

# Vytauto Didžiojo universiteto mokslininkų kolektyvinės monografijos „Mokytojų galia: klestėti, ne tik išgyventi“ recenzija

Review of the Collective Monograph “The Power of Teachers: Thrive, Not Just Survive”  
by Vytautas Magnus University Scientists

**Prof. dr. Loreta Žadeikaitė**

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos  
Studijų, mokslo ir technologijų departamento vyriausioji patarėja

## Monografijos aktualumas

Mokslininkų komandos – Loretos Bukšnytės-Marmienės, Jūratės Česnavičienės, Rasos Nedzinskaitės-Mačiūnienės, Agnės Brandišauskienės – parengta monografija yra išskirtinės reikšmės mokslinis darbas. Monografijoje teoriškai ir empiriškai atskleista bei pagrįsta, kaip nepalankiomis socialinėmis, ekonominėmis, kultūrinėmis sąlygomis veikiančioje mokykloje organizaciniai veiksniai, vadovo lyderystės ypatumai ir mokytojo vidiniai išteklių gali veikti mokytojo galią. Ši mokslininkų parengta monografija reikšminga ne tik teoriniu, bet ir praktiniu požiūriu švietimo politikams, mokyklų vadovams ir mokyklų bendruomenėms ieškant sėkmingiausių ir veiksmingiausių ugdymo strategijų, kad kiekvienas vaikas patirtų sėkmę.

Mokslininkų grupė iškėlė pagrindinę mokslinę problemą ir tyrimo klausimą – kokie ir kaip nepalankiame socialiniame, ekonominiame ir kultūriniame kontekste veikiančios mokyklos kaip organizacijos veiksniai ir mokytojų vidiniai išteklių skatina mokytojų galią? Galima pasveikinti autorės, kad dėl jų atlikto išsamaus mokslinio tyrimo ir įdėto bendro darbo turime parengtą išsamią, teoriniu ir praktiniu požiūriu aktualią monografiją, atskleidžiančią mokytojo galią, apibrėžiant kaip tris reikšmingus mokytojo kintamuosius organizaciniame kontekste: *pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai ir organizacinių pokyčių įveikimą*.

Kitas svarbus šios monografijos ypatumas – kad mokslininkės savo tyrimą atliko dešimtyje savivaldybių, kurioms būdinga nepalanki socialinė, ekonominė aplinka, ir jame atskleidžia mokytojų, dirbančių su mokiniais iš šios aplinkos, požiūrį į darbą ir

Received: 2025-01-14. Accepted: 2025-01-31.

Copyright © 2025 Loreta Žadeikaitė. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Licence (CC BY), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

organizacinės elgsenos ypatumus. Tai aktualizuoja šio tyrimo rezultatus ir gali padėti ieškant sprendimų, kaip pagerinti ugdymosi rezultatus, sumažinti jų atotrūkį ir užtikrinti socialinį teisingumą.

### Monografijos išskirtinumas ir naujumas

Aiški monografijos struktūra ir nuosekliai pristatytas teorinis atliktų tyrimų pagrindimas, apibrėžtos sąvokos ir atskleistas mokytojų galios konceptas, analizuojant šį reiškinį mokyklos kaip organizacijos, o ne mokytojų ir mokinių sąveikos kontekste.

Monografijos autorės, remdamosi gausia mokslinių šaltinių analize, konceptualiai pagrindžia mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo (organizacinių veiksmų, mokyklos vadovo lyderystės) ir mokytojų vidinių išteklių svarbą mokytojų galiai skleisti ir sukonstruoja *Mokyklos kaip organizacijos konceptualųjį modelį*. Atskleistos teorinės tyrimo prielaidos mokyklos vadovo lyderystei mokytojų požiūriu atsiskleisti, išryškinti trys kintamieji: *mokyklos vadovo parama, pasitikėjimas juo ir mokyklos vadovo mokomosios lyderystės raiška*.

