų tikslų siekimą, pasireiškia *siekiu būti sektinu pavyzdžiu darbuotojams*, pavyzdžiui, „<...> kažkas turi būti tuo orientyru, švyturiu, nušviečiančiu kelią į priekį, sunku, bet stengiuosi <...>“ (V12).

Taip pat šie rezultatai parodė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų idealizuotos įtakos veiksmi, siekiant įtraukti įstaigoje dirbančius pedagogus į bendrų tikslų siekimą, pasireiškia ir *siekiu būti tokiu vadovu, kuriuo darbuotojai pasitiki*, pavyzdžiui, „<...> pasitikėjimas man labai svarbu <...>“ (V4). Taigi kaip matome iš šių rezultatų, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų idealizuota įtaka, siekiant įtraukti įstaigoje dirbančius pedagogus į bendrų tikslų siekimą, pasireiškia siekiu būti sektinu pavyzdžiu darbuotojams ir būti tokiu vadovu, kuriuo darbuotojai pasitiki. Tai visiškai atitinka transformacinę teoriją (Bass, 2000), pabrėžiančią, kad įstaigos vadovas turi būti tuo pavyzdiniu lyderiu, kurį darbuotojas gerbia, pasitiki ir žavisi.

Šio tyrimo metu siekiant išsiaiškinti, kokių veiksmų vadovai imasi, siekdami įtraukti pedagogus į bendrų tikslų siekimą, remiantis transformacine lyderystės teorija buvo išskirta ir trečia kategorija – intelektinis stimuliavimas. Intelektinė stimuliacija reiškia, kad lyderis skatina pasekėjus ieškoti naujų būdų dalykų ir mokytis naujų galimybių (Bass, 2000). Atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų interviu analizę, išskirtos šios 3 intelektinio stimuliavimo

subkategorijos: naujovių skatinimas, galimybių tobulėti sudarymas, empatiškų ir palaikančių santykių kūrimas (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. **Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonė apie intelektualinio stimuliavimo veiksmus, įtraukiant pedagogus į bendrų tikslų siekimą (N-16)**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodančių teiginių pavyzdžiai
Vadovų intelektualinio stimuliavimo veiksmai įtraukiant pedagogus į bendrų tikslų siekimą	Skatina naujoves	9	<p>„&lt;...&gt; skatinu įvairių iniciatyvų įgyvendinimą &lt;...&gt;“ (V7)</p> <p>„&lt;...&gt; nuolat skatinu, patariu, siūlau, kad vat tą ar tą galima dar taip ar taip padaryt, klausiu, o gal auklėtoja dar kokių idėjų turi užslėptų, kad va dar gal kažką naujo galėtume sugalvoti, nuo smulkmenų visokių, bet kad būtų įdomiau, ar su vaikų darbeliais ar panašiai &lt;...&gt;“ (V8)</p> <p>„&lt;...&gt; dažnai paskatinu, pasiūlau, parodau, kad va dar ir taip ar taip galima, auklėtų pasiūlymų klausiu, ką galim naujo sugalvoti, ką naujo įnešti grupę, tiesiog kad ir rytais ateinu į grupę ir klausinėju, ką jos galvoja, ką šiandien sumąstę turi &lt;...&gt;“ (V16)</p>
	Sudaro galimybes tobulėti	8	<p>„&lt;...&gt; išleidžiu į mokymus, seminarus ar taip kur, jei darbuotojas prašo, arba ir pati pasiūlau, kad tobulintųsi kaip pedagogas &lt;...&gt;“ (V4)</p> <p>„&lt;...&gt; labai skatinu, kad jos tobulėtų, nestovėtų vietoje, kad augtų ir kaip auklėtojos, ir kaip asmenybės save atradusios būtų, lavintų kūrybiškumą, reikštųsi &lt;...&gt;“ (V6)</p> <p>„&lt;...&gt; įvairiausi projektai, renginiai, pas save ir į svečius į kitas švietimo įstaigas užsukam, nestovim vietoje, tobulinamės nuolat ir daug &lt;...&gt;“ (V15)</p>
	Kuria empatiškus ir palaikančius santykius	5	<p>„&lt;...&gt; rodau asmeninį suinteresuotumą savo darbuotojais, visada pasidomiu, kaip sekasi, gal kažkokių sunkumų yra, su manim pedagogai atviri, nebijo pasisakyti, kas juos slegia ar gal kartais džiugina, viskuo dalinamės &lt;...&gt;“ (V14)</p> <p>„&lt;...&gt; pats svarbiausias dalykas darbe mano yra santykių kūrimas ir palaikymas, man labai svarbu, kad vieni kitus palaikytume, išklausytume, suprastume vieni kitus &lt;...&gt;“ (V15)</p> <p>„&lt;...&gt; pasidomiu, visad, kaop sekėsi, kaip diena praėjo, stengiuosi, kad santykiai būtų draugiški, kartoju kaskart jom, kad jei kas, ateitų pasikalbėt &lt;...&gt;“ (V16)</p>

V1-V16 – ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai

Kaip matome 6 lentelėje, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų intelektualinio stimuliavimo veiksmai, siekiant įtraukti pedagogus į bendrą tikslų siekimą, pasireiškia siekiu *skatinti naujoves*, pavyzdžiui, „<...> skatinu įvairių iniciatyvų įgyvendinimą <...>“ (V7), *sudaryti galimybes tobulėti*, pavyzdžiui, „<...> išleidžiu į mokymus, seminarus ar taip kur, jei darbuotojas prašo, arba ir pati pasiūlau, kad tobulintųsi kaip pedagogas <...>“ (V4) bei siekiu *kurti empatiškus ir palaikančius santykius su darbuotojais*, pavyzdžiui, „<...> rodau asmeninį suinteresuotumą savo darbuotojais, visada pasidomiu, kaip sekasi, gal kažkokių sunkumų yra, su manim pedagogai atviri, nebijo pasisakyti, kas juos slegia ar gal kartais džiugina, viskuo dalinamės <...>“ (V14). Apibendrinant šiuos rezultatus galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų intelektualinio stimuliavimo veiksmai, siekiant įtraukti pedagogus į bendrą tikslų siekimą, pasireiškia siekiu skatinti naujoves, sudaryti galimybes tobulėti ir kurti empatiškus ir palaikančius santykius su pedagogais.

Ketvirta išskirta kategorija – individualus dėmesys. Mokslinėje literatūroje vadovo individualus dėmesys pedagogui reiškia, kad kiekvienam pedagogui reikia skirtingos aplinkos. Vadovas priima ir gerbia individualius pedagogų skirtumus. Transformacinis lyderis sukuria palaikančius santykius palaikydamas atvira komunikacija, kad darbuotojai galėtų laisvai išreikšti idėjas (Bass, 2000). Atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų interviu analizę, išskirtos šios 2 individualaus vadovų pedagogams rodomo dėmesio subkategorijos: individualių pedagogo poreikių paisymas; individualaus santykio su kiekvienu pedagogu palaikymas (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. **Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonė apie individualų vadovų dėmesį, įtraukiant pedagogus į bendrą tikslų siekimą (N-16)**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodančių teiginių pavyzdžiai
Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonė apie individualų vadovų dėmesį, įtraukiant pedagogus į bendrą tikslų siekimą	Individualių pedagogo poreikių paisymas	12	„<...> atsižvelgiu visada, kai yra reikalai darbo, kvalifikacijos kėlimo, atostogų klausimais <...>“ (V9) „<...> aišku, kad atsižvelgiu, ir pati paklausiu dažnai, gal ko reikia, gal kur pasitobulinti norėtų, ar kokį seminarą ar kur <...>“ (V12) „<...> sudarau sąlygas pagal darbuotojų poreikius: nori kur ivažiuoti, ir išvažiuoja; reikia pas gydytoją ar su vaikais namie kokie rūpesčiai, irgi be kalbų gali išeiti, arba jei atostogas nori pasiimt, dėl grafiko irgi susitariam nesunkiai; aš apskritai labai lanksčia vadove save laikau, nes ir išleidžiu, jeigu

			tik paprašo, ir pati pasiteirauju, gal ko reikia, gal kur nori <...>“ (V16)
	Individualaus santykio su kiekvienu pedagogu palaikymas	4	„<...> kaip tą ir darome: planuojame, aptariame ir nusimatome darbo reikalų įgyvendinimą <...>“ (V12) „<...> su kiekviena santykis kitoks, nes pats žmogus kiekvienas labai individualus, tai ir priėti turi individualiai <...>“ (V13) „<...> žiūriu pagal situaciją, pagal atskirą darbuotoją, visi skirtingi, vienam tas tinka, kitam vėlgi visai kitas, savitas priėmimas turi būti <...>“ (V15)

V1-V16 – ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai

Kaip matome 7 lentelėje, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų individualaus pedagogams rodomo dėmesio veiksmai, siekiant įtraukti pedagogus į bendrą tikslų siekimą, pasireiškia *individualių pedagogo poreikių paisymu*, pavyzdžiui, „<...> atsižvelgiu visada, kai yra reikalai darbo, kvalifikacijos kėlimo, atostogų klausimais <...>“ (V9), *individualaus santykio su kiekvienu pedagogu palaikymu*, pavyzdžiui, „<...> kaip tą ir darome: planuojame, aptariame ir nusimatome darbo reikalų įgyvendinimą <...>“ (V12). Taigi apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų individualaus pedagogams rodomo dėmesio veiksmai, siekiant įtraukti pedagogus į bendrą tikslų siekimą, pasireiškia individualių pedagogo poreikių paisymu ir individualaus santykio su kiekvienu pedagogu palaikymu.

Interviu su ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovais metu taip pat buvo siekiama sužinoti, kaip vadovai motyvuoja ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogus. Atlikus kokybinę turinio analizę, remiantis transformacine lyderystės teorija, buvo išskirta penkta – įkvepiančio motyvavimo kategorija. Įkvepiantis motyvavimas transformacinėje lyderystės teorijoje reiškia, kad įstaigos vadovas, būdamas jos lyderiu, su įkvepiančia motyvacija nurodo savo lūkesčius pedagogams. Lyderiai pasirenka pageidaujamus bruožus ir juos naudoja motyvuodami pedagogus, siekdami sukurti komandos dvasią, kad būtų pasiekti organizaciniai tikslai (Bass, 2000). Iš šios įkvepiančio motyvavimo kategorijos, atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų interviu analizę, dar išskirtos šios 3 subkategorijos: paskatina, padrąsina ir įkvepia; pasitiki ir suteikia laisvę veikti; padeda pedagogams keltis kvalifikaciją, tobulėti (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonė apie įkvepiantį motyvavimą pedagogų atžvilgiu (N-16)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodančių teiginių pavyzdžiai
Vadovų įkvepiantis motyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų atžvilgiu	Paskatina, padrąsina ir įkvepia	11	<p>„&lt;...&gt; būdama kompetentinga vadove perduodu savo turimą patirtį, noriai dalinuosi pasiūlymais, padrąsinu imtis naujų veiklų &lt;...&gt;“ (V3)</p> <p>„&lt;...&gt; kartą pasakiau vienai: „Žinai, žinau, kad tu tai tikrai padarysi, nes aš tikiu, kad tu padarysi“, ir įvyko stebuklas, renginys pavyko viskas sklandžiai, tėveliai buvo sužavėti &lt;...&gt;“ (V7)</p> <p>„&lt;...&gt; žodžiai, pasakyti laiku, žmogiškas ryšys daro stebuklus, pasakai reikiamą žodį ir visi užraktai atsидaro, neįveikiamos užduotys nebe tokios ir baisios &lt;...&gt; prieini, apkabini, kai matai, kad sunku, reikia ir lengviau pasидaro, ir jėgų padaugėja tiek, kad ima ir padaro vienu ypu, kas anksčiau atrodė jau beviltiška, kad nebepavyks niekaip“ (V12)</p>
	Pasitiki ir suteikia laisvę veikti	9	<p>„&lt;...&gt; pasitikiu savo darbuotojais, todėl sudarau sąlygas atstovauti įstaigą Lietuvoje ir užsienyje &lt;...&gt;“ (V12)</p> <p>„&lt;...&gt; jos labai kompetentingos, niekada nenuvylė &lt;...&gt; erdvė veikti didžiulė yra, ir kuo daugiau tos laisvės veikti joms, tuos jos iniciatyvesnės, tuo atsakomybės daugiau ir pasitikėjimo savimo, to tokio „aš galiu“ jausmo &lt;...&gt;“ (V14)</p> <p>„&lt;...&gt; pasitikėjimas yra, žino, ką daro; pasidomiu, užklausu, pasikalbam, bet nėra taip, kad reiktų kontroliuoti, niekada nieko tokio nebuvo, pačios sprendžia, ką reikia, pasitariam visos, aišku, bet laisvė tikrai yra &lt;...&gt;“ (V15)</p>
	Padedą pedagogams keltis kvalifikaciją, tobulėti	6	<p>„&lt;...&gt; padedu pedagogams keltis kvalifikaciją, tobulėti &lt;...&gt;“ (V8)</p> <p>„&lt;...&gt; skatinu labai, kad keltųsi kategorijas, nes ir jos jaučiasi tada geriau, tvirčiau kaip pedagogės &lt;...&gt;“ (V10)</p> <p>„&lt;...&gt; kad atestuotųsi daugiausiai žiūriu, keltų kvalifikaciją, išliptų iš komforto zonos &lt;...&gt;“ (V11)</p>

V1-V16 – ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai

Kaip matome 8 lentelėje, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų įkvepiantis motyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų atžvilgiu pasireiškia tuo, kad *paskatina, padrąsina ir*

*įkvepia*, pavyzdžiui, „<...> būdama kompetentinga vadove perduodu savo turimą patirtį, noriai dalinuosi pasiūlymais, padrašinu imtis naujų veiklų <...>“ (V3), *pasitiki ir suteikia laisvę veikti*, pavyzdžiui, „<...> pasitikiu savo darbuotojais, todėl sudarau sąlygas atstovauti įstaigą Lietuvoje ir užsienyje <...>“ (V12), *padeda pedagogams keltis kvalifikaciją, tobulėti*, pavyzdžiui, „<...> padedu pedagogams keltis kvalifikaciją, tobulėti <...>“ (V8). Taigi apibendrinant šiuos rezultatus galima pastebėti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų įkvepiantis motyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų atžvilgiu pasireiškia tuo, kad vadovai ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogus paskatina, padrašina ir įkvepia, pasitiki ir suteikia laisvę veikti bei padeda pedagogams keltis kvalifikaciją, tobulėti.

Apibendrinant visą šį skyrelį matome, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kokybinio tyrimo duomenų analizė atskleidė, jog darbe jie taiko šiuos lyderystės stiliaus ypatumus: pozityvių pokyčių (permainų) inicijavimo, idealizuotos įtakos, intelektualinio stimuliavimo, individualaus dėmesio ir įkvepiančio pedagogų motyvavimo, o tai leidžia teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai taiko transformacinį lyderystės stilių, taigi, remiantis transformacine lyderystės teorija, galima manyti, jog šie vadovai, taikydami minėtą lyderystės stilių, ikimokyklinėse ugdymo įstaigose ruošia naują lyderių pamainą.

### **3.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomonės apie vadovų lyderystės įtaką jų veiklos motyvacijai analizė**

Ankstesniame skyrelyje jau buvo minėta, kad visi ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai nurodė, kad savo darbe taiko transformacinės lyderystės stilių, todėl toliau šiame darbe kokybinė turinio analizė atliekama pagal transformacinės lyderystės teoriją. Tačiau toliau būtina atsakyti į klausimą, koks ryšys yra tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų darbo motyvacijos ir šių įstaigų vadovų transformacinės lyderystės? Taigi pirmiausia ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų interviu metu buvo siekiama atsakyti į klausimą, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai įtraukia pedagogus į bendrą tikslų siekimą.

Atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų interviu kokybinę turinio analizę, buvo išskirta pirma kategorija – pozityvių pokyčių (permainų) inicijavimas, o iš pastarosios išskirtos šios 3 subkategorijos: įtraukia į tikslų kūrimą, suformuluoja kryptį, motyvuoja ir įkvepia (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomonė apie vadovų pozityvių pokyčių (permainų) inicijavimo veiksmus, įtraukiant į bendrų tikslų siekimą (N-28)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodančių teiginių pavyzdžiai
Vadovų pozityvių pokyčių (permainų) inicijavimo veiksmai, įtraukiant pedagogus į bendrų tikslų siekimą	Įtraukia į tikslų kūrimą	17	<p>„&lt;...&gt; esu 4 darbo grupių koordinatorė/narė: darbo tarybos koordinatorė, sveikatingumo grupės koordinatorė, atestacijos komisijos narė, vaiko gerovės komisijos narė &lt;...&gt;“ (P8)</p> <p>„&lt;...&gt; visada įtraukia, paskatinimo to labai daug, kad vai turim tikslą tokį ir tokį, ir dabar padarom tą ir tą tokioj ir tokioj srity, pavyzdžiui, darom tokį projektą ir siūlo jungtis &lt;...&gt;“ (P17)</p> <p>„&lt;...&gt; iškelia tikslus ir siūlo visom prisidėti, visada pasikviečia mus, projektus visus kartu įgyvendinam, planuojam kartu, artėja sakyki, kokios Užgavėnės, tada irgi pasiskirstom užduotimis – viena nori tą daryt, kitą daugiau patirties kitur turi, tai irgi prisiima atsakomybę &lt;...&gt;“ (P25)</p>
	Suformuluoja kryptį	8	<p>„&lt;...&gt; jauna dar, o tokia veikli, viską sustyguoja, ir viziją sukuria, paateikia, paaiškina viską, strategijas visas numato į priekį &lt;...&gt;“ (P7)</p> <p>„&lt;...&gt; kartais pajuokaujam, kad ji mūsų kaip šturmanas koks, visada priekyje, apie viską iš anksto pagalvoja, kryptį numato ir aišku jau būna, kur maždaug eiti, mums belieka eiti, dirbti link to mūsų tikslo &lt;...&gt;“ (P12)</p> <p>„&lt;...&gt; nuostabi vadovė, kryptinga, sistematiška, viskas jos idealiai sustyguota, pasirūpinta viskuo, pagalba didžiulė iš jos, nebūna jokių neaiškumų, blaškymosi, viską sustyguoja tvarkingai, pasidalinam, kas už ką atsako, ir kryptingai veikiam, judam tikslo link &lt;...&gt;“ (P19)</p>
	Motyvuoja ir įkvepia	8	<p>„&lt;...&gt; jau tiek ir taip iniciatyviai, aktyviai, atsidavusiai ir atsakingai iš vidinės motyvacijos, kad retai besutinku panašių pedagogų. Tokie esantys nuoširdūs ir tuo pačiu įkvėpimu gyvenantys bei veikiantys suteikia palaikymą ir kai pristinga motyvacijos, ją vėl sugražina &lt;...&gt;“ (P17)</p> <p>„&lt;...&gt; moka, kai reikia kolektyvą įkvėpti, randa tuos stebuklingus žodžius, kai reikia, bemat ištraukia iš aklavietės, ir vėl toliau judi &lt;...&gt;“ (P20)</p> <p>„&lt;...&gt; ateina į grupę ir viltingai sako, va kokia nuostabi diena ir kaip smagiai šiandien</p>



			padirbėsime, taip užkrečia savo entuziazmu, džiugiom nuotaikom <...>“ (P22)
--	--	--	---

P1-P28 – ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai

Kaip matome 9 lentelėje, ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai teigia, kad vadovai, siekdami inicijuoti pozityvius pokyčius (permainas), įtraukia juos į bendrų tikslų siekimą tokiais būdais: *įtraukia į tikslų kūrimą*, pavyzdžiui, „<...> esu 4 darbo grupių koordinatorė/narė: darbo tarybos koordinatorė, sveikatingumo grupės koordinatorė, atestacijos komisijos narė, vaiko gerovės komisijos narė <...>“ (P8), *suformuluoja kryptį*, pavyzdžiui, „<...> jauna dar, o tokia veikli, viską sustyguoja, ir viziją sukuria, paateikia, paaiškina viską, strategijas visas numato į priekį <...>“ (P7) bei *motyvuoja ir įkvepia*, pavyzdžiui, „<...> jau tiek ir taip iniciatyviai, aktyviai, atsidavusiai ir atsakingai iš vidinės motyvacijos, kad retai besutinku panašių pedagogų. Tokie esantys nuoširdūs ir tuo pačiu įkvėpimu gyvenantys bei veikiantys suteikia palaikymą ir kai pristinga motyvacijos, ją vėl sugražina <...>“ (P17). Visa tai leidžia teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomone, vadovai, siekdami inicijuoti pozityvius pokyčius (permainas), įtraukia juos į bendrų tikslų siekimą tokiais būdais: įtraukia į tikslų kūrimą, suformuluoja kryptį ir motyvuoja bei įkvepia.