Naujos teorinės išvalgos pagrįstos psichologijos, edukologijos ir vadybos mokslų prieiga. Atliktas tyrimas sudėtingu COVID-19 laikotarpiu leido atskleisti ypatingą mokyklos bendruomenės ir sudėtingą visai švietimo sistemai pokyčių laikotarpį, pasižymėjusį staigiais iššūkiais, kurie reikalavo mokyklos ir mokytojų naujo požiūrio į mokymo ir mokymosi praktikas. Ypač vertingas monografijoje išryškintas *pokyčių įveikimas*, kurį mokslininkės analizavo savo empiriniame tyrime. Todėl teorinėje monografijos dalyje daug dėmesio skirta pokyčių valdymui ir įgyvendinimui užtikrinti, išskiriant *mokytojų nuostatas pokyčių atžvilgiu, atvirumą pokyčiams, mokytojų pasirengimą pokyčiams, įsipareigojimo pokyčiams ir įsitraukimo į pokyčius* konceptus. Šios mokslinės išvalgos svarbios analizuojant dabar vykstančias švietimo reformas, gali būti naudingos vertinant atnaujinto ugdymo turinio įgyvendinimą, įtraukiojo ugdymo plėtrą, skaitmeninę transformaciją ir kitus pokyčius, nuolat vykstančius švietimo sistemoje.

Monografijoje pateiktos naujos išvalgos apie lyderystės svarbą ir aktualizuota *mokomoji lyderystė*, orientuota į palankaus mokymosi klimato kūrimą, mokymo programų valdymą, mokytojų profesinį tobulėjimą ir mokytojų pasirengimą pokyčiams.

Teorinėje dalyje analizuojama mokytojo atsparumo reikšmė sąveikai tarp organizacinių veiksmų ir mokytojo pasitenkinimo darbu bei jo organizacinio elgesio. Atskleista *mokytojo atsparumo* kaip dinamiško, besivystančio reiškinio samprata. Pabrėžiama, kad atsparumo ugdymas svarbus mokytojų rengimo programose.

Monografijoje nagrinėjamas mokytojų *psichologinio įgalinimo* reiškinys, jo formavimosi mechanizmai, mokytojų įgalinimo pasekmės jų savijautai darbe ir organizaciniam elgesiui. Pažymėtina, kad monografijoje pristatomame nepalankaus socialinio, ekonominio ir kultūrinio konteksto mokyklose dirbančių mokytojų tyrime naudojamas lietuviškasis psichologinio įgalinimo klausimynas. Atliktas nepalankaus socialinio, ekonominio ir kultūrinio konteksto mokyklose tyrimas yra reikšmingas Lietuvai.

Monografijos autorės apžvelgia mokslinius tyrimus ir išryškina naują *kolektyvinio veiksmingumo*, kaip vieno iš svarbiausių vidinių pedagogų išteklių, galinčių tapti tarpininku tarp organizacinių veiksnių ir mokytojų galios, reiškinių.

Tyrimo modelio konceptualus pagrindimas paremtas *Darbo reikalavimų ir išteklių modelių* ir *Savideterminacijos* teorija. Monografijoje pristatomame empiriniame tyrime tikrinamos esminės šių teorijų idėjos, kad organizaciniai veiksniai ir vadovo lyderystės ypatumai gali būti reikšmingi išoriniai darbo ištekliams mokytojų galiai stiprinti, o trijų bazinių darbuotojo poreikių (autonomijos, kompetencijos, sąryšingumo) patenkinimas reikšmingai tarpininkauja sąveikaujant organizacijai ir mokytojų galios kintamiesiems.

Monografijoje pristatomo tyrimo metodologinis pagrindas – filosofinė paradigma *postpozityvizmas*, kurios ontologinėmis ir epistemologinėmis nuostatomis grindžiama pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija. Monografijoje nuosekliai pristatomas tyrimo klausimynas, empirinio tyrimo klausimai ir statistinės hipotezės, tyrimo duomenų statistinės analizės metodai, tyrime naudotų klausimynų patikimumo, sudarytų klausimynų ir (ar) skalių validumo vertinimas. Nuosekliai aprašyta tyrimo etika.