Toliau šio tyrimo metu, siekiant išsiaiškinti pedagogų nuomonę, kokių veiksmų vadovai imasi, siekdami įtraukti juos į bendrų tikslų siekimą, remiantis transformacine lyderystės teorija buvo išskirta antra kategorija – idealizuota įtaka. Atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų interviu analizę, išskirtos šios 2 idealizuotos įtakos subkategorijos: vadovas – pavyzdinis modelis pedagogams; vadovas skatina pedagogų iniciatyvas (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. **Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomonė apie vadovų idealizuotos įtakos veiksmus, įtraukiant į bendrų tikslų siekimą (N-28)**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodančių teiginių pavyzdžiai
Vadovų idealizuotos įtakos veiksmai įtraukiant pedagogus į bendrų tikslų siekimą	Vadovas – pavyzdinis modelis pedagogams	25	„<...> taip, nors mano direktorė nauja, l.e.p (laikinais einanti pareigas), kuri tik pradėjusi dirbti iškart pristatė savo viziją, būdama veikli, parodė savo iniciatyvumą, organizacinius gebėjimus, komunikabilumą, ėmėsi naujovių: pradėjo organizuoti pedagogų popietes, skatina rengti atviras veiklas grupėse (kartą į mėnesį) ir dalintis turima ugdomąja patirtimi tarp įstaigos kolegijų, padrašina ir palaiko visas pedagogių iniciatyvas, tvarko įstaigos gerbūvį, skatina pedagogų tobulėjimą ir kviečia lektorius, kurie veda kvalifikacijos tobulinimo seminarus įstaigoje,

			<p>sudaro sąlygas vykti į konferencijas Lietuvoje ir užsienyje, inicijuoja projektines veiklas, siekia bendradarbiavimo su miesto ir užsienio pedagogais &lt;...&gt;“ (P4)</p> <p>„&lt;...&gt; jos įkvepiantis pavyzdys, komunikabilumas, nuoseklumas, pedagoginis taktas ir ryškūs vadybiniai ir lyderystės gebėjimai leidžia žavėtis bei motyvuoja dirbti vienoje komandoje &lt;...&gt;“ (P17)</p> <p>„&lt;...&gt; stengiuosi vykdyti visas pareigas, kurios priklauso, netgi kartais vykdo ir tai, kas galbūt nepriklausytų ar yra per daug, nei numatyta, bet jausdama malonumą savo darbu, neskaičiuoja praleistų valandų ir eikvojamų jėgų &lt;...&gt;“ (P21)</p> <p>„&lt;...&gt; patinka, kad švelni, rūpestinga kaip mama rūpinasi, demokratiška labai, atsižvelgia į individualius skirtumus, jaunatviška labai, visu kuo duomisi, žingeidi visokiom naujovėm, visad geros nuotaikos, mandagi, neįkyri, na į tokį žmogų savaime norisi lygiuotis &lt;...&gt; imponuoja santykis su darbuotoju, nepriklausomai ar turi ilgą darbo stažą, ar jauna, ką tik pradėjus dirbti auklėtoja, bet tas pats atidumas, pagarba kiekvienam &lt;...&gt;“ (P24)</p>
	Vadovas skatina pedagogų iniciatyvas	3	<p>„&lt;...&gt; būdama veikli ir iniciatyvi, skatina ir kolektyvą būti tokiais: padeda planuoti veiklas, teikia patarimus, idėjas ir rodo iniciatyvą prisijungdama prie veiklų įgyvendinimo, o keliami iššūkiai leidžia numatyti, ko tikimasi iš veiklų ir kaip bendromis pastangomis juos galima įveikti, įgyti atitinkamos patirties ateičiai &lt;...&gt;“ (P20)</p> <p>„&lt;...&gt; nu ji labai iniciatyvi, žingeidi, tai ir kitus tuo pačiu užkrečia, ir verbaliai ir neverbaliai, savo pavyzdžiu skatina veikliai dirbti, imtis visokių naujovių, ar koks naujas projektas, renginį kokį kitaip pagalvoti, nu kitaip nei iki šiol darėm kad padarytume &lt;...&gt;“ (P24)</p> <p>„&lt;...&gt; visuomet tai tą, tai aną pasiūlo, parodo, kad va darom šį kartą taip, o gal kitaip, pati labai atvira naujovėms, nuolatos siūlo visokias naujas idėjas ir to prašo ir iš mūsų, kad va poreflektuojam dabar, ką galim sugalvoti ir padaryti kitaip, būna kas savaitę tokie pasitarimai, kur susirenkam, dalinamės patirtimi ir siūlom savo idėjas, tada pasitariam, ką šį kartą įgyvendinsim &lt;...&gt;“ (P27)</p>

P1-P28 – ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai

Kaip matome 10 lentelėje, ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomone, vadovų idealizuotos įtakos veiksmai, siekiant įtraukti juos į bendrą tikslų siekimą, pasireiškia šia vadovo

idealizuota įtaka: *vadovas suvokiamas kaip pavyzdinis modelis, į kurį reikėtų lygiuotis*, pavyzdžiui, „<...> stengiuosi vykdyti visas pareigas, kurios priklauso, netgi kartais vykdo ir tai, kas galbūt nepriklausytų ar yra per daug, nei numatyta, bet jausdama malonumą savo darbu, neskaičiuoja praleistų valandų ir eikvojamų jėgų <...>“ (P21) ir *vadovas skatina pedagogų iniciatyvas*, pavyzdžiui, „<...> būdama veikli ir iniciatyvi, skatina ir kolektyvą būti tokiais: padeda planuoti veiklas, teikia patarimus, idėjas ir rodo iniciatyvą prisijungdama prie veiklų įgyvendinimo, o keliami iššūkiai leidžia numatyti, ko tikimasi iš veiklų ir kaip bendromis pastangomis juos galima įveikti, įgyti atitinkamos patirties ateičiai <...>“ (P20). Taigi kaip matome iš šių rezultatų, ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomone, vadovų idealizuotos įtakos veiksmai, siekiant įtraukti juos į bendrą tikslų siekimą, pasireiškia vadovo suvokimu kaip pavyzdinio modelio, į kurį reikėtų lygiuotis ir vadovo, skatinančio pedagogų iniciatyvas.

Šio tyrimo metu siekiant išsiaiškinti pedagogų nuomonę, kokių veiksmų vadovai imasi, siekdami įtraukti pedagogus į bendrą tikslų siekimą, remiantis transformacine lyderystės teorija buvo išskirta ir trečia kategorija – intelektinis stimuliavimas. Atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų interviu analizę, išskirtos šios 4 intelektualinio stimuliavimo subkategorijos: naujovių skatinimas, kūrybiškumo skatinimas, pasitikėjimo savimi skatinimas; galimybių tobulėti sudarymas (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomonė apie vadovų intelektualinio stimuliavimo veiksmus, įtraukiant į bendrą tikslų siekimą (N-28)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodančių teiginių pavyzdžiai
Vadovų intelektualinio stimuliavimo veiksmai įtraukiant pedagogus į bendrą tikslų siekimą	Skatina naujoves	14	„<...> skatina naujoves įvairias <...>“ (P8) „<...> visur dalyvauja, tobulinasi, važiuoja į konferencijas, seminarus net į užsienį, atsiveža visokių naujovių prisigaudžiusi ir mums siūlo tada, kad va imamės gal tą įgyvendinti, gal tą išbandom <...>“ (P15) „<...> dalinasi, jei ką tik sužino iš seminarų, iš karto su mumis pasidalina, arba sužino, kad va dar galima taip padaryti, va dar tokios technologijos galimos, nukreipia, kur pasidomėti, kartais ir pati medžiagos parveža, duoda, labai daug iš jos sužinom, ką patobulinti savo darbe <...>“ (P23)
	Skatina kūrybiškumą	5	„<...> primena, jog esi dalis kūrybinio proceso, todėl turi būti kūrybingas <...>“ (P11) „<...> siūlo mums visokias kūrybines užduotis, žaidimus vaikams, ir pačios

			besigilindamos kūrybiškumą ugdom <...>“ (P14) „<...> primena, kad niekada nėra vieno tik sprendimo būdo, kad reikia iš visų skirtingų kampų pažiūrėti, kūrybiškai, kad ir renginį planuojant, galima labai skirtingai į jį pažiūrėt, iš skirtingų pusių, tereikia būti kūrybiškam <...>“ (P18)
	Skatina pasitikėjimą savimi	5	„<...> skatina, kad savimi pirmiausia pasitikėtume imdamiesi bet kurios veiklos <...>“ (P16) „<...> ateinu kokių rūpestėliu ar klausimu pasidalinti, pasitarti su ja, o ji ir sako: „Taigi tu jau turi atsakymą savyje, tu viską moki ir viską tu žinai“ <...> toks pasitikėjimas savim apima, žinojimas, kad pavyks, kad ir kas bebūtų, žodžiais apskyt sunku <...>“ (P21) „<...> pati stipri asmenybė ir mums kartoja, kad ir mes viską pačios galim, viską mes mokam, esam pačios pačiausios auklėtojos, kuriomis ji didžiuojasi <...>“ (P24)
	Sudaro galimybes tobulėti	2	„<...> sudaro galimybes dalyvauti projektuose Lietuvoje ir užsienyje <...>“ (P9) „<...> atestuotis ar keltis kategoriją reikia, be kalbų išleidžia, o ir pati siūlo keltis kvalifikaciją, mokytis, jei kam kokie mokslai, visada išleidžia <...> atneša daug visokios medžiagos iš savo seminarų savivaldybėj, labai patobulėjim, nes labai daug naujo iš jos sužinom <...>“ (P27)

P1-P28 – ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai

Kaip matome 11 lentelėje, ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomone, vadovų intelektualinio stimuliavimo veiksmai, siekiant įtraukti pedagogus į bendrą tikslų siekimą, pasireiškia *naujovių skatinimu*, pavyzdžiui, „<...> skatina naujoves įvairias <...>“ (P8), *kūrybiškumo skatinimu*, pavyzdžiui, „<...> primena, jog esi dalis kūrybinio proceso, todėl turi būti kūrybingas <...>“ (P11), *pasitikėjimo savimi skatinimu*, pavyzdžiui, „<...> skatina, kad savimi pirmiausia pasitikėtume imdamiesi bet kurios veiklos <...>“ (P16), *galimybių tobulėti sudarymu*, pavyzdžiui, „<...> sudaro galimybes dalyvauti projektuose Lietuvoje ir užsienyje <...>“ (P9). Taigi galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomone, vadovų intelektualinio stimuliavimo veiksmai, siekiant įtraukti juos į bendrą tikslų siekimą, pasireiškia naujovių, kūrybiškumo, pasitikėjimo savimi skatinimu ir galimybių tobulėti sudarymu.

Ketvirta išskirta kategorija, apklausus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogus – individualus dėmesys. Atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų interviu analizę, išskirtos

šios 2 individualaus dėmesio subkategorijos: individualių pedagogo poreikių paisymas; individualaus santykio su kiekvienu pedagogu palaikymas (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. **Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomonė apie individualų vadovų dėmesį, įtraukiant į bendrų tikslų siekimą (N-28)**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodančių teiginių pavyzdžiai
Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomonė apie individualų dėmesį, įtraukiant pedagogus į bendrų tikslų siekimą	Individualių pedagogo poreikių paisymas	24	<p>„&lt;...&gt; pritaria žodžiu, kai vyksta renginiai, parengia raštiškus įsakymus ir paskiria koordinuojančiu asmenis, taip pat siunčia, atsako laiškus, esant skubiam reikalui susisiekiame telefonu, atsižvelgia į mano išdėstytus pasiūlymus, poreikius dėl darbo laiko &lt;...&gt;“ (P17)</p> <p>„&lt;...&gt; ji labai atsižvelgia į darbuotojų poreikius, kai ko nors reikia, pati pasiteirauja, nu reikia tarkim kur išeiti, ar kokia nelaimė, ar kad ir pas gydytoją yra vizitas, ar dėl atostogų, ar į kokį seminarą norisi nueiti, visur išleidžia, jei reikalas yra, sudarant grafiką, irgi lengva susitarti pagal poreikius sudaro &lt;...&gt;“ (P18)</p> <p>„&lt;...&gt; lankstus požiūris labai, viską galima lengvai suderinti, pavyzdžiui, į kokią kirpyklą reikia, iškart „ok, gali eit, mes čia vietoj tavęs pabūsim“ sako, ir domisi manim ir kitom auklėtojom, kaip šeimoj reikalai paklausia vis, kaip vyras, vaikai &lt;...&gt;“ (P25)</p>
	Individualaus santykio su kiekvienu pedagogu palaikymas	4	<p>„&lt;...&gt; kaip jau minėjau, kadangi priklausau 4 darbo grupėms, direktorės iniciatyva vyksta vyksta nuolatiniai susitikimai su direktore akis į akį 1-2 k. savaitėje &lt;...&gt;“ (P13)</p> <p>„&lt;...&gt; šilti santykiai, rytas, pavyzdžiui, ir ji jau ateina, klausia, kaip sekas, ar viskas gerai, ir matosi, kad juo nuoširdžiai rūpi, o ne šiaip sau iš mandagumo klausia, toks ji žmogus &lt;...&gt;“ (P16)</p> <p>„&lt;...&gt; pasisveikina visad, dar kas labai įdomu, kad jos labai puiki atmintis, būna net aš jau būnu pamiršus, ką kažkada kalbėjom, ar apie asmeniškų dalykus kokius, ten apie vyrą, santykius šeimpj, gal kokius rūpesčius, tai ji viską, visas smulkmenas prisimena, pasiterauja, na kaip, ar išsisprendė, ar viskas gerai &lt;...&gt;“ (P28)</p>

P1-P28 – ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai

Kaip matome 12 lentelėje, ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomone, vadovų individualaus dėmesio veiksmai, siekiant įtraukti juos į bendrų tikslų siekimą, pasireiškia *individualių pedagogo poreikių paisymu*, pavyzdžiui, „<...> pritaria žodžiu, kai vyksta renginiai, parengia raštiškus įsakymus ir paskiria koordinuojančiu asmenis, taip pat siunčia, atsako laiškus, esant skubiam reikalui susisiekiame telefonu, atsižvelgia į mano išdėstytus pasiūlymus, poreikius dėl darbo laiko <...>“ (P17) ir *individualaus santykio su kiekvienu pedagogu palaikymu*, pavyzdžiui, „<...> kaip jau minėjau, kadangi priklausau 4 darbo grupėms, direktorės iniciatyva vyksta vyksta nuolatiniai susitikimai su direktore akis į akį 1-2 k. savaitėje <...>“ (P13). Vadinas, galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomone, vadovų individualaus dėmesio veiksmai, siekiant įtraukti juos į bendrų tikslų siekimą, pasireiškia individualių pedagogo poreikių paisymu ir individualaus santykio su kiekvienu pedagogu palaikymu.

Pedagogų interviu metu taip pat buvo siekiama sužinoti, kaip vadovai juos motyvuoja. Atlikus kokybinę turinio analizę, remiantis transformacine lyderystės teorija, buvo išskirta penkta, t. y. įkvepiančio motyvavimo kategorija. Iš šios įkvepiančio motyvavimo kategorijos, atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų interviu analizę, dar išskirtos šios 3 subkategorijos: palaiko, paskatina, padrąsina ir įkvepia; pasitiki ir suteikia laisvę veikti; parodo asmeninį suinteresuotumą (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. **Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomonė apie vadovų įkvepiantį motyvavimą (N-28)**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodančių teiginių pavyzdžiai
Vadovų įkvepiantis motyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogams	Palaiko, paskatina, padrąsina ir įkvepia	20	„<...> visada žinai, kad tave palaikys, girdės, tau padės, įkvėps, suteiks drąsos, jei pristigsi motyvacijos, ją vėl sugrąžins <...>“ (P1) „<...> palaikymas <...> ateinu suirzus ryte, o vadovė iškart prieina, klausia, kas atsitiko, paguodžia <...>“ (P5) „<...> geriausia tikriausia tai, kad ji tiki manim labiau nei aš pati kartais savim tikiu, nes kiekvieną kartą, jei atsiranda koks neramumas dūšioj, kad nepavyks, kad nežinau nuo ko čia pradėt ar panašiai, tai: „Oi, aš žinau, kad tu moki, kam čia sakai, kad nemoki, aš gi žinau, kad moki!“ <...> nu ji moka įpūst to pasitikėjimo, kad ir savim patikėtum, tokios drąsos savim tas labai pridoda <...>“ (P21)
	Pasitiki ir suteikia laisvę veikti	4	„<...> svarbiausias būdas yra pasitikėjimas tuo, ką darau, nes veiklomis įrodau, kaip keliami tikslai būna įgyvendinti, vyksta nuolatinė viešoji sklaida šalies mastu; administruodama įstaigos

			<p>tinklalapį leidžiu direktorei matyti reguliarių informacijos talpinimą, naudingą gerosios patirties sklaidą ir taip užtikrinamas direktorės pasitikėjimas manimi administruojant visos įstaigos ugdomojo procesą sklaidą internetinėje erdvėje &lt;...&gt;“ (P20)</p> <p>„&lt;...&gt; malonu, kad pasitiki, nekontroliuoja, jautiesi, kad esi vertinamas kaip specialistas, labai geras jausmas, uždega norą dirbti &lt;...&gt;“ (P21)</p> <p>„&lt;...&gt; nėra tokio, kad daryk, kaip pasakiau, o laisvė būti savimi ir dirbti, kaip moki, kaip nori, prisimant už tai atsakomybę, ir tai mane asmeniškai veža, negalėčiau dirbti kontroliuojama &lt;...&gt;“ (P26)</p>
	Parodo asmeninį suinteresuotumą	2	<p>„&lt;...&gt; kai vyksta atviros veiklos, noriai prisijungia ir dalyvauja, rodydama asmeninį suinteresuotumą vykdomu ugdomuoju procesu &lt;...&gt;“ (P15)</p> <p>„&lt;...&gt; išitraukia ir pati į visas veiklas noriai, jei koks renginys irgi, ir aptariam viską kartu, ir idėjų daug gerų pametėja, ir organizuojant daug prisideda, kai tik gali, kartais net paprašyt nebūtina, pati teiraujasi, siūlosi, gal kokios pagalbos reikia, ar jei kokių ten asmeninių poreikių kyla, ateina į grupę ir sako: „Va ateik, netylėk, jei ko reikia, nesikankink viena, kartu viską išspręsim, padėsime...“ &lt;...&gt;“ (P22)</p>