Monografijos trečioji dalis skirta tyrimo duomenims pristatyti ir rezultatams aptarti. Tyrimo duomenys analizuojami nuosekliai ir įvairiais pjūviais. Rezultatų analizė labai išsami, pateiktos duomenis pristatančios lentelės ir apibendrinamosios išvados. Šių rezultatų aprašymas vertingas ir gali būti aktualus visiems, pasirinkusiems atlikti tyrimus, susijusius su mokyklomis, kur nepalankus socialinis, ekonominis ir kultūrinis kontekstas.

Apibendrinti rezultatai parodė, kad mokyklose, kur nepalankus socialinis, ekonominis ir kultūrinis kontekstas, vyrauja etiškas organizacijos klimatas ir mokyklą kaip organizacinę sistemą mokytojai vertina palankiai. Mokytojų nuomone, mokyklos bendruomenei būdingas lankstus, logiškas darbų pasidalijimas ir tai padeda siekti užsibrėžtų organizacijos tikslų ir įgyvendinti jos misiją. Kuo labiau mokykloje pasireiškia etiškas organizacijos klimatas, tuo labiau mokytojai pasitiki mokyklos vadovu, jaučia jo paramą ir mokomąją lyderystę. Daugumai tyrime dalyvavusių mokytojų patinka jų pasirinktas darbas ir mokykla, kurioje jie dirba. Remdamosi tyrimo duomenimis, mokslininkės teigia, kad kuo stipresnis mokytojų pasitenkinimas darbu, tuo labiau mokytojai jaučiasi įsipareigoję mokyklai ir yra pajėgesni įveikti vykstančius pokyčius. Kita vertus, kuo labiau mokytojai įsipareigoję organizacijai, tuo didesnį pasitenkinimą darbu jie jaučia ir geba sėkmingai susidoroti su pokyčiais. Atitinkamai kuo labiau mokytojams būdingas gebėjimas konstruktyviai reaguoti į pokyčius, suprasti pokyčių priežastis ir prisidėti prie pokyčių proceso, tuo labiau jie jaučiasi įsipareigoję organizacijai ir labiau patenkinti savo darbu. Atsižvelgiant į tai, gauti rezultatai rodo, kaip *mokytojų pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai ir organizacinių pokyčių įveikimo* tarpusavio sąveika sukuria mokytojų galios triadą.

Tyrėjos pažymi, kad mokyklose, esančiose nepalankioje socialinėje, ekonominėje ir kultūrinėje aplinkoje, dirbantiems mokytojams būdingas aiškiai išreikštas psichologinis įgalinimas ir kolektyvinis veiksmingumas, o jų atsparumo išraiška šiek tiek menkesnė.

Tyrimų analizė parodė, kad, didėjant mokytojų pasitikėjimui mokyklos vadovu ir stiprėjant psichologiniam įgalinimui, gali didėti mokytojų pasitenkinimas darbu. Mokytojų pasitenkinimui darbu statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį daro tiek suvokiama vadovo parama, tiek mokytojų kolektyvinis veiksmingumas. Taip pat gautas statistiškai reikšmingas tiesioginis stiprus suvokiamos vadovo paramos poveikis mokytojų kolektyviniam veiksmingumui. Mokytojų pasitenkinimas darbu stiprėja, kai didėja mokyklos vadovo parama ir mokytojai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti. Remiantis rezultatų analize, didėjant mokytojų pasitikėjimui mokyklos vadovu, didėja jų psichologinis įgalinimas, o jausdamiesi labiau įgalinti jie jaučia didesnę pasitenkinimą darbu. Kuo labiau išreikšta mokyklos vadovo mokomoji lyderystė, tuo labiau mokytojai jaučiasi psichologiškai įgalinti. Mokytojų pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai stiprėja, kai mokykloje vyrauja etiškas organizacijos klimatas, pasitikėjimas mokyklos vadovu, mokyklos vadovo mokomoji lyderystė ir didėja mokytojų kolektyvinis veiksmingumas.