P1-P28 – ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai

Kaip matome 13 lentelėje, ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomone, vadovų įkvepiantis motyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų atžvilgiu pasireiškia *palaikymu, paskatinimu, padėsinimu ir įkvėpimu*, pavyzdžiui, „<...> visada žinai, kad tave palaikys, girdės, tau padės, įkvėps, suteiks drąsos, jei pristigsi motyvacijos, ją vėl sugrąžins <...>“ (P1), *pasitikėjimu ir laisvės veikti suteikimu*, pavyzdžiui, „<...> svarbiausias būdas yra pasitikėjimas tuo, ką darau, nes veiklomis įrodau, kaip keliami tikslai būna įgyvendinti, vyksta nuolatinė viešoji sklaida šalies mastu; administruodama įstaigos tinklalapį leidžiu direktorei matyti reguliarių informacijos talpinimą, naudingą gerosios patirties sklaidą ir taip užtikrinamas direktorės pasitikėjimas manimi administruojant visos įstaigos ugdomojo procesą sklaidą internetinėje erdvėje <...>“ (P20) ir *asmeninio suinteresuotumo demonstravimu*, pavyzdžiui, „<...> kai vyksta atviros veiklos, noriai prisijungia ir dalyvauja, rodydama asmeninį suinteresuotumą vykdomu ugdomuoju procesu <...>“ (P15). Vadinasi, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų įkvepiantis motyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų atžvilgiu pasireiškia *palaikymu, paskatinimu,*

padrąsinimu ir įkvėpimu, taip pat pasitikėjimu ir laisvės veikti suteikimu bei asmeninio suinteresuotumo demonstravimu.

Siekiant pagrįsti ginamąjį teiginį, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų taikomas lyderystės stilius turi įtakos pedagogų motyvacijai, šio tyrimo metu buvo analizuota, kokie veiksniai lemia ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų motyvaciją dirbti. Šiuo tikslu buvo išskirtos net dvi kategorijos – išoriniai veiksniai ir vidiniai veiksniai (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. **Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų motyvacijos veiksniai (N-28)**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodančių teiginių pavyzdžiai
Išoriniai veiksniai	Vadovas, kuriuo galima žavėtis ir imti pavyzdį	7	<p>„&lt;...&gt; nors direktorė kolkas l.e.p., tačiau jos įkvėpiantis pavyzdys, komunikabilumas, nuoseklumas, pedagoginis taktas ir ryškūs vadybiniai ir lyderystės gebėjimai leidžia žavėtis &lt;...&gt;“ (P12)</p> <p>„&lt;...&gt; na ji tokia yra – geraširdė, atvira, pakanti visokiom nuomonėm, geranoriška kiekvienam, išklausanti, tokia, šalia kurios ir pats gerai jautiesi, pasikalbi ir gera, kad visi vadovai tokie būtų, pasaulis būtų gražesnis &lt;...&gt;“ (P19)</p> <p>„&lt;...&gt; žavi labiausiai tai gal tas, kad labai tvarkinga, pedantiška, nes aš ir pati tokia esu, tai tas labai patinka, ir dar labai viską sustyguojanti, visur suspėjanti, tikras pavyzdys mum visom &lt;...&gt;“ (P22)</p>
	Palaikanti komanda	5	<p>„&lt;...&gt; motyvuoja dirbti vienoje komandoje &lt;...&gt;“ (P16)</p> <p>„&lt;...&gt; ir visi kiti nuoširdūs ir tuo pačiu įkvėpimu gyvenantys bei veikiantys kolegos suteikia palaikymą &lt;...&gt;“ (P23)</p> <p>„&lt;...&gt; kolektyvas labai geras, darnus, nuostabūs santykiai su visais, kaip šeima &lt;...&gt;“ (P28)</p>
	Lankstus darbo grafikas	3	<p>„&lt;...&gt; lankstus darbo grafikas &lt;...&gt;“ (P4)</p> <p>„&lt;...&gt; lankstus grafikas, jei kur reikia, išleidžia visada &lt;...&gt;“ (P7)</p> <p>„&lt;...&gt; grafikas sudarytas lankstus, atsižvelgiant į darbuotojų asmeninius poreikius, tas labai gerai &lt;...&gt;“ (P20)</p>
	Sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją	2	<p>„&lt;...&gt; taip pat esant būtinybei sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją vykstant į renginius, seminarus ir projektus &lt;...&gt;“ (P7)</p> <p>„&lt;...&gt; išleidžia, kai pasakau, va į seminarą tokį norėčiau &lt;...&gt;“ (10)</p>
Vidiniai veiksniai	Mėgstamas darbas	15	<p>„&lt;...&gt; sudaryta galimybė dirbti tai, ką moku ir gebu savo srityje geriausiai – vesti fizinio ugdymo užsiėmimus darželinukams &lt;...&gt;“ (P1)</p>



	Pedagogo pašaukimas	12	„<...> jau dirbu tiek ir taip iniciatyviai, aktyviai, atsidavusiai ir atsakingai iš vidinės motyvacijos, kad retai besutinku panašių pedagogų <...>“ (P5) „<...> esu savo vietoje, labai laiminga savo darbe, nieko kito nenorėčiau dirbti, darbas su vaikučiais man teikia laimę <...>“ (P14)
--	---------------------	----	---

P1-P28 – ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai

Kaip matome 14 lentelėje, iš išorinių veiksnių kategorijos išskirtos keturios subkategorijos: *lankstus darbo grafikas* (pavyzdžiui, „<...> lankstus darbo grafikas <...>“ (P4)), *sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją* (pavyzdžiui, „<...> taip pat esant būtinybei sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją vykstant į renginius, seminarus ir projektus <...>“ (P7)), *vadovas, kuriuo galima žavėtis ir imti pavyzdį* (pavyzdžiui „<...> nors direktorė kol kas l.e.p., tačiau jos įkvėpiantis pavyzdys, komunikabilumas, nuoseklumas, pedagoginis taktas ir ryškūs vadybiniai ir lyderystės gebėjimai leidžia žavėtis <...>“ (P12)), *palaikanti komanda* (pavyzdžiui, „<...> motyvuoja dirbti vienoje komandoje <...>“ (P16), „<...> ir visi kiti nuoširdūs ir tuo pačiu įkvėpimu gyvenantys bei veikiantys kolegos suteikia palaikymą <...>“ (P23)).

Tuo tarpu tarp vidinių veiksnių pedagogai dažniausiai minėjo tokius motyvuojančius dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje veiksnius kaip *mėgstamas darbas* (pavyzdžiui, „<...> sudaryta galimybė dirbti tai, ką moku ir gebu savo srityje geriausiai - vesti fizinio ugdymo užsiėmimus darželinukams <...>“ (P1)), *pedagogo pašaukimas* (pavyzdžiui, „<...> jau dirbu tiek ir taip iniciatyviai, aktyviai, atsidavusiai ir atsakingai iš vidinės motyvacijos, kad retai besutinku panašių pedagogų“ (P5)).

Apibendrinant visą šį skyrelį galima pasakyti, kad nors vien iš šių pedagogų nurodytų veiklos motyvacijos veiksnių sunku daryti galutinę išvadą, kad tik transformacinis lyderis ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pedagogus gali motyvuoti veiklai, vis dėlto, išnagrinėjus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomonę apie motyvavimo veiksnius, tapo aiškiau, kad pagrindiniai ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų veiklos motyvacijos veiksniai yra ir vidiniai, ir išoriniai, todėl galima teigti, kad vadovo taikomas transformacinis lyderystės stilius motyvuoja veiklai ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogus.

## 4. DISKUSIJA

Atlikus šio ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų interviu analizę paaiškėjo, kad visiems ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams labiau priimtinas atrodo transformacinis lyderystės stilius, kuriame pabrėžiama, kad pedagogus reikia įkvėpti savo moraliu pavyzdžiu, „uždegti“ juos, dalytis su jais idėjomis, išklaudyti jų rūpesčius ir poreikius. Tai leidžia teigti, kad *šiuolaikinėje* ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vadovų transformacinė lyderystė apima visų pedagogų dalyvavimą priimant sprendimus, taigi jie linkę pabrėžti „viziją, kuria reikšmingus teigiamus pokyčius, įkvepia ir motyvuoja žmones tobulėti, siekti bendrų tikslų organizacijos labui“ (Kačkienė, 2013, p. 12). Todėl, kadangi šio tyrimo metu jau paaiškėjo, kad visi ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai savo darbe taiko transformacinės lyderystės stilių, toliau šiame darbe kokybinė turinio analizė atlikta pagal mokslinėje literatūroje aprašytą transformacinės lyderystės teoriją, kuri išskirias šiuos pagrindinius lyderystės aspektus: idealizuota įtaka, intelektinė stimuliacija, individualus dėmesys ir įkvepiantis motyvavimas (pagal Bass, 2000), tačiau dažnai minimas ir dar vienas – visus jau minėtus 4 aspektus apjungiantis – pozityvių pokyčių (permainų) inicijavimas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kokybinio tyrimo duomenų analizė atskleidė, jog darbe jie taiko pozityvių pokyčių (permainų) inicijavimo lyderystės stiliaus ypatumus. Įdomu tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai taip pat mano, jog jų vadovai, siekdami inicijuoti pozityvius pokyčius (permainas), įtraukia juos į bendrų tikslų kūrimą, suformuluoja kryptį ir motyvuoja bei įkvepia. Šie rezultatai visiškai atitinka transformacinės lyderystės teorijos teiginius, kadangi vadovavimas nuo lyderystės kaip tik ir skiriasi tuo, kad vadovavimo rezultatas yra tvarkos, stabilumo ir nuoseklumo palaikymas, tuo tarpu lyderystės – adaptyvių ir konstruktyvių permainų bei pokyčių inicijavimas (Northouse, 2009).

Taip pat ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kokybinio tyrimo duomenų analizė atskleidė, jog darbe jie taiko idealizuotos įtakos lyderystės stiliaus ypatumus. Įdomu tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai interviu metu taip pat teigė, jog jų vadovų idealizuota įtaka, siekiant įtraukti pedagogus į bendrų tikslų siekimą, pasireiškia siekiu būti sektinu pavyzdžiu darbuotojams ir būti tokiu vadovu, kuriuo darbuotojai pasitiki. Tai visiškai atitinka transformacinę teoriją (Bass, 2000), pabrėžiančią, kad įstaigos vadovas turi būti tuo pavyzdiniu lyderiu, kurį darbuotojas gerbia, pasitiki ir žavisi. S. Koran ir E. Koran (2017) tyrimo metu taip pat buvo nustatyta, kad pedagogai yra motyvuoti bendru jų vadovų elgesiu, taigi ugdymo įstaigos vadovas turi būti pavyzdys pedagogams.

Atlikta ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kokybinio tyrimo duomenų analizė taip pat rodo, jog darbe jie taiko intelektualinio stimuliavimo lyderystės stiliaus ypatumus. Šiame tyrime sutapo tai, kad ir pedagogai įvardijo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų intelektualinio stimuliavimo veiksmai, siekiant įtraukti pedagogus į bendrų tikslų siekimą, pasireiškia siekiu skatinti naujoves, sudaryti galimybes tobulėti ir kurti empatiškus ir palaikančius santykius su pedagogais. S. Koran ir E. Koran (2017) taip yra nustatę, kad intelektualinė stimuliacija yra tada, kai lyderiai skatina savo pedagogus kūrybiškai ir naujoviškai mąstyti sprendžiant problemas. Tokie lyderiai suteikia savo pasekėjams reikiamų įgūdžių ir žinių, kaip tvarkyti prieštaringas problemas, o tai suteikia pedagogams nusiramimą.

Atlikus kokybinę turinio analizę taip pat buvo atskleista, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai taiko individualaus dėmesio lyderystės stiliaus ypatumus. Įdomu tai, kad pedagogai taip pat mano, jog vadovų individualaus pedagogams rodomo dėmesio veiksmai, siekiant įtraukti pedagogus į bendrų tikslų siekimą, pasireiškia individualių pedagogo poreikių paisymu ir individualaus santykio su kiekvienu pedagogu palaikymu. Tai sutampa ir su B. M. Bass (2000) tyrimu, kuriame teigiama, kad transformacinis lyderis sukuria palaikančius santykius, toks dėmesys taip pat reiškia tinkamos ir palankios aplinkos kūrimą, apima individualius skirtumus, poreikius ir pavaldinių minčių vertinimą. F. K. Lesomo (2013), tirdamas pedagogus, taip pat nustatė, kad transformacinis lyderis atsižvelgia į pedagogų asmenybę ir individualius poreikius.

Taip pat atlikus šią kokybinę turinio analizę paaiškėjo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai taiko įkvepiančio motyvavimo lyderystės stiliaus ypatumus. Įdomu tai, kad ir šįkart pedagogai taip pat sutiko, kad jų vadovai juos paskatina, padrąsina ir įkvepia, pasitiki ir suteikia laisvę veikti bei padeda pedagogams keltis kvalifikaciją, tobulėti. Šias išvadas patvirtina ir naujausi tyrimai (Al-Hosam et al., 2016; Atsebeha, 2016; Wilson, 2017), kurie nustatė, kad transformacinis lyderis pasižymi vientisumu, jis turi aiškius tikslus, aiškiai perteikia viziją, jis pats yra kaip moralus pavyzdys (etalonas, į kurį reikėtų lygiuotis), o svarbiausia, jis skatina, motyvuoja, įkvepia ir palaiko savo darbuotojus.

Kaip matome, vadovų ir pedagogų nuomonės iš esmės sutapo įvardijant tuos pačius transformacinės lyderystės aspektus, ir leidžia daryti išvadą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai taiko transformacinį lyderystės stilių. Atsižvelgiant į tai taip pat galima manyti, jog šie vadovai, taikydami minėtą lyderystės stilių, ikimokyklinėse ugdymo įstaigose ruošia naują lyderių pamainą.

Siekiant pagrįsti iškeltą hipotezę, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovo taikomas lyderystės stilius turi įtakos pedagogų veiklos motyvacijai, kokybinio interviu metu ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai turėjo įvardinti, kokie veiksniai lemia jų veiklos motyvaciją. Atlikus kokybinę turinio analizę išryškėjo dvi ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų veiklos

motyvacijos veiksnių kategorijos – išoriniai ir vidiniai veiksniai. Nustatyta, kad išoriniai ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų veiklos motyvacijos veiksniai yra tokie veiksniai kaip sudarytas lankstus darbo grafikas, palankios sąlygos kvalifikacijai kelti, vadovas, kuriuo galima žavėtis ir imti pavyzdį, bei palaikanti komanda. Tuo tarpu vidiniai ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų veiklos motyvacijos veiksniai yra mėgstamas darbas ir pedagoginis pašaukimas. Iš atliktos kokybinės turinio analizės taip pat matyti, kad nei vienas pedagogas nenurodė piniginių atlygio už darbą kaip veiklos motyvacijos veiksnio, taigi tokie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai yra motyvuoti veiklai. Lyginant su kitais tyrimais, pastebėtina, kad M. Afshari su kolegomis (2011) taip pat nustatė, kad tų ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų, kurių direktoriai naudojo transformacinį lyderystės stilių, veiklos motyvacija buvo didesnė.

Apžvelgus pirmiau minėtus rezultatus galima pasakyti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės įtaka pedagogų veiklos motyvacijai atsiskleidžia per teigiamą pedagogų požiūrį į vadovų taikomą lyderystės stilių (sudarytas lankstus darbo grafikas, palankios sąlygos kvalifikacijai kelti, vadovas, kuriuo galima žavėtis ir imti pavyzdį, bei palaikanti komanda) bei pačių pedagogų vidinius veiklos motyvacijos veiksnius (pedagoginis pašaukimas ir mėgstamas darbas).

## IŠVADOS

1. Transformacinė lyderystė atlieka esminį vaidmenį pedagogų veiklos motyvacijai: transformaciniai lyderiai siekia plėtoti pedagogų pasitikėjimą savimi, padėti jiems augti ir parodo jiems skirtingus būdus, kuriais jie gali pasiekti savo tikslus. Dėl vadovo pasirinkto transformacinio lyderystės stiliaus vidutiniškai padidėja pedagogų veiklos motyvacija.
2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kokybinio tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad visiems ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams labiausiai priimtinas atrodo transformacinis lyderystės stilius. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai taiko šiuos transformacinės lyderystės stiliaus aspektus: pozityvių pokyčių (permainų) inicijavimo, idealizuotos įtakos, intelektualinio stimuliavimo, individualaus dėmesio ir įkvepiančio pedagogų motyvavimo.
3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės stiliaus įtakos pedagogų veiklos motyvacijai empirinio tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės įtaka pedagogų veiklos motyvacijai atsiskleidžia per tokius *išorinius veiksnius*, kaip teigiamas ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų požiūris į vadovų taikomą lyderystės stilių (sudarytas lankstus darbo grafikas, palankios sąlygos kvalifikacijai kelti, vadovas, kuriuo galima žavėtis ir imti pavyzdį, bei palaikanti komanda). Iš šių išorinių pedagogų veiklos motyvacijos veiksnių sunku būtų teigti, kad tik transformacinį lyderystės stilių taikantys ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai motyvuoja veiklai pedagogus. Tačiau išsiaiškinus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomonę apie veiklos motyvacijos veiksnius, paaiškėjo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų veiklos motyvacijos veiksniai yra siejami ir su *vidiniais veiksniais* (mėgstamu darbu ir pedagoginiu pašaukimu).
4. Tai, kad nei vienas ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogas nenurodė piniginio atlygio už darbą kaip veiklos motyvacijos veiksnio, taip pat leidžia daryti išvadą, kad šie pedagogai yra motyvuoti veiklai. Tai dar kartą patvirtina, kad transakcinės lyderystės stilius, pagrįstas galia ir materialiu atlygiu už darbą, šiame tyrime nėra aktualus.
5. Tyrimas patvirtino darbo pradžioje keltą hipotezę, kad vadovų lyderystės stilius turi įtakos ikimokyklinio ugdymo pedagogų veiklos motyvacijai. Transformacinį lyderystės stilių taikantys ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai motyvuoja pedagogus veiklos motyvacijai.

## **REKOMENDACIJOS**

### **(ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams)**

Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogus veiklai motyvuoja išoriniai (sudarytas lankstus darbo grafikas, palankios sąlygos kelti kvalifikaciją, vadovas, kuriuo galima žavėtis ir imti pavyzdį, taip pat palaikanti komanda) ir vidiniai veiksniai – mėgstamas darbas, pedagogo pašaukimas. Tačiau tam, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas būtų pavyzdiniu etalonu, į kurį galima lygiuotis, svarbu, kad būtų užtikrinti ir baziniai pedagogų poreikiai, t. y. ikimokyklinių įstaigų vadovai turėtų rūpintis, kad pedagogai patenkintų net tik vidinius (pavyzdžiui, dirba iš pašaukimo šiam darbui), bet ir išorinius poreikius, kuriuos galima patenkinti taikant įvairias, nebūtinai materialias (pavyzdžiui, piniginis skatinimas), bet ir nematerialias skatinimo galimybes (pavyzdžiui, užtikrinant rekreacinės veiklos įgyvendinimo galimybes kaip išvykos ir edukacinės kelionės).

Taip pat šio darbo rezultatai galėtų padėti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams geriau suprasti pedagogų, dirbančių ikimokyklinio ugdymo įstaigose, veiklos motyvaciją, t. y. skatinančius veiksnius, skatinimo galimybes, tobulinti pedagogų motyvavimo procesą ir turinį, skatinti bendradarbiavimą su šiose įstaigose dirbančiais pedagogais, intensyviau domėtis individualiais pedagogų poreikiais, dalyvauti seminaruose apie lyderystę, kuriuose nagrinėjama kaip tapti pavyzdiniu etalonu savo darbuotojams, bei įgalinti lyderystei ir pedagogus.