Analizuojami kitų dviejų mokytojų galios triados komponentų – *įsipareigojimo organizacijai ir organizacinių pokyčių* įveikimo – tyrimo rezultatai patvirtino, kad mokytojų įsipareigojimui organizacijai statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį daro mokykla kaip organizacinė sistema ir psichologinis įgalinimas. Sklandžiau veikianti mokykla kaip organizacinė sistema daro poveikį mokytojų psichologiniam įgalinimui, o jausdamiesi labiau įgalinti, mokytojai rodo didesnę įsipareigojimą mokyklai kaip organizacijai. Taip pat tyrimas atskleidė, kad kuo didesnė mokyklos vadovo parama, tuo mokytojai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti, o taip jausdamiesi – labiau įsipareigoja mokyklai kaip organizacijai. Mokytojų pasitikėjimas mokyklos vadovu daro poveikį jų atsparumui ir psichologiniam įgalinimui, o jausdamiesi labiau atsparūs ir įgalinti mokytojai jaučiasi labiau įsipareigoję mokyklai kaip organizacijai. Mokytojų įsipareigojimui organizacijai statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį daro jų pasitikėjimas mokyklos vadovu ir mokyklos vadovo mokomoji lyderystė, mokytojų kolektyvinis veiksmingumas ir psichologinis įgalinimas.

Rezultatų aptarime apibendrinami viso atlikto tyrimo radiniai ir pagrindinės išvados: palankus organizacijos klimato ir mokyklos kaip organizacinės sistemos vertinimas, mokyklose esanti tinkama organizacijos kultūra, pozityvus organizacijos požiūris į pokyčius, suvokiama vadovo parama ir mokytojų pasitikėjimą vadovu sieja stiprus ryšys, mokytojų galios triados tarpusavio sąsajos, gana gerai vertinamas psichologinis įgalinimas ir kolektyvinis veiksmingumas. Monografijos autorės pažymi, kad visi monografijoje nagrinėti veiksniai turi padėti mokiniams pasiekti mokymosi sėkmę, todėl tolesniuose tyrimuose prasminga analizuoti mokytojų, dirbančių mokyklose, esančiose nepalankioje socialinėje, ekonominėje ir kultūrinėje aplinkoje, įvairius organizacinius veiksnius ir jų ryšį su mokinių pasiekimais.

Monografijos išvadose pateikti autorių pamąstymai apie tyrimo rezultatus. Aktualios ir reikšmingos rekomendacijos, paremtos atliktų teorinių ir empirinių tyrimų rezultatais ir skirtos mokyklų vadovams, mokyklų psichologams ir mokytojams stiprinant mokytojų galios triadą. Monografijos pabaigoje pateiktos santraukos lietuvių ir anglų kalbomis.

## Apibendrinimas

Šis mokslininkų tyrėjų komandos kolektyvinis darbas aktualus dėl teorinių mokslinių išvalgų, naujausių metodologinių ir empirinių tyrimo metodų, praplečia psichologijos ir edukologijos tyrimų lauką naujomis idėjomis. Monografijoje pateikta mokslinės literatūros, atliktų tyrimų duomenų analizė, išspūdingas literatūros sąrašas, autorių išvalgos, apibendrinti vertinimai yra aktualūs praktiniu aspektu švietimo politikos formuotojams, švietimo praktikams, taip pat yra puikus akademinis šaltinis studijuojantiems edukologijos, psichologijos, vadybos mokslus ir kartu visai visuomenei.

Norisi palinkėti mokslininkų komandai ir toliau tęsti šią pradėtą aktualią tyrimo temą.