## LITERATŪRA

1. Abubakar, A. M., Inuwa, B. B., Hamma, M. (2018). Principal leadership style towards teachers' motivation on secondary schools in Nigeria. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 125, 88–90.
2. Adeyemi, T. O. (2010). Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 2(6), 83–91.
3. Afshari, M., Siraj, S., Ghani, F. A., & Alfashari, M. (2011). Leadership and creativity. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(10), 1591–1594.
4. Ahmed, Z, Khan, U., I. & Nawaz, A. (2016) Leadership theories and styles: a literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 6(1), 6–42.
5. Al-Hosam, A. A. M., Ahmed, S., Ahmad, F. B., & Joarder, M. H. R. (2016). Impact of transformational leadership on psychological empowerment and job satisfaction relationship: a case of Yemeni banking. *Binus Business Review*, 7(2), 109–116.
6. Atsebeha, A. T. (2016). Principals' leadership styles and their effects on teachers' performance in the Tigray Region of Ethiopia. *PhD Thesis*. University of South Africa, Pretoria.
7. Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 27–39.
8. Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18–40.
9. Diržytė, A., Patapas, A. ir Mikėlionytė, R. (2010). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Viešojoji politika ir administravimas*, 34, 122–138.
10. Eyal, O., & Roth, G. (2010). Principal's leadership and teacher motivation: Self-determination Theory analysis. *Journal of Administration*, 49(3), 256–275.
11. Eres, F. (2011). Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals. *International Journal of Education*, 3(2), 1–11.
12. Franklin, K. (2016). Examining the Impact of Leadership Styles on the Motivation of U.S. Teachers. *PhD Thesis*. Walden University.

13. Gritėnienė, J. (2012). Lyderystės raiškos galimybės ikimokyklinėje įstaigoje. *Magistro baigiamasis darbas*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas.
14. Gumuliauskienė A. ir Martusevičienė L. (2013). Gimnazijos mokytojų lyderystė raiška: ypatumų analizė. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, 3(15), 8–27.
15. Gumuliauskienė, A. ir Vaičiūnienė, A. (2015). Mokytojų lyderystės raiškos ir jos skatinimo ypatumai bendrojo ugdymo mokykloje. *Mokytojų ugdymas*, 24(1), 25–47.
16. Ho, D. (2012). The Paradox of Power in Leadership in Early Childhood Education. *Peabody Journal of Education*, 87(2), 253–266.
17. Jakšaitytė, A. (2016). Pasidalytosios lyderystės raiška ikimokyklinėje įstaigoje. *Magistro baigiamasis darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
18. Jucevičienė, P., Gudaitytė, D., Karenauskaitė, V., Lipinskienė, D., Stanikūnienė, B. ir Tautkevičienė, G. (2010). Universiteto edukacinė galia. Atsakas XXI amžiaus iššūkiams. *Monografija*. Kaunas: Technologija.
19. Kačkienė, J. (2013). Lyderystės teorijos ir praktikos sąsajos bendrojo ugdymo mokykloje. *Magistro baigiamasis darbas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
20. Koksas, O., Pinarcik, O., & Danaci, M. O. (2018). An analysis of the impact of preschool teachers' flow levels on professional job satisfaction. *European Journal of Education Studies*, 4(9), 50–62.
21. Koran, S. & Koran, E. (2017). Principals' Leadership Styles and Strategies Employed to Motivate Teachers in Ronaki Hawler Educational Institutions. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(3), 146–159.
22. Kostecka, J. ir Davidavičienė, V. (2015). Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėse sistemose modelis. *Verslas XXI amžiuje*, 7( 2), 262–274.
23. Kriščiūnaitė, A. (2018). Formalusis mokinių vertinimas neformaliajame muzikiniame vaikų švietime: mokinių, mokytojų ir tėvų patirtys. *Mokslo daktaro disertacija*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
24. Lesomo, F. K. (2013). Influence of school managers' leadership styles on pre-school teachers' motivation: Case for Ndundori. Division Nakuru County. *Unpublished M.Ed. Project*. Nairobi, University of Nairobi.
25. Martišauskienė, D. ir Trakšelis, K. (2014). Švietimo paslaugų kokybės epistemologinės prieigos. *Tiltai*, 4, 205–213.
26. Martusevičienė, L. (2014). Gimnazijos mokinių lyderystės ugdymas kaip palankios socioedukacinės aplinkos kūrimo strategija. *Socialinis ugdymas. Socialiniam ugdymui(si) palanki aplinka ir jos kūrimo strategijos*, 38(2), 84–92.



27. Mohammed, U. D., Yusuf, M. O., Sanni, I. M., Ifeyinwa, T. N., Bature, N. U. & Kazeem, A. O. (2014). The relationship between leadership styles and employees' performance in organisation. A case study of selected business organisations in Federal Capital Territory, Abuja, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 1–11.
28. Navickaitė, J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 29, 35–46.
29. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
30. Nthuni, M. G. F. (2012). Leadership style factors that influence motivation of pre-school Teachers in public schools in Embu North District, Embu County, Kenya. *Unpublished PhD Thesis*. University of Punjab. Lahore, Pakistan.
31. Nwamae, L. & Kayii, N. E. (2018). Principals' Leadership Styles and Motivation of Teachers in Government Secondary Schools in Port Harcourt Local Government Area. *International Journal of Innovative Education Research*, 6(3), 47–57.
32. Odoom, D., Opoku, E., & Ntiakoh-Ayipah, D. (2016). Teacher Motivation and Performance: The Case of Some Selected Early Childhood Care and Education Centres in the Cape Coast Metropolis of Ghana. *International journal of innovative research & development: IJIRD*, 5(1), p. 255–264.
33. Owala, Z. M., Odongo, B., & Raburu, P. (2016). Motivational Factors Influencing Teachers Job Performance in Pre-School Centres in Kenya. *International journal of innovative research & development*, 5(5), 121–132.
34. Ožeraitienė, V., Gaigalaitė, V. ir Arnatkevič, J. (2014). Profesinės veiklos vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu charakteristikų tyrimas. *Medicinos teorija ir praktika*, 20(4), 292–298.
35. Raman, A., Mey, C. H., Don, Y., Daudi, Y., & Khalid, R. (2015). Relationship between Principals' Transformational Leadership Style and Secondary School Teachers' Commitment. *Asian Social Science*, 11(15), 221–228.
36. Shamaki, E. B. (2015). Influence of Leadership Style on Teacher's Job Productivity in Public Secondary Schools in Taraba State, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 6(10), 200–204.
37. Šlikaitė, R. (2018). Ikimokyklinių įstaigų vadovų lyderystė ir pedagogų pasitenkinimas darbu: atvejo tyrimas. *Magistro baigiamasis darbas*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas.
38. Tekin, A. K. (2016). Autonomous motivation of Omani early childhood pre-service teachers for teaching. *Early Child Development and Care*, 186(7), 1096–1109.

39. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija (2014). Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.
40. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B. ir Stanikūnienė, B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. *Monografija*. Šiauliai: Titnagas.
41. Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P., Grikiienė, T. (2016). Vadovaujančio personalo lyderystės vertinimas. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 38(4), 436–443.
42. Viseu, J., Jesus, S. N., Rus, C., & Canavarro, J. M. (2016). Teacher motivation, work satisfaction, and positive psychological capital: A literature review. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 14(2), 439–461.
43. Wang, M. & Ho, D. (2018). Making sense of teacher leadership in early childhood education in China, *International Journal of Leadership in Education*, 1–15.
44. Wasserman, B. Y. G. (2016). Relationship between the Principal's Leadership Style and Teacher Motivation. *International Journal of Learning. Teaching and Educational Research*, 15(10), 180–192.
45. Wilson, G. (2017). Principals' Leadership Style and Staff Job Performance in Selected Secondary Schools in Emohua Local Government Area of Rivers State, Nigeria. *The International Multidisciplinary Journal*, 11(3), 115–131.
46. Zhang, L. & Wang, M. (2018). Understanding male kindergarten teachers' motivation for teaching in mainland China: a case study. *Journal of Education for Teaching*, 44(4), 496–499.
47. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS

**Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonė apie lyderystės stiliaus taikymą ir jo įtaką pedagogų motyvacijai**  
(Pusiaus struktūruotas interviu)

Bendri duomenys apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovą	
Lytis:	<input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris
Amžius:	
Išsilavinimas:	
Užimamos pareigos:	
Vadovaujančio darbo stažas (metais):	
Ikimokyklinio ugdymo įstaiga:	<input type="checkbox"/> Valstybinė <input type="checkbox"/> Privati

1. Kaip manote, kuris iš šių žemiau pateiktų lyderystės stilių *Jums atrodo labiau priimtinas?*

Kodėl taip manote?

<i>A stilius</i>	<i>B stilius</i>
Pedagogus reikia nuolat stebėti ir kontroliuoti, kad laikytųsi taisyklių (nusižengusius – bausti, o besilaikančius taisyklių – paskatinti).	<i>Pedagogus</i> reikia įkvėpti savo moraliu pavyzdžiu, „uždegti“ juos, dalytis su jais idėjomis, įsiklausyti į jų rūpesčius ir poreikius.

2. Kaip manote, kokiomis savybėmis pasireiškia Jūsų, kaip vadovo, lyderystės stilius? Nurodykite mažiausiai 5 savybes.
3. Kokių veiksmų imatės, siekdami įtraukti šioje įstaigoje dirbančius pedagogus į bendrą tikslų siekimą?
4. Kaip manote, ar esate pavyzdinis modelis šioje įstaigoje dirbantiems pedagogams, t. y. ar jie Jus gerbia, pasitiki ir žavisi? Pateikite pavyzdžių.
5. Kaip dažnai susidūriate su situacijomis, kai su tokia stipria motyvacija įkvepiate pedagogus, jog jie padaro daugiau nei iš jų tikėjotės? Pateikite pavyzdžių.
6. Kokiais būdais skatinate pedagogus įveikti ugdomojoje veikloje kylančius iššūkius ir problemas?
7. Papasakokite atvejį, kai pagelbėjote pedagogams sprendžiant ugdomojoje veikloje iškilusias problemas. Kokius būdus taikėte?
8. Papasakokite, kaip reaguojate, jei pedagogai ugdomojoje veikloje padaro klaidų ar pažeidžia taisykles?

9. Kaip dažnai skiriate šioje įstaigoje dirbantiems pedagogams individualų (asmeninį) dėmesį? Kaip tas dėmesys pasireiškia? Pateikite pavyzdžių.
10. Kaip dažnai atsižvelgiate į pedagogų asmenybę ir siekiate patenkinti jų individualius poreikius? Kokiais būdais tai darote? Pateikite pavyzdžių.
11. Kaip skatinate pedagogų iniciatyvas ir kūrybiškumą ugdomojoje veikloje? Pateikite pavyzdžių.
12. Kokiais atvejais ir kaip dažnai stebite savo pedagogų darbą? Pateikite pavyzdžių.
13. Kokiais būdais užtikrinate, kad pedagogai tinkamai atliktų savo pareigas?
14. Kokiais būdais motyvuojate pedagogus, kad jų ugdomoji veikla taptų veiksminga ir efektyvi?
15. Kaip manote, kas labiausiai motyvuoja pedagogus dirbti Jūsų vadovaujamoje įstaigoje?
16. Papasakokite, kokiais atvejais pedagogai savo ugdomojoje veikloje nenori prisiimti atsakomybės ar vykdyti savo pareigų? Pateikite pavyzdžių.
17. Kaip manote, kas šioje įstaigoje dirbančius pedagogus paskatintų dirbti dar geriau, t. y. kas jų motyvaciją sustiprintų?

**Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomonė apie vadovo lyderystės įtaką jų  
motyvacijai**

(Pusiau struktūruotas interviu)

Bendri duomenys apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogą	
Lytis:	<input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris
Amžius:	
Išsilavinimas:	
Užimamos pareigos:	
Darbo stažas (metais):	
Ikimokyklinio ugdymo įstaiga:	<input type="checkbox"/> Valstybinė <input type="checkbox"/> Privati

1. *Kaip manote, kuris iš šių žemiau pateiktų lyderystės stilių Jūsų vadovui atrodo labiau priimtinas? Kodėl taip manote?*

<i>A stilius</i>	<i>B stilius</i>
<i>Pedagogus reikia nuolat stebėti ir kontroliuoti, kad laikytųsi taisyklių (nusižengusius – bausti, o besilaikančius taisyklių – paskatinti).</i>	<i>Pedagogus reikia įkvėpti savo moraliu pavyzdžiu, „uždegti“ juos, dalytis su jais idėjomis, įsiklausyti į jų rūpesčius ir poreikius.</i>

2. Kokiomis savybėmis pasireiškia Jūsų vadovo lyderystės stilius? Nurodykite mažiausiai 5 savybes.
3. Papasakokite, kaip vadovas įtraukia Jus į bendrą tikslų siekimą?
4. Kaip manote, ar Jūsų vadovas yra tas pavyzdinis modelis pedagogams, t. y. tas, kurį gerbiate, pasitikite ir žavitės? Pateikite pavyzdžių.
5. Kaip dažnai susidūriate su situacijomis, kai vadovas įkvepia Jus su tokia stipria motyvacija, jog padarote daugiau nei iš Jūsų buvo tikimasi? Pateikite pavyzdžių.
6. Kokiais būdais vadovas skatina Jus įveikti ugdomojoje veikloje kylančius iššūkius ir problemas?
7. Papasakokite atvejį, kai Jūsų vadovas padėjo Jums sprendžiant ugdomojoje veikloje iškilusias problemas. Kokius būdus jis taikė?
8. Papasakokite, kaip vadovas reaguoja, jei ugdomojoje veikloje Jūs padarote klaidų ar pažeidžiate taisykles?
9. Kaip dažnai vadovas skiria Jums individualų (asmeninį) dėmesį? Kaip tas dėmesys pasireiškia? Pateikite pavyzdžių.

10. Kaip dažnai vadovas atsižvelgia į Jūsų asmenybę ir siekia patenkinti individualius Jūsų poreikius? Kokiais būdais tai daro? Pateikite pavyzdžių.
11. Kaip vadovas skatina Jūsų iniciatyvas ir kūrybiškumą ugdomojoje veikloje? Pateikite pavyzdžių.
12. Kokiais atvejais ir kaip dažnai vadovas stebi, kaip Jūs dirbate? Pateikite pavyzdžių.
13. Kokiais būdais vadovas užtikrina, kad tinkamai atliktumėte savo pareigas?
14. Kokiais būdais vadovas Jus motyvuoja, kad Jūsų ugdomoji veikla taptų veiksminga ir efektyvi?
15. Kas labiausiai motyvuoja Jus dirbti šioje įstaigoje?
16. Papasakokite, kokiais atvejais Jums ugdomojoje veikloje nesinori prisiimti atsakomybės ar vykdyti savo pareigų? Pateikite pavyzdžių.
17. Kaip manote, kas Jus paskatintų dirbti dar geriau, t. y. kas Jūsų motyvaciją sustiprintų?

## Sociodemografinės informantų charakteristikos

Imties dydis (N=16)					
	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Pareigos	Darbo stažas* (vadovams - vadovaujančio darbo stažas)
1 informantas (P1)	moteris	31 m.	aukštasis	auklėtoja	11 m.
2 informantas (P2)	moteris	34 m.	aukštasis	auklėtoja	13 m.
3 informantas (P3)	moteris	33 m.	aukštasis	auklėtoja	1,6 m.
4 informantas (P4)	moteris	35 m.	aukštasis	auklėtoja	10 m.
5 informantas (P5)	moteris	37 m.	aukštasis	auklėtoja	2 m.
6 informantas (P6)	moteris	42 m.	aukštesnysis	vyresnioji auklėtoja	23 m.
7 informantas (P7)	moteris	50 m.	aukštasis	auklėtoja	30 m.
8 informantas (P8)	moteris	58 m.	aukštesnysis	auklėtoja	34 m.
9 informantas (P9)	moteris	61 m.	aukštesnysis	auklėtoja	30 m.
10 informantas (P10)	moteris	48 m.	aukštesnysis	auklėtoja	29 m.
11 informantas (P11)	moteris	60 m.	aukštasis	auklėtoja	40 m.
12 informantas (P12)	moteris	60 m.	aukštasis	auklėtoja	35 m.
13 informantas (P13)	moteris	35 m.	aukštasis	auklėtoja	1 m.
14 informantas (P14)	moteris	24 m.	aukštasis	auklėtoja	2 m.
15 informantas (P15)	moteris	38 m.	aukštasis	auklėtoja	18 m.
16 informantas (P16)	moteris	48 m.	aukštesnysis	vyresnioji auklėtoja	13 m.
17 informantas (P17)	vyras	27 m.	aukštasis	kūno kultūros mokytojas	3 m.
18 informantas (P18)	moteris	32 m.	aukštasis	vyresnioji auklėtoja	8 m.
19 informantas (P19)	moteris	37 m.	aukštesnysis	auklėtoja	10 m.

20 informantas (P20)	moteris	56 m.	aukštasis	vyresnioji auklėtoja	38 m.
21 informantas (P21)	moteris	37 m.	aukštasis	auklėtoja	5 m.
22 informantas (P22)	moteris	43 m.	aukštesnysis	auklėtoja	21 m.
23 informantas (P23)	moteris	51 m.	aukštasis	auklėtoja	29 m.
24 informantas (P24)	moteris	33 m.	aukštasis	auklėtoja	2 m.
25 informantas (P25)	moteris	40 m.	aukštasis	auklėtoja	15 m.
26 informantas (P26)	moteris	27 m.	aukštasis	fizinio lavinimo mokytoja	7 m.
27 informantas (P27)	moteris	63 m.	aukštesnysis	vyresnioji auklėtoja	36 m.
28 informantas (P28)	moteris	31 m.	aukštasis	auklėtoja metodininkė	7 m.
1 informantas (V1)	moteris	54 m.	aukštasis	direktorė	18 m.
2 informantas (V2)	moteris	60 m.	aukštasis	direktoriaus pavaduotoja ugdymui	18 m.
3 informantas (V3)	moteris	44 m.	aukštasis	direktorė	9 m.
4 informantas (V4)	moteris	40 m.	aukštasis	direktorė	10 m.
5 informantas (V5)	moteris	58 m.	aukštasis	direktorė	22 m.
6 informantas (V6)	moteris	37 m.	aukštasis	direktorė	13 m.
7 informantas (V7)	moteris	26 m.	aukštasis	direktoriaus pavaduotoja ugdymui	1,4 m.
8 informantas (V8)	moteris	30 m.	aukštasis	direktorė	6 m.
9 informantas (V9)	moteris	44 m.	aukštasis	direktorė	12 m.
10 informantas (V10)	moteris	29 m.	aukštasis	direktorė	6 m.
11 informantas (V11)	moteris	55 m.	aukštasis	direktorė	30 m.
12 informantas (V12)	moteris	31 m.	aukštasis	direktoriaus pavaduotoja ugdymui	12 m.
13 informantas (V13)	moteris	39 m.	aukštasis	direktorė	14 m.
14 informantas (V14)	moteris	35 m.	aukštasis	direktorė	2,5 m.



15 informantas (V15)	moteris	40 m.	aukštasis	direktoriaus pavadootoja ugdymui	11 m.
16 informantas (V16)	moteris	61 m.	aukštasis	direktorė	37 m.

*Paaiškinimai:* P1-P28 – ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai, V1-V16 – ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai