



Tyrimo „Darbuotojų socialinio emocinio mikroklimato vertinimas“ REZULTATŲ ANALIZĖ

2026 metai

Tyrimą inicijavo ir koordinavo
direktorė S. Keršienė

Tyrimą organizavo ir duomenis
apibendrino sudaryta darbo grupė:
Direktorė S. Keršienė, dir. pav.
ugdymui G. Ručytė, I. Batalovienė,
dir. pav. ū. reikalams
E. Kaziukevičienė,
psichologė G. Suchotskytė,
soc. pedagogė D. Januškienė,
sekretorė G. Formanskytė

1. ĮVADAS

1.1. Mikroklimato gerinimo prielaidos

Emociškai saugi įstaigos aplinka stimuliuoja žmonių kūrybingumą, originalumą, mąstymą,



ugdo sveiką žmogaus savivertės jausmą, pasitikėjimą savimi – tas savybes, kurios labai svarbios tolimesniame žmogaus asmeniniame gyvenime bei

savirealizacijoje. Tuo tarpu, nepalankus ugdymo įstaigos mikroklimatas yra lydimas fizinio ir psichologinio nesaugumo, konfliktų, abejingumo, savitarpio supratimo stokos, keliantis ugdytinių, darbuotojų neigiamas emocijas – todėl labai svarbu ugdymo įstaigoje sukurti emocinį mikroklimatą, kuriame ugdymo įstaigos bendruomenė gerbtų vienas kitą, padėtų vienas kitam, pripažintų ir toleruotų vienas kito skirtumus, siektų bendrų tikslų, naudodamiesi savo gebėjimais, individualiomis galimybėmis, prisiimdami atsakomybę už savo elgesį.

Emocinis mikroklimatas yra stipriai susijęs su emociniu intelektu bei sąmoningumu. Emocinis intelektas - tai gebėjimas atpažinti savo bei kitų žmonių jausmus, juos priimti, įvertinti ir valdyti, suprasti savo poelgių priežastis. Išlavintas emocinis intelektas leidžia žmogui susitvarkyti su konfliktinėmis situacijomis, rasti kūrybingus sprendimus, pažiūrėti į situaciją kitu kampu, išeiti iš sudėtingos emocinės būsenos.

1.2. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas: įvertinti lopšelio-darželio „Vandenis“ mikroklimatą ir atpažinti galimas krizes.

Uždaviniai:

- 1) atlikti darbuotojų apklausą.
- 2) atlikti apklausos duomenų statistinę analizę.

tobulintinas emocinio mikroklimato sritis.

4) parengti tyrimo ataskaitą ir pateikti rekomendacijas įstaigos mikroklimato gerinimui;

5) Tyrimo rezultatus ir rekomendacijas pristatyti įstaigos bendruomenei.

1.3. Tyrimo metodologija

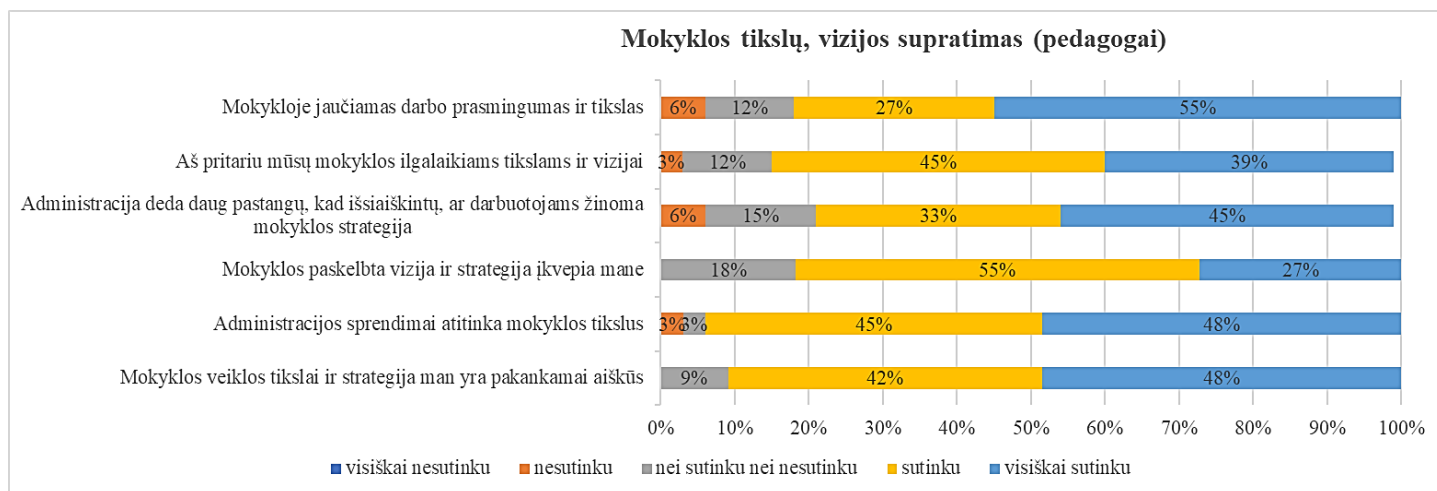
Tyrimas buvo atliktas 2025 m. gruodžio – 2026 m. sausio mėn. Tyrimui buvo pasirinktos kelios tiriamųjų grupės: pedagoginis personalas, administracijos darbuotojai ir techninio personalo atstovai. Pirmąją grupę sudarė ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai, meninio ugdymo, fizinio ugdymo pedagogai, švietimo pagalbos specialistai, antrąją - įstaigos vadovai, raštinės darbuotojai ir trečiąją – mokytojų padėjėjai, virėjai, valytojas ir kt.

Tyrimo imtis. 63 darbuotojai, iš jų: 33 pedagogai, 30 darbuotojų (5 administracijos darbuotojai, 25 techninio personalo darbuotojai).



2. REZULTATŲ ANALIZĖ

Mokyklos tikslų, vizijos supratimas (mokytojai)



1 pav. Mokyklos tikslų, vizijos supratimas (pedagogai)

1 pav. atskleidžia pedagogų nuomonę apie mokyklos tikslus, viziją, strategiją ir darbo prasmingumą. Vertinimai pateikti nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Didžioji dauguma pedagogų (90 proc.) teigia, kad mokyklos veiklos tikslai ir strategija jiems yra aiškūs (42 proc. – sutinku, 48 proc. – visiškai sutinku). Neutralių atsakymų dalis sudaro 9 proc. Tai rodo gerai iškomunikuotą ir suprantamą strateginę kryptį.

Net 93 proc. pedagogų sutinka arba visiškai sutinka, kad administracijos sprendimai atitinka mokyklos tikslus. Tik 6 proc. pedagogų yra neapsisprendę arba nesutinka. Šis rodiklis atskleidžia aukštą pasitikėjimą administracijos veikla.

Nors 82 proc. pedagogų teigiamai vertina mokyklos viziją ir strategiją kaip įkvepiančią, 18 proc. pasirinko neutralų atsakymą. Tai leidžia manyti, kad ne visiems pedagogams mokyklos vizija kol kas tampa asmeniškai artima ir įkvepiančia, nors jos kryptis yra suprantama ir priimtina.

78 proc. pedagogų mano, kad administracija deda pakankamai pastangų, jog darbuotojams būtų žinoma mokyklos strategija. Tačiau 21 proc. pedagogų (15 proc. neutralių ir 6 proc. nesutinkančių) jaučia informavimo ar įtraukimo stoką.

84 proc. pedagogų pritaria mokyklos ilgalaikiams tikslams ir vizijai, tačiau 15 proc. dar nėra visiškai apsisprendę arba nepritaria. Tai signalizuoja, kad didžiąja dalimi ilgalaikė kryptis palaikoma, tačiau ne visiems yra artima.

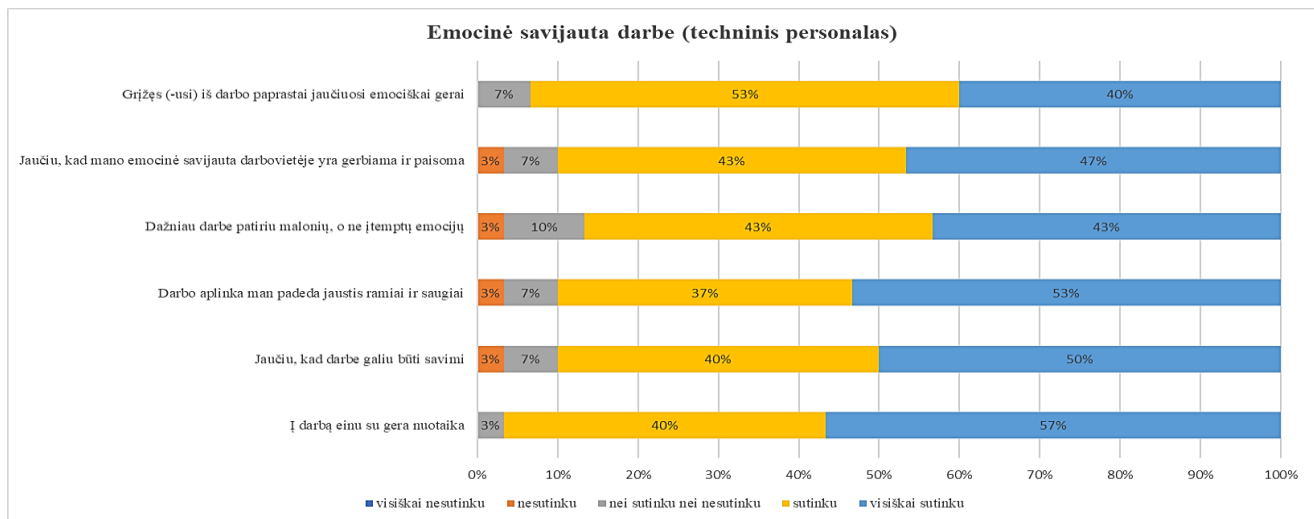
82 proc. pedagogų jaučia darbo prasmingumą ir tikslą, iš jų net 55 proc. – visiškai sutinka su teiginiu. Vis dėlto dalis pedagogų (18 proc.) šį jausmą vertina neutraliai arba neigiamai, kas svarbu darbuotojų gerovei ir motyvacijai.

Duomenų apibendrinimas

Strateginis aiškumas ir mokyklos krypties supratimas yra labai aukšti. Pedagogai aiškiai suvokia mokyklos tikslus ir mato administracijos sprendimų nuoseklumą. Pasitikėjimas administracija – viena stipriausių sričių. Stiprinama sritis – neutraliai nusiteikę pedagogai, ypač vizijos ir strategijos

komunikacijos srityse. Pedagogai supranta ir palaiko kryptį, tačiau ne visi jaučia asmeninį įkvėpimą. Darbo prasmingumas yra stiprybė, tačiau daliai darbuotojų jis nėra pakankamai išreikštas.

Emocinė savijauta darbe (Techninis personalas)



2 pav. Emocinė savijauta darbe (techninis personalas)

2 pav. pateikiama **techninio personalo emocinės savijautos darbe analizė**. Didžioji dalis techninio personalo (93 proc.) teigiamai vertina savo emocinę savijautą po darbo (53 proc. – sutinka, 40 proc. – visiškai sutinka). Tik 7 proc. darbuotojų pasirinko neutralų atsakymą, neigiamų vertinimų nėra. Tai rodo, kad darbas dažniausiai nesukelia emocinio išsekimo.

Net 90 proc. darbuotojų sutinka arba visiškai sutinka, kad jų emocinė savijauta yra gerbiama (43 proc. – sutinka, 47 proc. – visiškai sutinka). Tik 7 proc. darbuotojų yra neutralūs, 3 proc. nesutinka. Tai leidžia teigti, kad mokykloje vyrauja pagarbi ir palaikanti darbo kultūra, nors nedidelei daliai darbuotojų šio jausmo dar trūksta.

86 proc. techninio personalo nurodo, kad darbe dažniau patiria teigiamas emocijas (43 proc. – sutinka, 43 proc. – visiškai sutinka). Tuo tarpu 10 proc. pasirinko neutralų atsakymą ir 3 proc. nesutinka su teiginiu. Tai rodo, kad emocinis klimatas iš esmės yra palankus, tačiau daliai darbuotojų darbo patirtys vis dar būna įtemptos.

Net 90 proc. darbuotojų teigiamai vertina darbo aplinką kaip ramią ir saugią (37 proc. – sutinka, 53 proc. – visiškai sutinka). 7 proc. yra neutralūs ir 3 proc. nesutinka su teiginiu. Šis rodiklis atskleidžia, kad fizinė ir emocinė darbo aplinka daugumai darbuotojų yra palanki.

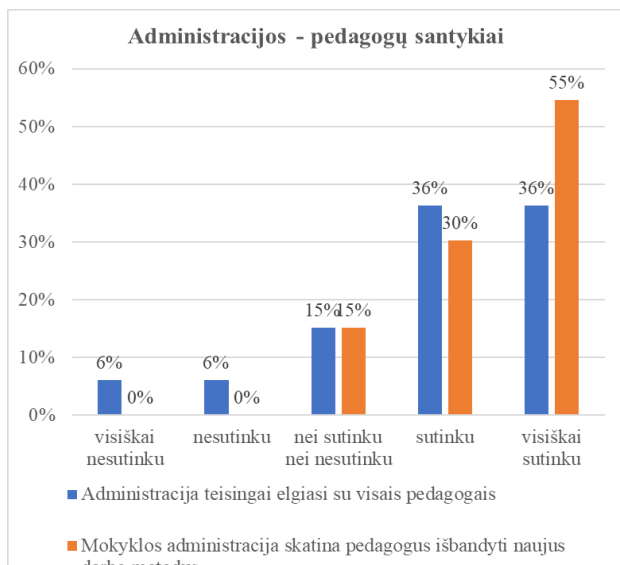
90 proc. techninio personalo jaučia, kad darbe gali būti savimi (40 proc. – sutinka, 50 proc. – visiškai sutinka). 7 proc. darbuotojų nėra tikri dėl šio jausmo, o 3 proc. nesutinka. Tai rodo psichologiškai saugią aplinką, kurioje dauguma darbuotojų gali jaustis autentiški.

Net 97 % darbuotojų teigiamai vertina savo emocinį nusiteikimą einant į darbą (40 proc. – sutinka, 57 proc. – visiškai sutinka). Tik 3 proc. pasirinko neutralų atsakymą, neigiamų atsakymų nėra. Tai vienas stipriausių rodiklių, rodantis aukštą bendrą emocinę gerovę.

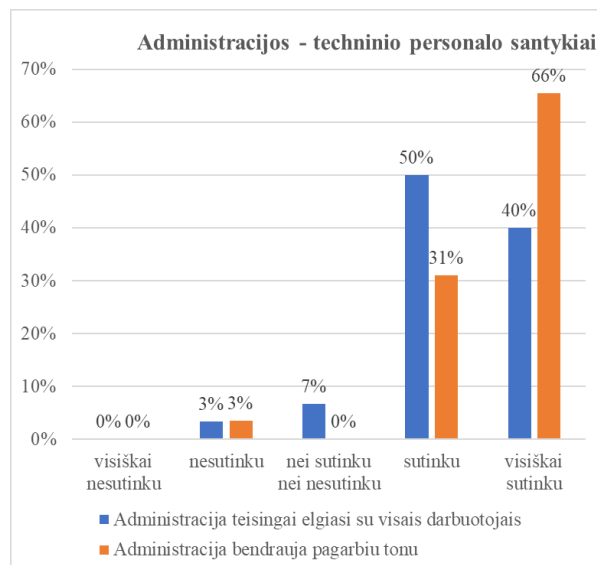
Duomenų apibendrinimas

Techninio personalo emocinė savijauta darbe vertinama labai teigiamai. Visuose teiginiuose teigiamų atsakymų dalis siekia 86–97 proc. Emocinis saugumas ir pagarba darbuotojui yra aiški stiprybė. Dauguma darbuotojų jaučiasi gerbiami, saugūs ir gali būti savimi. Neutralūs atsakymai (7–10 proc.) rodo, kad daliai darbuotojų emocinė savijauta dar nėra iki galo stabili ir gali priklausyti nuo situacijų ar darbo krūvio. Neigiamų atsakymų labai mažai (0–3 proc.), tačiau jie svarbūs kaip signalas individualiam dėmesiui.

Administracijos ir darbuotojų santykiai



3 pav. Administracijos-pedagogų santykiai



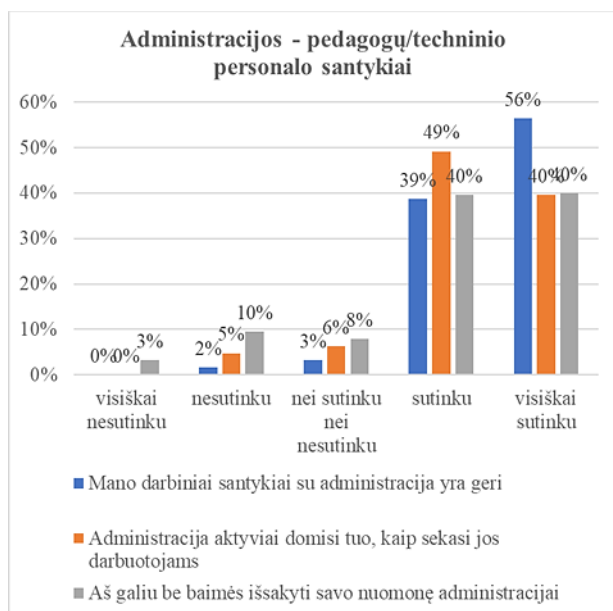
4 pav. Administracijos-techninio personalo santykiai

3 pav. duomenys rodo, jog didžioji dalis pedagogų (72 proc.) teigiamai vertina administracijos elgesį (36 proc. – sutinka, 36 proc. – visiškai sutinka). Dalis (12 proc.) pedagogų nesutinka (6 proc. – nesutinka, 6 proc. – visiškai nesutinka) bei 15 proc. pasirinko neutralų atsakymą. Tai rodo, kad nors bendras vertinimas yra teigiamas, dalis pedagogų jaučia neteisingumo ar nelygaus elgesio patirtis, kurios neturėtų būti ignoruojamos.

Net 85 proc. pedagogų sutinka arba visiškai sutinka, kad administracija skatina juos diegti naujoves (30 proc. – sutinka, 55 proc. – visiškai sutinka). 15 proc. pedagogų yra neutralūs. Tai atskleidžia, kad administracija yra suvokiama kaip atvira pokyčiams, palaikanti iniciatyvas ir profesinį augimą.

4 pav. duomenys atskleidžia, kad didžioji dalis techninio personalo (90 proc.) teigiamai vertina administracijos elgesį (50 proc. – sutinka, 40 proc. – visiškai sutinka). 7 proc. pasirinko neutralų atsakymą, 3 proc. nesutinka. Tai rodo, kad administracijos elgesys techninio personalo atžvilgiu dažniausiai suvokiamas kaip teisingas ir sąžiningas, o neigiamos patirtys yra pavienės.

Net 97 proc. techninio personalo sutinka arba visiškai sutinka, kad administracija bendrauja pagarbiu tonu (31 proc. – sutinka, 66 proc. – visiškai sutinka). Neutralių atsakymų nėra. 3 proc. darbuotojų nesutinka. Šis rodiklis atskleidžia ypač stiprią tarpusavio bendravimo kultūrą, grindžiamą pagarba ir korektiškumu.



5 pav. Administracijos ir darbuotojų santykiai

5 pav. pateikiama administracijos ir visų darbuotojų (pedagogų bei techninio personalo) santykių apibendrinta analizė, remiantis pateikta diagrama. Didžioji dalis darbuotojų teigiamai vertina savo darbinius santykius su administracija – 95 proc. sutinka arba visiškai sutinka (39 proc. – sutinka, 56 proc. – visiškai sutinka). Neutralių atsakymų yra 3 proc., nesutinkančių – 2 proc., visiškai nesutinkančių nėra. Tai rodo, kad darbuotojų ir administracijos santykiai iš esmės yra geri, stabilūs ir grindžiami pasitikėjimu.

Teiginį, jog administracija aktyviai domisi tuo, kaip sekasi jos darbuotojams, teigiamai vertina 89 proc. darbuotojų (49 proc. – sutinka, 40 proc. – visiškai sutinka). 6 proc. pasirinko neutralų atsakymą. 5 proc. nesutinka. Tai leidžia teigti, kad dauguma darbuotojų jaučia administracijos dėmesį ir rūpestį, tačiau nedidelei daliai darbuotojų šio dėmesio vis dar pritrūksta.

80 proc. darbuotojų nurodo galintys atvirai reikšti savo nuomonę (40 proc. – sutinka, 40 proc. – visiškai sutinka). 8 proc. pasirinko neutralų atsakymą, 10 proc. nesutinka. 3 proc. visiškai nesutinka. Šie duomenys rodo, kad daugumai darbuotojų organizacijoje egzistuoja psichologinis saugumas, tačiau apie penktadalis darbuotojų vis dar jaučia atsargumą ar baimę reikšti savo nuomonę.

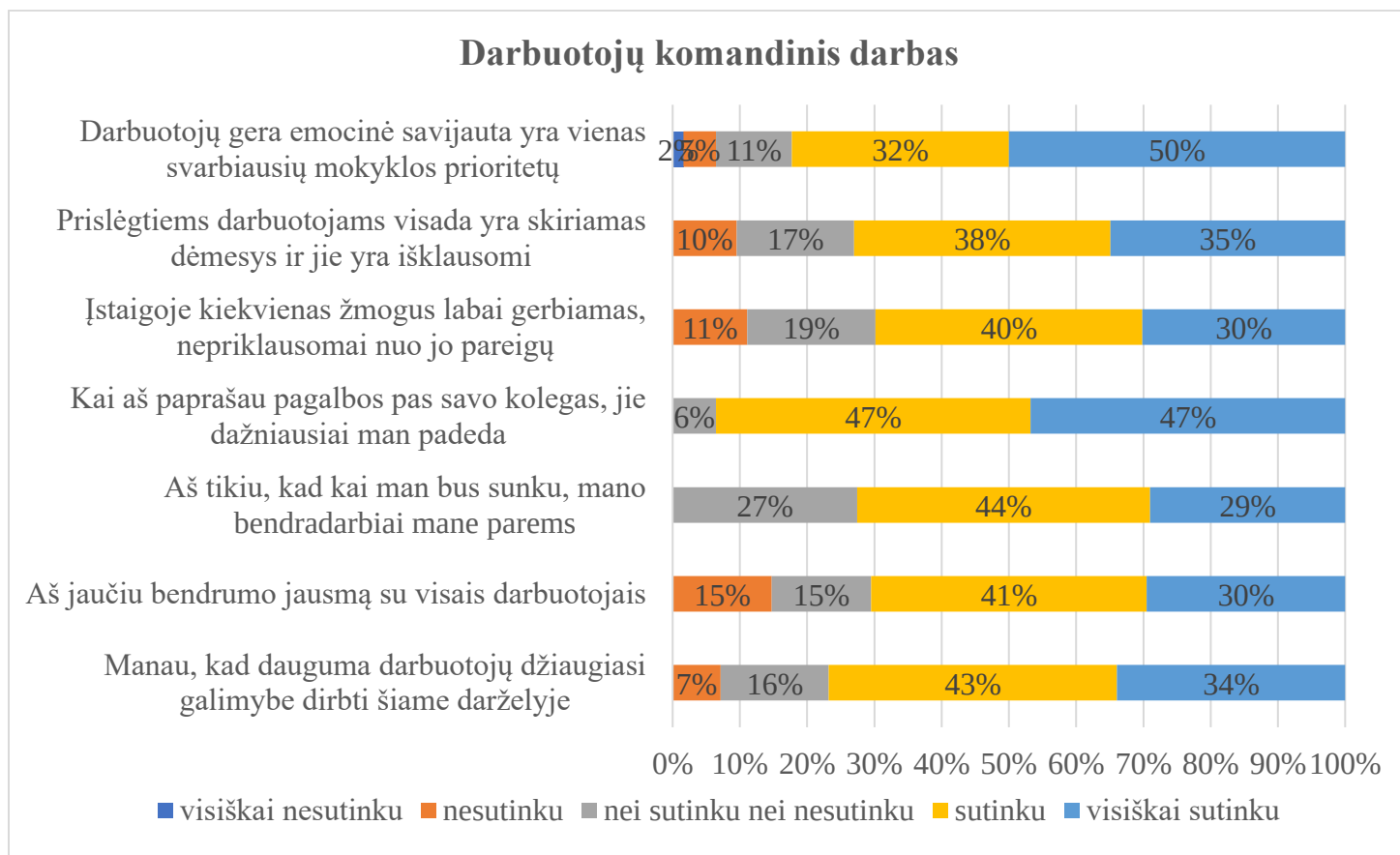
Duomenų apibendrinimas

Pedagogų ir administracijos santykiai iš esmės vertinami teigiamai, ypač kalbant apie inovacijų ir naujų metodų skatinimą. Administracijos palaikymas profesiniam augimui yra aiški stiprybė - nėra nė vieno neigiamo vertinimo šioje srityje. Teisingumo ir lygybės klausimas reikalauja didesnio dėmesio, nes daugiau nei kas dešimtas pedagogas jaučia nepritarimą, o dar 15 proc. nėra tikri dėl administracijos elgesio teisingumo. Neutralūs atsakymai leidžia manyti, kad dalis pedagogų neturi aiškos patirties arba vengia vertinti santykius, kas gali rodyti komunikacijos ar pasitikėjimo stoką.

Administracijos ir techninio personalo santykiai vertinami labai teigiamai. Abiejuose teiginiuose teigiamų atsakymų dalis siekia 90–97 proc. Pagarbus bendravimas yra aiški stiprybė, ypač išsiskirianti visiško pritarimo rodikliu (66 proc.). Neigiamų atsakymų beveik nėra, tačiau pavieniai nesutinkantys darbuotojai signalizuoja apie individualias situacijas, kurioms verta skirti dėmesį. Neutralūs atsakymai beveik nefiksuojami, kas leidžia manyti, kad darbuotojai turi aiškią ir apibrėžtą patirtį santykiuose su administracija.

Bendri administracijos ir darbuotojų santykiai vertinami labai teigiamai, ypač kalbant apie bendrą darbinę atmosferą. Administracijos rūpestis darbuotojų gerove yra matomas, tačiau ne visiems jis jaučiamas vienodai. Tobulintina sritis – atvirumo ir psichologinio saugumo stiprinimas, nes dalis darbuotojų vis dar nedrįsta laisvai išsakyti savo nuomonės. Neigiami atsakymai nėra dominuojantys, tačiau jie svarbūs kaip signalas apie individualias patirtis ar pasitikėjimo spragas.

Darbuotojų komandinis darbas



Iš „Darbuotojų komandinio darbo“ diagramos matyti, kad komandinio darbo pagrindas įstaigoje yra stiprus (daug teigiamų atsakymų), tačiau kai kurios sritys nėra vienodai patiriamos visiems – ypač bendrumo jausmas, pagarba nepriklausomai nuo pareigų ir emocinis palaikymas.

Vertinant teiginį, kad **darbuotojų gera emocinė savijauta yra vienas svarbiausių įstaigos prioritetų**, 32% darbuotojai nurodė „sutinku“, 50% – „visiškai sutinku“ (iš viso 82% sutinkančių), 11% pasirinko neutralų atsakymą, o 5% „nesutinku“ ir 2% „visiškai nesutinku“ (iš viso 7% nesutinkančių). Tai rodo, kad daugumos darbuotojų požiūriu, įstaigai emocinė gerovė svarbi, tačiau mažesnioji dalis darbuotojų (neutralūs ir nesutinkantys) gali nepastebėti šio prioriteto kasdienėse situacijose.

Teiginį, kad **prislėgtiems darbuotojams visada skiriamas dėmesys ir jie išklausomi**, palankiai įvertino 38% („sutinku“) ir 35% („visiškai sutinku“) – iš viso 73%; 17% liko neutralūs, o 10% nesutiko. Šie duomenys reikšmingi tuo, kad neutralumo dalis yra gana didelė, o tai rodo nevienodą palaikymo „pasiekiamumą“ (kai dėmesys gali priklausyti nuo situacijos, žmonių ar konteksto).

Teiginiui, kad **įstaigoje kiekvienas žmogus gerbiamas nepriklausomai nuo pareigų**, pritarė 40% („sutinku“) ir 30% („visiškai sutinku“) – iš viso 70%; 19% pasirinko neutraliai, 11% nesutiko. Lyginant su kitais teiginiais, čia ryškesnė dalis nesutinkančių ir neutralių, todėl galima įvardyti kaip potencialią „teisingumo ir lygiavertiškumo“ riziką: daliai darbuotojų pagarba gali būti patiriama nevienodai (pvz., pagal pareigybės, atsakomybės ar informacijos prieinamumą).

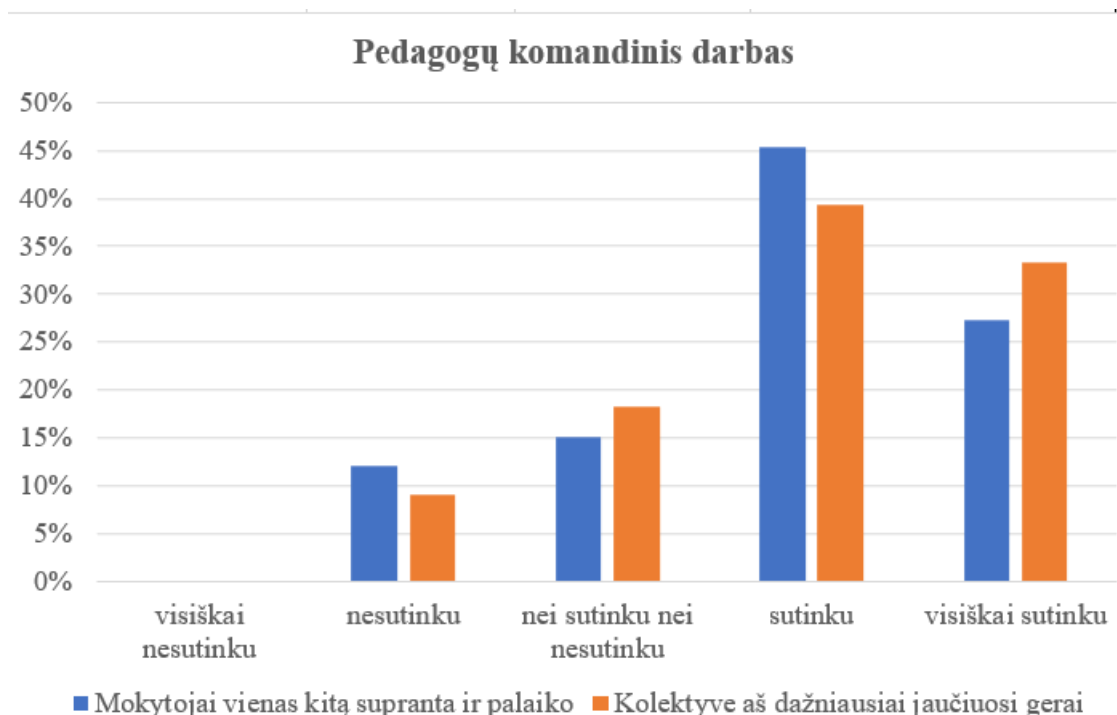
Labai stiprus komandinis veikimas atsiskleidžia teiginyje **„kai paprašau pagalbos kolegų, jie dažniausiai man padeda“**: 47% pasirinko „sutinku“ ir 47% „visiškai sutinku“ (iš viso 94%), 6% – neutralu, o nesutinkančių nėra. Tai rodo aiškiai susiformavusią tarpusavio pagalbą. Tačiau teiginyje **„tikiu, kad kai man bus sunku, bendradarbiai mane parems“** atsiranda neapibrėžtumas: 44% („sutinku“) ir 29% („visiškai sutinku“) sudaro 73% pritariančių, tačiau net 27% renkasi neutralų atsakymą (nesutinkančių nėra). Toks rezultatas gali būti interpretuojamas kaip neužtikrintumas dėl emocinės paramos prognozuojamumo: darbuotojai nebūtinai tikisi neigiamo elgesio, bet ne visi yra tikri, kad gaus paramą esant sunkumams

Teiginys **„jaučiu bendrumo jausmą su visais darbuotojais“** vertinamas palankiai 41% („sutinku“) ir 30% („visiškai sutinku“) – iš viso 71%, tačiau 15% atsako neutraliai ir 15% nesutinka. Būtent šis teiginys turi didžiausią nesutikimo dalį, todėl galima įvardyti kaip ryškiausią skirtumą: dalis darbuotojų nesijaučia bendros komandos dalimi „su visais“, kas gali rodyti subgroupių (pvz., pagal pareigas, grupes) buvimą, nevienodą įtrauktį ar skirtingas bendravimo praktikas.

Teiginys **„dauguma darbuotojų džiaugiasi galimybe dirbti šiame darželyje“** sulaukia 43% („sutinku“) ir 34% („visiškai sutinku“) – iš viso 77% pritariančių; 16% neutralu, 7% nesutinka. Tai rodo gana aukštą bendrą pasitenkinimą darbu, bet kartu yra dalis darbuotojų, kurių požiūris nėra aiškiai teigiamas, o tai gali būti siejama su darbo krūvio, palaikymo, pripažinimo ar santykių kokybės skirtumais.

Apibendrinant, komandinio darbo duomenys leidžia aiškiai identifikuoti stiprybę ir kelias tikslines tobulinimo kryptis. Stiprybė – labai aukštas tarpusavio pagalbos rodiklis (94%), Pagrindiniai trys pastebėjimai: 1. emocinio palaikymo nuoseklumas prislėgtiems darbuotojams (17% neutralu ir 10% nesutinka) ir neužtikrintumas dėl paramos sunkumuose (27% neutralu) – čia tikslinga kurti aiškias, visiems

žinomas pagalbos ir išklausymo praktikas (pvz., reguliarios komandos refleksijos, susitarimai, kaip reaguojama į emocinius sunkumus, reguliarius grįžtamojo ryšio teikimas. 2. Lygiavertiškumo ir pagarbos nepriklausomai nuo pareigų klausimas (11% nesutinka, 19% neutralu) – būtų tikslinga peržiūrėti vidinės komunikacijos, sprendimų priėmimo praktikas, kad pagarba būtų vienodai patiriama skirtingose pareigybėse. 3. Bendrumo jausmo su „visais“ darbuotojais susiskirstymas (15% nesutinka) – stiprinti sąveiką tarp komandų, didinti bendras veiklas, kad komandos tapatumas nebūtų fragmentuotas.

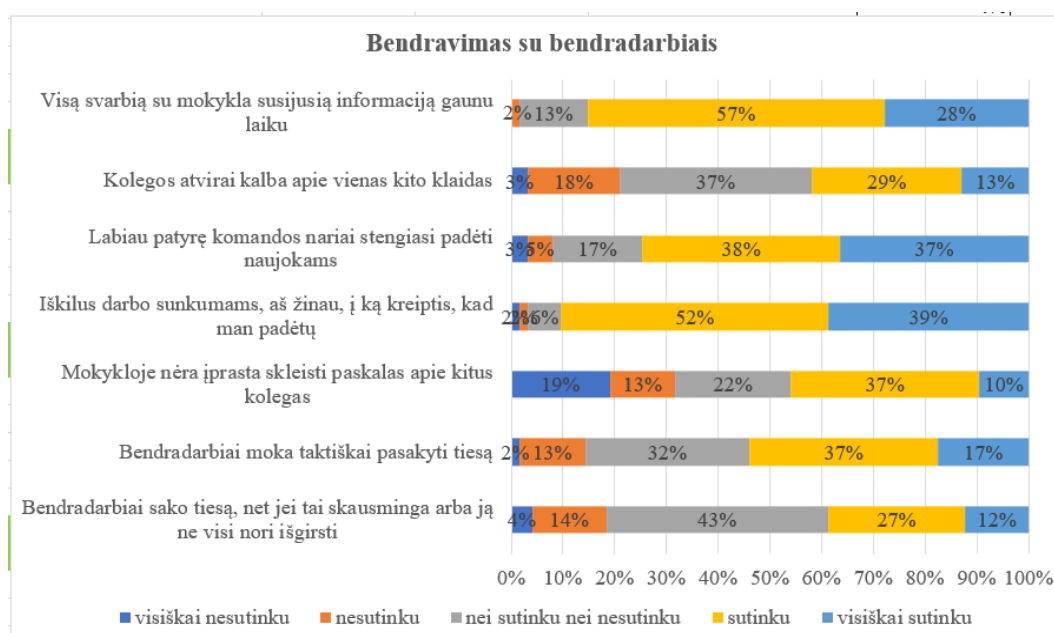


Pagal „Pedagogų komandinio darbo“ grafiką matyti, kad abiem klausimais vyrauja teigiami vertinimai, tačiau yra ir dalis pedagogų, kurie arba abejoja, arba nesutinka. Vertinant teiginį **„Mokytojai vienas kitą supranta ir palaiko“**, 45% pasirinko „sutinku“, 27% – „visiškai sutinku“ (iš viso 72% teigiamų atsakymų). 15% atsakė neutraliai („nei sutinku, nei nesutinku“), o 12% – „nesutinku“. „Visiškai nesutinku“ nepasirinko niekas (0%). Tai rodo, kad dauguma jaučia tarpusavio palaikymą, bet maždaug kas ketvirtas (12% + 15% = 27%) jo nejaučia aiškiai arba turi abejonių.

Vertinant teiginį **„Kolektyve aš dažniausiai jaučiuosi gerai“**, 39% pasirinko „sutinku“, 33% – „visiškai sutinku“ (vėlgi iš viso 72% teigiamų). 18% atsakė neutraliai, 9% – „nesutinku“, o „visiškai nesutinku“ taip pat nepasirinko niekas (0%). Tai reiškia, kad bendra savijauta kolektyve dažniausiai vertinama gerai, tačiau 27% (9% + 18%) nėra tvirtai pozityvūs – dalis abejoja arba nesijaučia gerai.

Svarbesni pastebėjimai: abiejų teiginių teigiamų atsakymų dalis vienoda (po 72%), todėl bendra tendencija aiški – mikroklimatas vertinamas palankiai. Skirtumas tas, kad dėl savijautos kolektyve šiek tiek daugiau žmonių renka neutralų atsakymą (18%, kai dėl supratimo/palaikymo – 15%), vadinasi, daliai pedagogų savijauta gali priklausyti nuo situacijų ar aplinkybių. Taip pat dėl tarpusavio supratimo ir palaikymo yra kiek didesnė nesutinkančių dalis (12%, kai savijautos klausime – 9%), todėl verta atkreipti dėmesį į tuos atvejus, kur bendradarbiavimas ar komunikacija veikia prasčiau.

Rekomendacijos: išlaikyti tai, kas veikia (nes dauguma jaučiasi gerai ir jaučia palaikymą), bet tikslingai stiprinti sritis, kurios yra žemiau vertinamos – aiškesnes tarpusavio bendravimo taisykles, daugiau susitarimų komandose, organizuoti reguliarius aptarimus, kad neutraliai atsakę ir nesutinkantys turėtų daugiau priežasčių jaustis įtraukti ir palaikomi.



Iš diagramos „**Bendravimas su bendradarbiais**“ matyti, kad stipriausiai vertinami dalykai yra informacijos gavimas laiku ir aiškumas, į ką kreiptis pagalbos, o daugiausia „silpnų vietų“ – atviras kalbėjimas apie klaidas, tiesos sakymas (ypač kai nemalonu) ir paskalų tema.

Svarbios informacijos gavimas laiku vertinamas itin palankiai: 85% sutinka arba visiškai sutinka (57% + 28%), neutraliai atsako 13%, nesutinka tik 2%. Tai reiškia, kad dauguma darbuotojų informaciją gauna laiku ir komunikacija šiuo aspektu yra pakankamai tvarkinga.

Atviras kalbėjimas apie vienas kito klaidas yra viena silpnesnių vietų: tik 42% sutinka (29% + 13%), labai daug darbuotojų renka neutralų atsakymą – 37%, o 21% nesutinka (18% + 3%). Iš to matyti,

kad klaidų aptarimas kolektyve nėra aiški norma: dalis darbuotojų to nepatiria arba vengia apie tai kalbėti, todėl grįžtamasis ryšys gali būti nepakankamai atviras ar nuoseklus.

Pagalba naujokams vertinama gerai: 75% sutinka (38% + 37%), neutralu 17%, nesutinka 8% (5% + 3%). Tai rodo, kad patyrę darbuotojai dažniausiai įsitraukia į naujokų palaikymą, tačiau dalis vis tiek to nejaučia arba mato nenuoseklumą.

Aiškumas, į ką kreiptis iškilus sunkumams, yra stipriausias rodiklis: 91% sutinka (52% + 39%), neutralu 6%, nesutinka apie 4% (2% + 2%). Tai reiškia, kad pagalbos „kelias“ daugumai yra aiškus, o vidinė struktūra ar tarpusavio pasiekiamumas veikia.

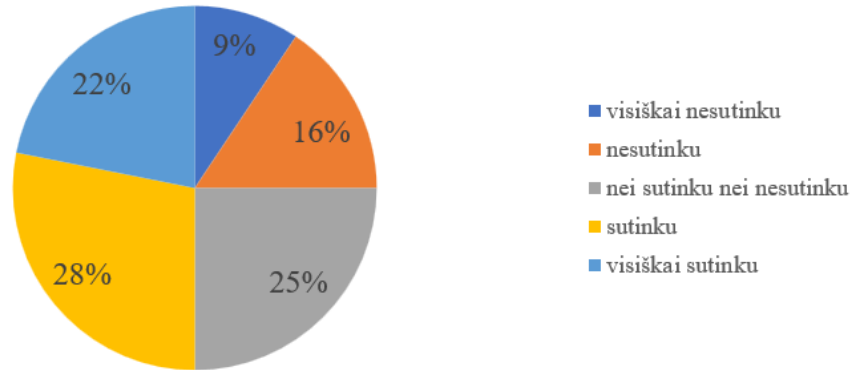
Paskalų tema išsiskiria kaip rizikos zona: tik 47% sutinka, kad paskalos nėra įprastos (37% + 10%), neutralu 22%, o net 32% nesutinka (13% + 19%). Tai leidžia daryti išvadą, kad daliai darbuotojų paskalos yra pastebimas reiškinys, kuris gali silpninti pasitikėjimą ir saugią komunikaciją.

Taktiškas tiesos pasakymas vertinamas vidutiniškai: 54% sutinka (37% + 17%), neutralu 32%, nesutinka 15% (13% + 2%). Iš to matyti, kad daliai kolektyvo trūksta vienodos patirties, kaip pasakyti tiesą pagarbiai ir konstruktyviai – vieni tai patiria, kiti ne.

Tiesos sakymas net kai tai nemalonu yra dar jautresnis: teigiamai vertina tik 39% (27% + 12%), neutralu net 43%, nesutinka 18% (14% + 4%). Tai rodo, kad sudėtingų temų ar nemalonių dalykų įvardijimas kolektyve greičiausiai vyksta ne visada – daug darbuotojų nėra tikri, ar tokia atvira komunikacija čia įprasta.

Apibendrinimas ir rekomendacijos: Informacijos sklaida (85%) ir aiškus kreipimasis pagalbos (91%) – vertinami labai gerai. Tuo tarpu didžiausios tobulintinos sritys: 1. susitarti dėl aiškių grįžtamojo ryšio taisyklių, kad apie klaidas būtų galima kalbėti saugiai ir konstruktyviai (nes čia daug neutralumo ir 21% nesutinka), 2. kryptingai mažinti paskalų kultūrą (32% nesutinka, kad jų nėra), 3. Stiprinti taktiškus atviros komunikacijos įgūdžius, kad tiesos sakymas nebūtų „vengiamas“ ar neaiškus (nes 32–43% neutralu tiesos klausimuose).

**Pedagogai: "Mes dalinamės vienas su kitu turima informacija
laisvai"**

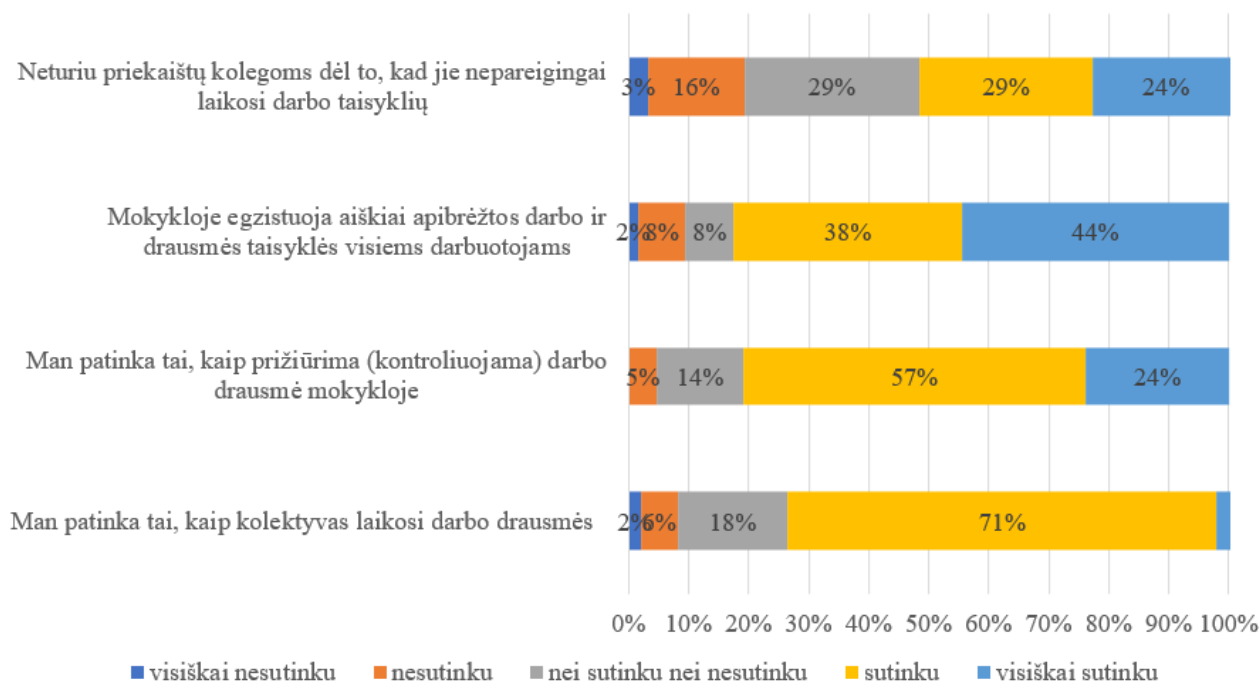


Pagal pedagogų diagramą apie teiginį „**Mes dalinamės vienas su kitu turima informacija laisvai**“ matyti, kad nuomonės yra gana pasiskirsčiusios, o aiškaus vieningo sutarimo nėra. Pusė pedagogų (28% sutinka ir 22% visiškai sutinka) teigia, jog informacija kolektyve dalinamasi laisvai, tačiau tuo pačiu kas ketvirtas (16% nesutinka ir 9% visiškai nesutinka) mano priešingai – kad dalijimasis informacija nėra laisvas. Dar 25% pasirinko neutralų atsakymą, todėl galima daryti išvadą, kad daliai pedagogų informacijos dalijimasis priklauso nuo situacijos arba nėra aišku, ar informacija visada pasiekia visus.

Duomenys rodo, kad informacijos sklaida kolektyve yra nevienoda – vieni pedagogai ją patiria kaip atvirą ir laisvą, o kiti – kaip ribotą ar nepakankamą. Tai gali reikšti, kad informacija kartais „lieka grupėse“, perduodama per neformalius kanalus arba ne visada pasiekia visus vienodai.

Apibendrinimas ir rekomendacijos: pedagogų tarpusavio komunikacija yra netolygiai pasiskirsčiusi – daliai pedagogų tai yra įprasta praktika, o kitiems trūksta atvirumo, pastovumo ar aiškaus pasidalinimo. Formuojant rekomendacijas verta stiprinti būtent pedagogų tarpusavio informacijos sklaidą: susitarti dėl aiškių taisyklių, kokia informacija turi būti dalinamasi visiems pedagogams, turėti vieną bendrą kanalą/erdvę (pvz., bendra susitarimų lenta ar kt.) ir numatyti trumpą reguliary apsikeitimą informacija (pvz., kartą per savaitę), kad informacija nebūtų perduodama tik „per artimiausius kolegas“, o pasiektų visus pedagogus.

Taisyklės, darbo drausmė



Iš diagramos „Taisyklės, darbo drausmė“ matyti, kad taisyklės darželyje yra aiškos ir drausmės priežiūra daugumai priimtina, tačiau silpnesnė vieta – tarpusavio (kolegiškas) reagavimas, kai taisyklių nesilaikoma.

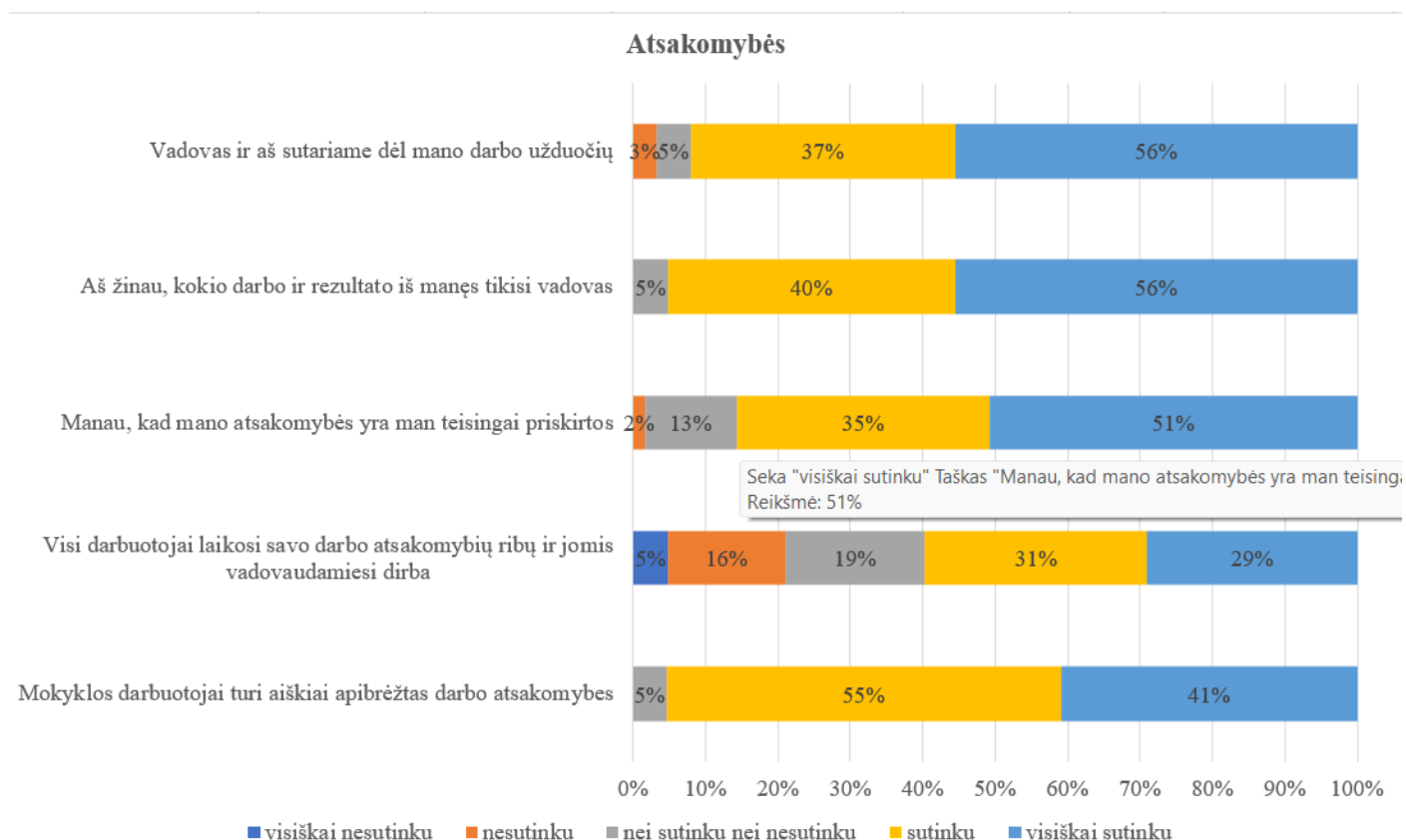
Teiginį „Neturiu priekaištų kolegoms dėl to, kad jie nepareigingai laikosi darbo taisyklių“ darbuotojai vertina nevienodai: 29% sutinka ir 24% visiškai sutinka (iš viso 53%), bet tuo pačiu 16% nesutinka ir 3% visiškai nesutinka (iš viso 19%), o net 29% lieka neutralūs. Iš to matyti, kad kolektyve nėra vieningos nuostatos, kaip elgtis, kai taisyklių nesilaikoma: dalis žmonių linkę neliesti šios temos, o didelis neutralumas rodo neaiškumą arba vengimą.

Teiginys „Mokykloje egzistuoja aiškiai apibrėžtos darbo ir drausmės taisyklės visiems darbuotojams“ vertinamas labai gerai: 38% sutinka ir 44% visiškai sutinka (iš viso 82%), neutralu tik 8%, o 8% nesutinka ir 2% visiškai nesutinka (iš viso 10%). Tai aiškiai rodo, kad taisyklės daugumai yra suprantamos ir apibrėžtos.

Teiginyje „Man patinka tai, kaip prižiūrima (kontroliuojama) darbo drausmė mokykloje“ vyrauja pritarimas: 57% sutinka ir 24% visiškai sutinka (iš viso 81%), 14% neutralu, o 5% nesutinka. Tai reiškia, kad drausmės priežiūros tvarka daugumai atrodo tinkama ir priimtina.

Teiginys „**Man patinka tai, kaip kolektyvas laikosi darbo drausmės**“ taip pat vertinamas palankiai: 71% sutinka ir apie 3% visiškai sutinka (iš viso apie 74%), 18% neutralu, o 6% nesutinka ir 2% visiškai nesutinka (iš viso 8%). Vadinasi, bendras įspūdis, kad kolektyvas drausmės laikosi, yra geras, nors dalis darbuotojų tuo nėra tikri.

Apibendrinimas ir rekomendacijos: Labiausiai išsiskiria pirmasis teiginys apie priekaištus kolegoms – čia daugiausia neutralumo ir didžiausias nuomonių išsiskyrimas. Tuo tarpu taisyklių aiškumas ir drausmės priežiūra vertinami stabiliai gerai. Verta ne tiek kurti naujas taisykles, kiek susitarti su darbuotojais kaip reaguojama į taisyklių nesilaikymą: aiški, pagarbi tvarka (pvz., pasakyti tiesiogiai, įvardyti elgesį, o ne asmenį; jei kartojasi – pranešti administracijai), kad darbuotojai nejaustų, jog reikia „nutylėti“.



Iš „Atsakomybės“ diagramos matyti, kad asmeninių užduočių ir atsakomybių aiškumas su vadovu yra labai aukštas, tačiau silpniausia vieta – bendras visų darbuotojų laikymasis savo atsakomybių ribų (čia daugiausia nesutinkančių ir neutralių).

Vadovo ir darbuotojo susitarimas dėl užduočių vertinamas labai gerai: 56% visiškai sutinka ir 37% sutinka (iš viso apie 93% teigiamų), o tik 3% nesutinka ir 5% lieka neutralūs. Tai rodo, kad daugumai darbuotojų užduotys yra suderinamos ir aiškos, o nesutarimų beveik nėra.

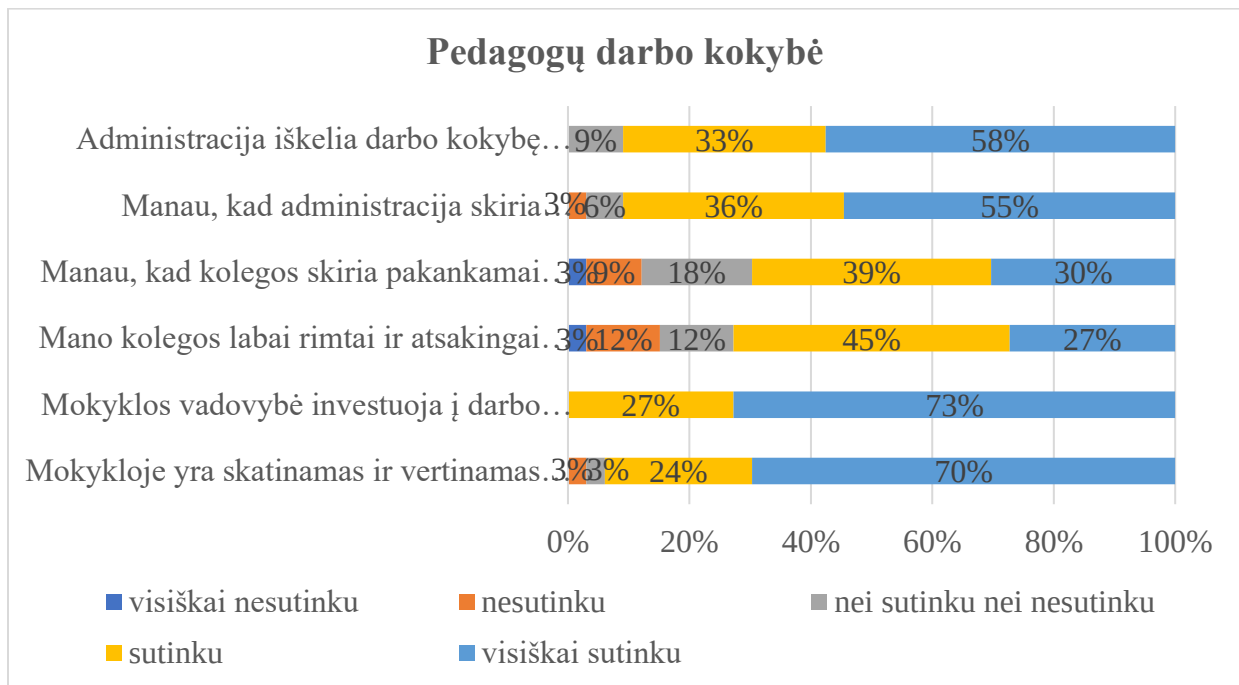
Panašiai labai stipriai vertinamas lūkestis dėl rezultatų: teiginiui „**Žinau, kokio darbo ir rezultato iš manęs tikisi vadovas**“ pritaria beveik visi – 56% visiškai sutinka, 40% sutinka (apie 96% teigiamų), o 5% atsako neutraliai. Vadinasi, darbuotojams aišku, ko iš jų tikimasi.

Teiginys „**Mano atsakomybės man teisingai priskirtos**“ taip pat vertinamas palankiai: 51% visiškai sutinka ir 35% sutinka (apie 86% teigiamų). Vis dėlto čia jau atsiranda daugiau abejonių: 13% neutralu ir 2% nesutinka, todėl daliai darbuotojų atsakomybių priskyrimas gali kelti klausimų (ne dėl visumos, bet dėl atskirų situacijų).

Ryškiausias išsiskyrimas yra teiginyje „**Visi darbuotojai laikosi savo darbo atsakomybių ribų**“. Nors 31% sutinka ir 29% visiškai sutinka (iš viso 60% teigiamų), čia matomas didžiausias nepasitenkinimas: 16% nesutinka ir 5% visiškai nesutinka (iš viso 21% neigiamų), o dar 19% neutralūs. Tai reiškia, kad nemažai darbuotojų pastebi ribų „persidengimą“ (pvz., kai kažkas daro ne savo darbus, kai atsakomybės neaiškiai pasidalina arba kai taisyklės taikomos nevienodai). Galiausiai teiginys „**Darbuotojai turi aiškiai apibrėžtas darbo atsakomybes**“ vertinamas labai gerai: 55% sutinka ir 41% visiškai sutinka (apie 96% teigiamų), neutralu 5%. Tai rodo, kad „popieriuje“ ar formaliai atsakomybės aiškos, bet praktikoje (kaip parodė ankstesnis teiginys) ne visada visi jų laikosi.

Apibendrinimas ir rekomendacijos: Matyti labai aiškus vaizdas: asmeniniu lygmeniu atsakomybės ir lūkesčiai darbuotojams yra aiškūs, nes su vadovu užduotys suderinamos (apie 93% teigiamų) ir beveik visi žino, kokio rezultato tikimasi (apie 96% teigiamų). Taip pat dauguma mano, kad jų atsakomybės priskirtos teisingai (apie 86%), nors daliai dar kyla pavienių abejonių (13% neutralu). Tačiau problema atsiranda kolektyviniu lygmeniu: tik 60% sutinka, kad visi darbuotojai laikosi savo atsakomybės ribų, o gana didelė dalis arba nesutinka (21%), arba nėra tikri (19%). Tai rodo, kad nors atsakomybės formaliai apibrėžtos ir aiškos (apie 96% teigiamų), praktikoje ne visada laikomasi ribų, todėl rekomendacijoms svarbiausia kryptis – aiškiau susitarti ir užtikrinti atsakomybių ribų laikymąsi kasdienėje veikloje.

Darbo kokybė



Pateikti pedagogų atsakymai atskleidžia požiūrį į darbo kokybės svarbą mokykloje, administracijos veiklą bei pedagogų bendruomenės atsakomybę už veiklos kokybės užtikrinimą. Apklausos rezultatai leidžia įvertinti, kaip pedagogai suvokia mokyklos kryptį, vadovybės veiksmus ir kolegų įsitraukimą į kokybiško darbo kultūros kūrimą.

1. Administracija iškelia darbo kokybę kaip vieną svarbiausių mokyklos tikslų.

33 % pedagogų nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu, 58 % – visiškai sutinka, o 9 % pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“. Šie rezultatai rodo, kad darbo kokybės svarba mokykloje yra aiškiai komunikuojama, o administracijos kryptis ir siekiai pedagogams yra aiškiai įvardijami ir suprantami.

2. Administracija skiria pakankamai dėmesio veiklos kokybei.

36 % respondentų sutinka su teiginiu, 55 % visiškai sutinka, 6 % pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“, o 3 % nurodė, kad nesutinka. Duomenys atskleidžia, kad dauguma pedagogų jaučia administracijos dėmesį veiklos kokybei ir vertina jos pastangas šioje srityje. Kartu matyti, kad daliai pedagogų šis dėmesys gali būti patiriamas nevienodai.

3. Kolegos skiria pakankamai dėmesio veiklos kokybei.

39 % pedagogų nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu, 30 % – visiškai sutinka. Tuo tarpu 18 % pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“, 9 % nurodė, kad nesutinka, o 3 % – visiškai nesutinka. Atsakymų pasiskirstymas rodo, kad pedagogų bendruomenėje vyrauja skirtingi vertinimai, susiję su kolegų dėmesiu veiklos kokybei.

4. Kolegos rimtai ir atsakingai žiūri į darbo kokybę.

45 % pedagogų sutinka su teiginiu, 27 % visiškai sutinka. 12 % respondentų pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“, 12 % nurodė, kad nesutinka, 3 % – visiškai nesutinka. Šie rezultatai leidžia manyti, kad nors didžioji dalis pedagogų kolegų atsakomybę vertina teigiamai, išlieka poreikis nuosekliai stiprinti bendrą atsakomybės už darbo kokybę kultūrą.

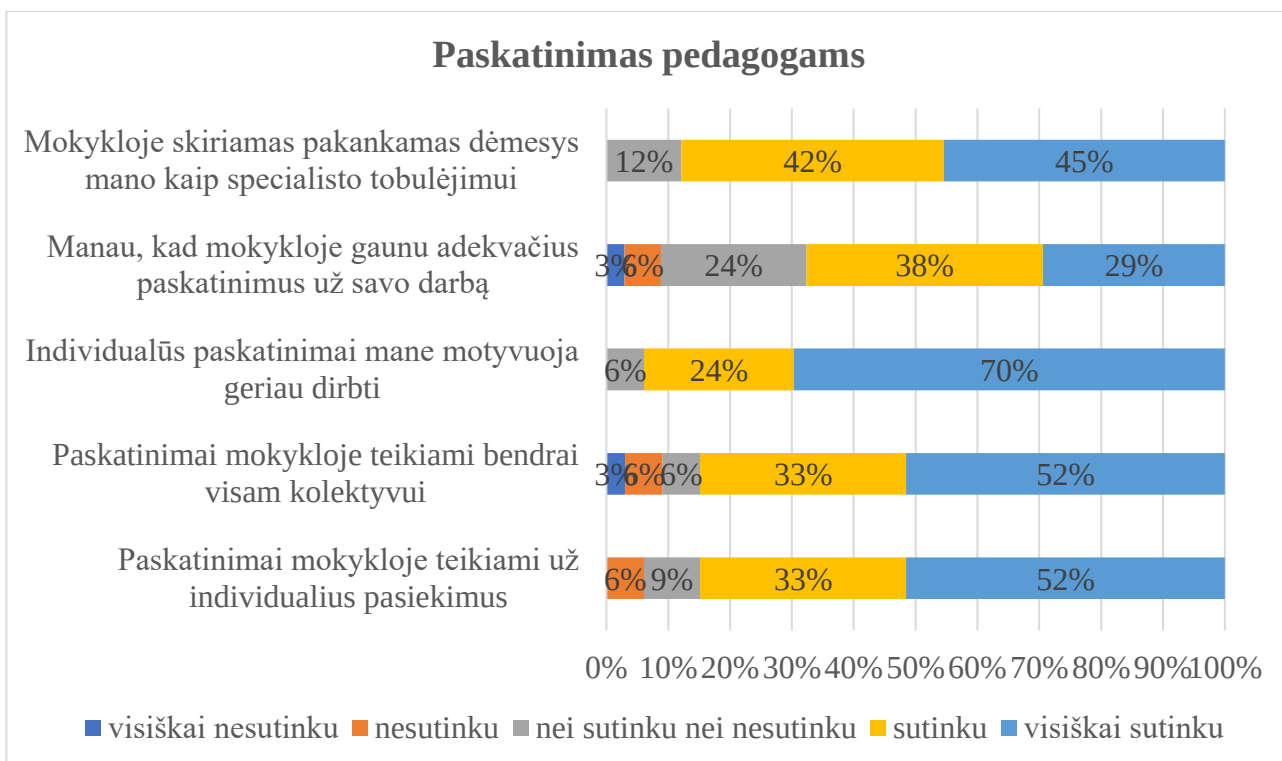
5. Mokyklos vadovybė investuoja į darbo kokybės kėlimą (kvalifikacijos kėlimas, seminarai, patirties pasidalinimas su kitomis organizacijomis, naujų darbo metodų diegimas). 27 % pedagogų nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu, 73 % – visiškai sutinka. Gauti duomenys atskleidžia nuoseklų mokyklos vadovybės dėmesį pedagogų profesiniam tobulėjimui, kvalifikacijos kėlimui ir darbo metodų atnaujinimui.

6. Mokykloje yra skatinamas ir vertinamas kokybiškas darbas.

24 % respondentų sutinka su teiginiu, 70 % visiškai sutinka. 3 % nurodė, kad nesutinka, 3 % pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“. Rezultatai rodo, kad dauguma pedagogų mokyklos aplinką vertina kaip palaikančią ir motyvuojančią, kurioje kokybiškas darbas yra pastebimas, įvertinamas ir skatinamas.

Apibendrinimas

Apklausos rezultatai rodo, kad pedagogai teigiamai vertina administracijos ir mokyklos vadovybės dėmesį darbo kokybei bei kryptingas investicijas į pedagogų profesinį tobulėjimą. Aiškiai matoma, kad darbo kokybė yra suvokiama kaip svarbus mokyklos prioritetas, o kokybiško darbo skatinimas vertinamas palankiai. Vertinant kolegų įsitraukimą ir atsakomybę už veiklos kokybę, išryškėja skirtingos pedagogų patirtys, kas sudaro prielaidas toliau stiprinti bendradarbiavimą ir bendrą atsakomybės kultūrą. Apskritai tyrimo rezultatai atskleidžia palankų kontekstą tolesniam mokyklos veiklos kokybės stiprinimui ir nuosekliam tobulėjimui.



Pateikti pedagogų atsakymai atskleidžia jų požiūrį į paskatinimų taikymą mokykloje, paskatinimų formas bei jų poveikį motyvacijai ir profesiniam tobulėjimui.

1. Paskatinimai mokykloje teikiami už individualius pasiekimus.

52 % pedagogų nurodė, kad visiškai sutinka su šiuo teiginiu, 33 % – sutinka. 9 % pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“, o 6 % nurodė, kad nesutinka. Duomenys rodo, kad dauguma pedagogų individualių pasiekimų įvertinimą mokykloje vertina teigiamai, nors dalis respondentų šį aspektą vertina skirtingai.

2. Paskatinimai mokykloje teikiami bendrai visam kolektyvui.

52 % respondentų visiškai sutinka su šiuo teiginiu, 33 % – sutinka. 6 % pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“, 6 % nurodė, kad nesutinka, o 3 % – visiškai nesutinka. Atsakymų pasiskirstymas leidžia teigti, kad paskatinimai mokykloje yra pastebimi ir vertinami, tačiau daliai pedagogų ši praktika nėra vienareikšmiškai patiriama.

3. Individualūs paskatinimai mane motyvuoja geriau dirbti.

70 % pedagogų nurodė, kad visiškai sutinka su šiuo teiginiu, 24 % – sutinka, o 6 % pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“. Šie rezultatai rodo, kad individualūs paskatinimai daugumai pedagogų turi aiškų motyvacinį poveikį.

4. Manau, kad mokykloje gaunu adekvačius paskatinimus už savo darbą.

38 % respondentų sutinka su šiuo teiginiu, 29 % – visiškai sutinka. 24 % pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“, 6 % nurodė, kad nesutinka, o 3 % – visiškai nesutinka. Atsakymai atskleidžia skirtingą pedagogų patirtį vertinant paskatinių adekvatumą.

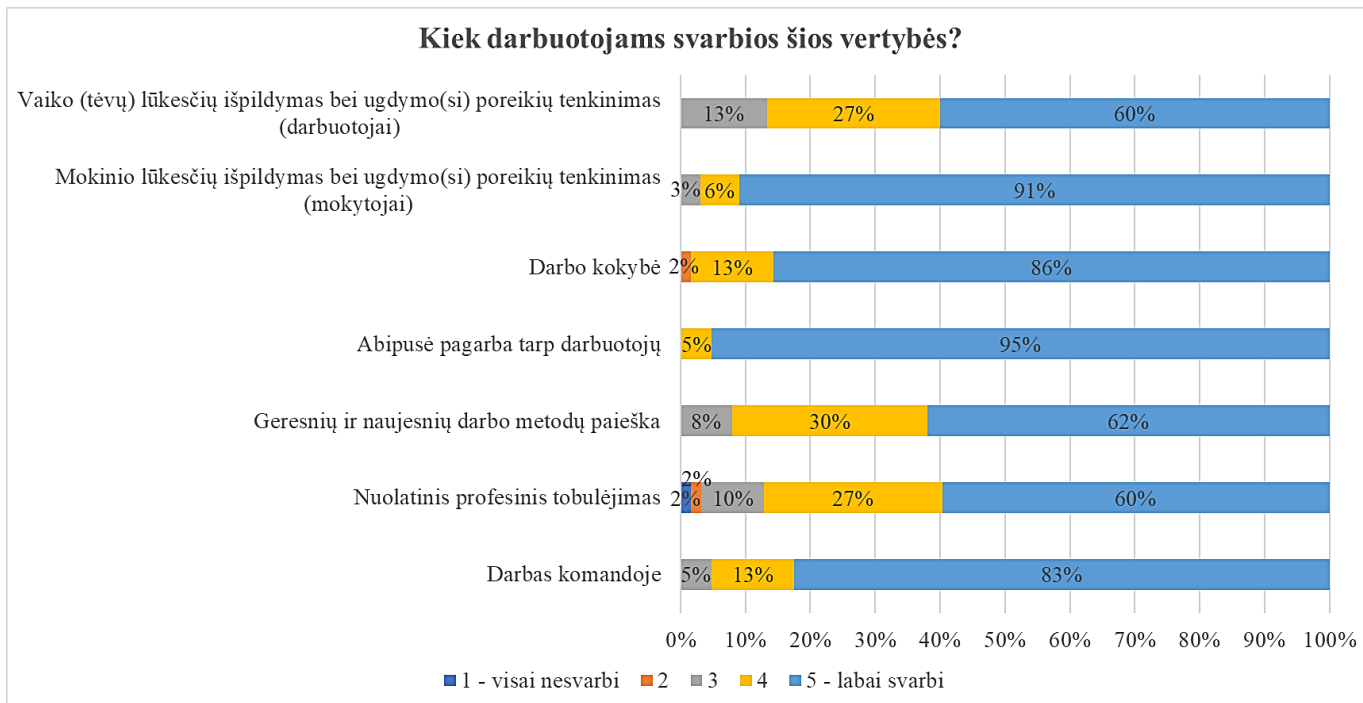
5. Mokykloje skiriamas pakankamas dėmesys mano kaip specialisto tobulėjimui.

45 % pedagogų visiškai sutinka su šiuo teiginiu, 42 % – sutinka, o 12 % pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“. Duomenys rodo, kad dauguma pedagogų teigiamai vertina mokyklos dėmesį profesiniam tobulėjimui.

Apibendrinimas

Tyrimo rezultatai rodo, kad paskatinių sistema mokykloje daugumos pedagogų vertinama teigiamai. Ypač išryškėja individualių paskatinių motyvacinė reikšmė bei mokyklos dėmesys pedagogų profesiniam tobulėjimui. Tuo pačiu matyti, kad paskatinių adekvatumo ir paskatinių, taikomų visam kolektyvui, vertinimai pedagogų bendruomenėje nėra visiškai vienareikšmiai, todėl ši sritis gali būti toliau tobulinama, siekiant didesnio skaidrumo ir nuoseklumo. Apskritai gauti duomenys sudaro palankų pagrindą stiprinti motyvuojančią ir palaikančią darbo aplinką mokykloje.

Vertybės mokykloje



Darbas komandoje. Didžioji dalis respondentų teigiamai vertina darbo komandoje svarbą. Su teiginiu visiškai sutinka 83 %, sutinka 13 % respondentų, nei sutinka, nei nesutinka – 5 %. Atsakymų „nesutinka“ ir „visiškai nesutinka“ neužfiksuota. Gauti duomenys rodo labai stiprią darbuotojų orientaciją į komandinį darbą ir aiškų šios vertybės prioritetą kolektyve.

Nuolatinis profesinis tobulėjimas. Dauguma respondentų nuolatinį profesinį tobulėjimą vertina kaip svarbų. Su teiginiu visiškai sutinka 60 %, sutinka 27 %, nei sutinka, nei nesutinka – 10 %, nesutinka – 2 %, visiškai nesutinka – 2 %. Nors bendras vertinimas yra teigiamas, neutralių atsakymų dalis rodo, kad daliai respondentų šios srities aktualumas gali būti mažiau išreikštas.

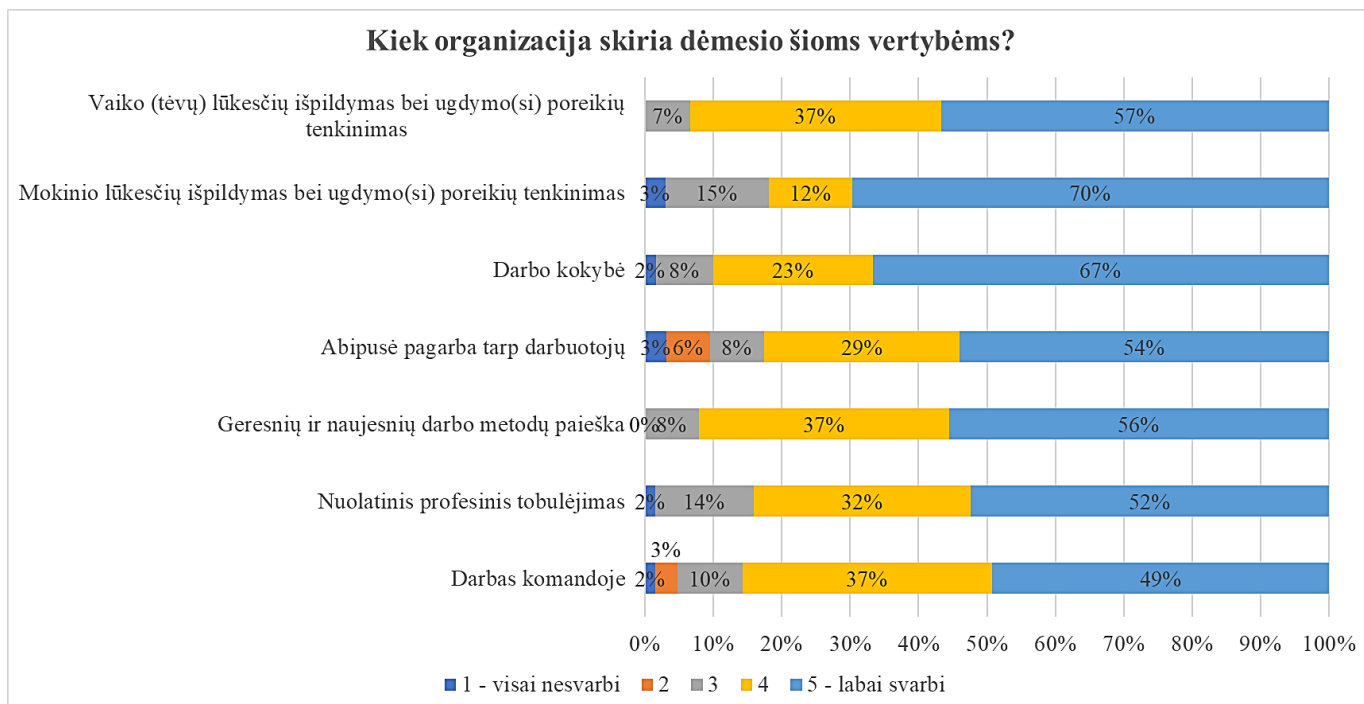
Geresnių ir naujesnių darbo metodų paieška. Respondentai palankiai vertina naujų darbo metodų svarbą. Visiškai sutinka 62 %, sutinka 30 %, nei sutinka, nei nesutinka – 8 % respondentų. Neigiamų vertinimų neužfiksuota. Rezultatai atskleidžia teigiamą požiūrį į inovacijas ir atvirumą naujiems darbo metodams.

Abipusė pagarba tarp darbuotojų. Šis teiginys vertinamas itin vieningai. Visiškai sutinka 95 %, sutinka 5 % respondentų. Neutralių ir neigiamų atsakymų nefiksuota. Šis rodiklis išsiskiria itin aukštu vertinimu ir rodo aiškų bei bendrą darbuotojų vertybinį susitarimą.

Organizacija skiria pakankamai dėmesio darbo kokybei. Dauguma respondentų mano, kad organizacijoje darbo kokybei skiriamas pakankamas dėmesys. Visiškai sutinka 86 %, sutinka 13 %, nesutinka 2 % respondentų. Neutralių ir visiškai neigiamų vertinimų nefiksuota. Darbo kokybės sritis organizacijoje vertinama kaip stipri, o atsakymai rodo aukštą pasitikėjimą organizacijos veikla..

Mokinio lūkesčių išpildymas ir ugdymo(si) poreikių tenkinimas (mokytojai). Mokytojų vertinimai labai teigiami. Visiškai sutinka – 91 %, sutinka – 6 %, nei sutinka, nei nesutinka – 3 %. Neigiamų atsakymų nefiksuota. Mokytojų vertinimai rodo itin aukštą profesinį įsitraukimą ir aiškų prioritetą mokinių ugdymo(si) poreikiams.

Vaiko (tėvų) lūkesčių išpildymas ir ugdymo(si) poreikių tenkinimas (darbuotojai). Dauguma respondentų teigiamai vertina šią sritį. Visiškai sutinka – 60 %, sutinka – 27 %, nei sutinka, nei nesutinka – 13 %. Neigiamų vertinimų nefiksuota. Darbuotojų atsakymai atskleidžia teigiamą požiūrį į vaikų ir tėvų lūkesčių tenkinimą, tačiau daliai respondentų ši sritis vertinama neutraliau.



Organizacija skatina darbą komandoje. Respondentų vertinimai daugiausia teigiami, tačiau pasitaiko ir neutralių atsakymų. Visiškai sutinka – 49 %, sutinka – 37 %, nei sutinka, nei nesutinka – 10 %, nesutinka – 3 %, visiškai nesutinka – 2 %. Nors organizacijos pastangos vertinamos palankiai, dalis neutralių ir neigiamų atsakymų rodo galimą poreikį stiprinti komandinio darbo skatinimą.

Organizacija skiria dėmesį nuolatiniam profesiniam tobulėjimui. Vertinimai išlieka teigiami, tačiau dalis respondentų renka neutralių atsakymą. Visiškai sutinka – 52 %, sutinka – 32 %, nei sutinka, nei nesutinka – 14 %, visiškai nesutinka – 2 %. Rezultatai leidžia teigti, kad profesinis tobulėjimas organizacijoje yra skatinamas, tačiau ne visiems darbuotojams šios pastangos yra vienodai matomos.

Organizacija skatina naujų darbo metodų paiešką. Respondentai palankiai vertina organizacijos pastangas šioje srityje. Visiškai sutinka – 56 %, sutinka – 37 %, nei sutinka, nei nesutinka – 8 %. Neigiamų atsakymų nefiksuota. Respondentai palankiai vertina organizacijos atvirumą naujovėms ir inovacijų diegimą kasdienėje veikloje.

Organizacija puoselėja abipusę pagarbą tarp darbuotojų. Vertinimai teigiami, tačiau labiau išsiskiria neutralių ir neigiamų atsakymų dalis. Visiškai sutinka – 54 %, sutinka – 29 %, nei sutinka, nei nesutinka – 8 %, nesutinka – 6 %, visiškai nesutinka – 3 %. Nors bendras vertinimas teigiamas, išsiskirianti neutralių ir neigiamų atsakymų dalis rodo galimą atotrūkį tarp lūkesčių ir realios patirties.

Darbo kokybė man yra svarbi. Didžioji dalis respondentų darbo kokybę vertina kaip svarbią. Visiškai sutinka – 67 %, sutinka – 23 %, nei sutinka, nei nesutinka – 8 %, visiškai nesutinka – 2 %. Darbo kokybė respondentams yra reikšminga vertybė, aiškiai siejama su profesine atsakomybe ir darbo prasmingumu.

Mokinio lūkesčių išpildymas yra svarbus (mokytojai). Mokytojų nuomonė daugiausia teigiama. Visiškai sutinka – 70 %, sutinka – 12 %, nei sutinka, nei nesutinka – 15 %, visiškai nesutinka – 3 %. Mokytojų atsakymai patvirtina, kad mokinių lūkesčių išpildymas suvokiamas kaip vienas pagrindinių ugdymo prioritetų.

Vaiko (tėvų) lūkesčių išpildymas yra svarbus (darbuotojai). Respondentai šią sritį vertina kaip reikšmingą. Visiškai sutinka – 57 %, sutinka – 37 %, nei sutinka, nei nesutinka – 7 %. Neigiamų vertinimų nefiksuota. Darbuotojų vertinimai rodo aukštą jautrumą vaikų ir tėvų lūkesčiams bei jų svarbą kasdienėje veikloje.

Apibendrinimas. Mikroklimato tyrimo (įstaigos vertybės) klausimų analizė atskleidžia, kad darbuotojų vertybinės nuostatos yra aiškos, nuoseklios ir daugeliu aspektų labai teigiamos. Daugumoje vertintų sričių dominuoja pritarimas teiginiams, o neigiamų vertinimų dalis yra nedidelė arba visai nefiksuojama, kas leidžia teigti, jog bendras organizacijos mikroklimatas vertinamas palankiai.

Vertinant darbuotojams svarbias vertybes nustatyta, kad didžioji dalis respondentų itin reikšmingomis laiko tokias sritis kaip darbas komandoje, abipusė pagarba tarp darbuotojų ir darbo kokybė. Šios vertybės išsiskiria vieningais ir labai aukštais vertinimais, rodančiais stiprų kolektyvo vertybinį pagrindą. Taip pat aiškiai matomas darbuotojų orientavimasis į profesinį augimą, inovacijų paiešką bei ugdymo proceso tobulinimą.

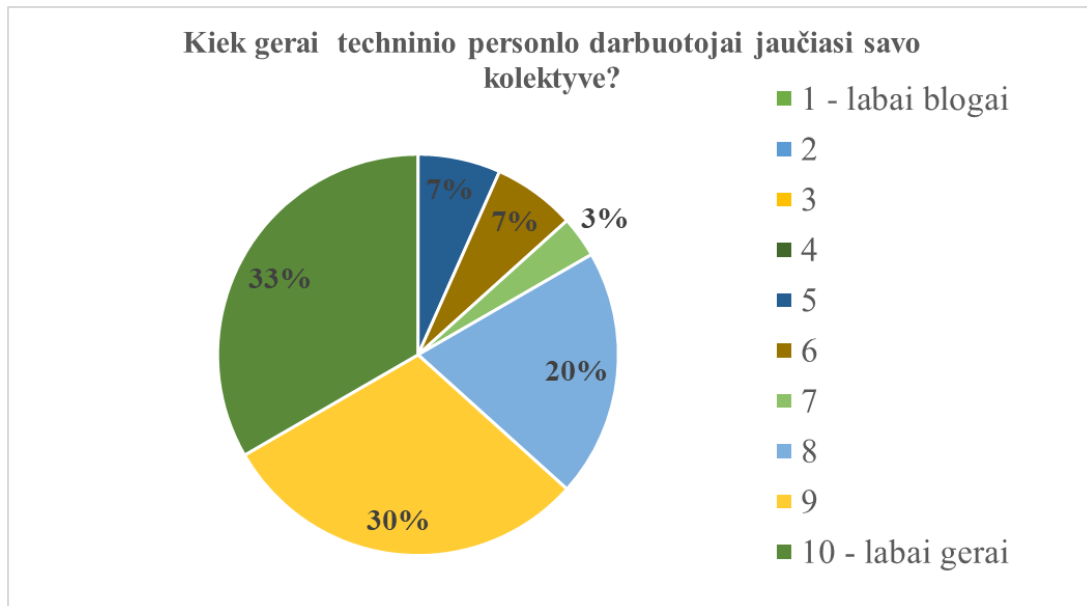
Analizuojant su ugdytiniais susijusias sritis, nustatyta, kad tiek mokinių ugdymosi poreikių, tiek vaikų ir jų tėvų lūkesčių tenkinimas darbuotojų yra suvokiamas kaip svarbi profesinės veiklos dalis. Mokytojų vertinimuose ypač ryški orientacija į mokinių poreikius, o darbuotojų grupėje pastebima teigiama, tačiau kiek įvairesnė nuomonių raiška, leidžianti įžvelgti poreikį nuoseklesniam bendradarbiavimui ir komunikacijai su šeimomis.

Vertinant organizacijos skiriamą dėmesį darbuotojams svarbioms vertybėms, rezultatai išlieka teigiami, tačiau matomas tam tikras atotrūkis tarp vertybių svarbos ir organizacijos pastangų jų įgyvendinimo matomumo. Dalis respondentų organizacijos pastangas skatinti darbą komandoje, profesinį tobulėjimą, naujų darbo metodų taikymą bei puoselėti abipusę pagarbą vertino neutraliai arba kritiškai. Tai rodo, kad

nors organizacijos kryptys iš esmės yra palaikomos, ne visiems darbuotojams jos kasdienėje veikloje yra pakankamai aiškiai matomos.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoje susiformavęs tvirtas vertybinis pagrindas sudaro palankias prielaidas tolesniam mikroklimato stiprinimui. Tyrimo rezultatai ne signalizuoja apie problemines sritis, o veikiau atskleidžia kryptis, kuriose tikslinga stiprinti vidinę komunikaciją, darbuotojų įtraukimą ir organizacijos pastangų nuoseklumą.

Darbuotojų savijauta

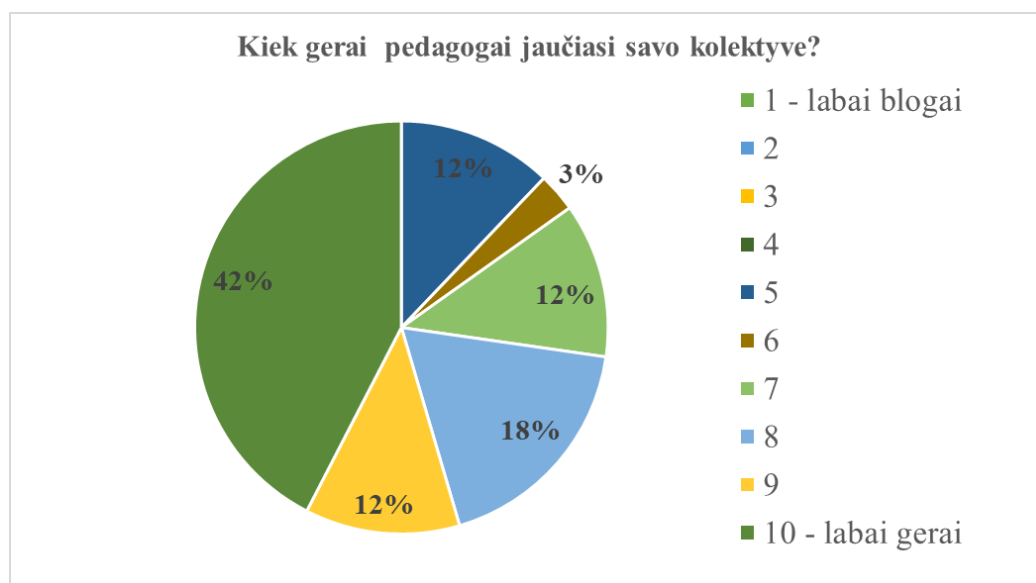


Darbuotojų emocinė savijauta kolektyve vertinama teigiamai, tačiau atsakymų pasiskirstymas yra šiek tiek labiau diferencijuotas, kas rodo skirtingas patirtis organizacijos viduje. Žemiausių įvertinimų (1–4 balai) nepasirinko nė vienas respondentas. 5 balais savo savijautą įvertino 7 % mokytojų, 6 balais – 7 %, 7 balais – 3 %.

Aukštus įvertinimus (8–10 balų) pasirinko 83 % darbuotojai: 20 % skyrė 8 balus, 30 % – 9 balus, 33 % – 10 balų (labai gerai).

Apibendrinant, gerai ir labai gerai (8–10 balų) savo savijautą kolektyve įvertino 83 % darbuotojai, iš jų net trečdalis nurodė maksimalų įvertinimą. Tuo pačiu 17 % respondentų pasirinko vidutinį arba žemesnį nei vidutinį vertinimą (5–7 balai), kas rodo, jog daliai darbuotojų savijauta kolektyve nėra vienareikšmiškai gera.

Šie rezultatai leidžia teigti, kad bendras mikroklimatas darbuotojų kolektyve yra palankus, tačiau egzistuoja tam tikri skirtumai, kurie gali būti susiję su skirtingomis darbo patirtimis, tarpasmeniniais santykiais ar darbuotojų lūkesčiais.



Mokytojų emocinė savijauta kolektyve vertinama teigiamai, o atsakymų pasiskirstymas rodo gana didelį vieningumą. Žemiausių įvertinimų (1–4 balai) nepasirinko nė vienas respondentas. 5 balais savo savijautą įvertino 12 % mokytojų, 6 balais – 3 %, 7 balais – 12 %. Aukštus įvertinimus (8–10 balų) pasirinko 72 % mokytojų: 18 % skyrė 8 balus, 12 % – 9 balus, o net 42 % – 10 balų (labai gerai).

Apibendrinant, gerai ir labai gerai (8–10 balų) savo savijautą kolektyve įvertino 72 % mokytojai, o itin aukštas įvertinimas sudaro didžiausią dalį atsakymų. Vidutinį vertinimą (5–7 balai) pasirinko 27 % respondentų, kas rodo, kad nors bendras mikroklimatas vertinamas palankiai, daliai mokytojų savijauta kolektyve nėra vienareikšmiškai labai gera.

Šie duomenys leidžia teigti, kad mokytojų kolektyvas pasižymi stipriu tarpusavio ryšiu ir gera emocine atmosfera, tačiau tam tikra dalis respondentų patiria neutralią ar blogesnę savijautą, į kurią verta atkreipti dėmesį.

Palyginimas: Lyginant darbuotojų ir mokytojų grupes, matyti, kad abiejose grupėse vyrauja teigiama savijauta kolektyve, o itin neigiamų vertinimų nėra. Tačiau darbuotojų grupėje didesnė dalis respondentų pasirinko aukštus (9–10) balus, tuo tarpu mokytojų grupėje išryškėja kiek didesnė vidutinių vertinimų (5–7) dalis.

Tai leidžia daryti prielaidą, kad nors bendras mikroklimatas organizacijoje yra palankus, skirtingose darbuotojų grupėse jis patiriamas nevienodai. Neutralūs vertinimai gali signalizuoti apie neišnaudotas galimybes stiprinti tarpusavio bendravimą, emocinį saugumą ar darbuotojų įtrauktį.

Apibendrinimas: Gauti rezultatai rodo, kad organizacijoje yra tvirtas teigiamas emocinis pagrindas, tačiau kartu atsiskleidžia poreikis kryptingai dirbti su tais kolektyvo nariais, kurių savijauta vertinama vidutiniškai. Tikslingos komandinės veiklos, atvira komunikacija ir dėmesys darbuotojų emocinei gerovei galėtų prisidėti prie dar didesnio mikroklimato stiprinimo.

Pastebėjimai ir rekomendacijos:

Vidutiniai savijautos įvertinimai (5–7 balai), ypač mokytojų grupėje, gali signalizuoti apie emocinį nuovargį ar profesinius iššūkius. Rekomenduojama sudaryti sąlygas saugiam grįžtamajam ryšiui, individualiems ar mažų grupių pokalbiams, kuriuose darbuotojai galėtų išsakyti savo patirtis ir poreikius.

Atsižvelgiant į didesnę emocinę krūvį mokytojų darbe, galima būtų skirti papildomą dėmesį darbo krūvio balansavimui, aiškiam lūkesčių iškomunikavimui bei palaikymo priemonėms sudėtingesniais ugdymo laikotarpiais (mokslo metų pradžia, ugdymo planų keitimai ir pan.).

GALUTINĖS IŠVADOS

I. Stipriosios pusės

1. Strateginis aiškumas ir krypties palaikymas

- Įstaigoje yra tvirtas strateginis pagrindas, aiškiai suprantami tikslai ir vizija.
- Dauguma pedagogų pritaria mokyklos kryptčiai ir vertina administracijos sprendimus kaip nuoseklius ir pagrįstus.
- Atsakomybės asmeniniu lygmeniu yra aiškios, suderintos su vadovais ir suvokiamos kaip teisingai paskirstytos.

2. Pozityvus mikroklimatas ir emocinė savijauta

- Techninio personalo emocinė savijauta darbe yra aukšta ir stabili – darbuotojai jaučiasi saugūs, gerbiami ir palaikomi.
- Dauguma darbuotojų (tiek pedagogų, tiek techninio personalo) į darbą eina su gera nuotaika, jaučia darbo prasmingumą.
- Organizacijoje egzistuoja tvirtas teigiamas emocinis pagrindas, kuris sudaro palankias sąlygas tolesniam tobulėjimui.

3. Administracijos ir darbuotojų santykiai

- Administracija vertinama kaip pagarbi, skatinanti iniciatyvumą, profesinį augimą ir inovacijas.
- Santykiai su techniniu personalu yra aiški organizacijos stiprybė ir gali būti laikomi gera praktika.
- Dauguma darbuotojų jaučiasi išgirsti, vertinami ir turintys gerus darbinius santykius su administracija.

4. Komandinis darbas ir vertybinis pagrindas

- Labai aukštas tarpusavio pagalbos rodiklis (apie 94 %) rodo stiprią bendruomeniškumo kultūrą.
- Darbuotojų vertybinė bazė yra aiški ir orientuota į pagarbą, darbo kokybę, atsakomybę ir komandinį darbą.
- Informacijos sklaida ir galimybė kreiptis pagalbos vertinamos labai gerai.

II. Tobulintinos sritys

1. Emocinis įsitraukimas ir psichologinis saugumas

- Dalis pedagogų renka neutralius atsakymus, ypač vertinant:
 - vizijos įkvepiamumą,

- emocinį palaikymą sunkesniais laikotarpiais,
- galimybę be baimės išsakyti nuomonę.
- Tai rodo, kad strategija yra suprantama, bet ne visiems tapusi asmeniškai artima.

2. Komandinio palaikymo nuoseklumas

- Ne visi darbuotojai vienodai jaučia emocinį palaikymą prislėgtiems kolegoms.
- Pastebimas neužtikrintumas dėl pagalbos sunkumų metu.
- Bendrumo jausmas su „visais darbuotojais“ kai kuriose grupėse yra fragmentuotas.

3. Lygiavertiškumas ir pagarba

- Dalies darbuotojų vertinimu, pagarba ir lygiavertiškumas nepriklausomai nuo pareigų ne visada patiriami vienodai.
- Tai signalizuoja poreikį peržiūrėti vidinės komunikacijos ir sprendimų priėmimo praktikas.

4. Komunikacijos kultūra

- Išryškėja:
 - nepakankamai aiškos grįžtamojo ryšio taisyklės,
 - paskalų kultūros egzistavimas,
 - atsargumas ar vengimas atvirai kalbėti sudėtingais klausimais.
- Pedagogų tarpusavio informacijos sklaida nėra vienoda – dalis informacijos lieka „siauruose ratuose“.

5. Atsakomybės ribų laikymasis kolektyviniu lygmeniu

- Nors atsakomybės apibrėžtos aiškiai, praktikoje ne visi darbuotojai laikosi savo atsakomybės ribų.
- Tai sukelia įtampą ir gali silpninti pasitikėjimą kolektyve.

III. Mikroklimato gerinimo kryptys

1. Psichologinio saugumo ir atvirumo stiprinimas

- Kurti aiškias, visiems žinomas emocinio palaikymo ir išklausymo praktikas.
- Reguliariai organizuoti komandines refleksijas ir saugius pokalbius mažose grupėse.
- Skatinti atvirą, pagarbią grįžtamojo ryšio kultūrą.

2. Vizijos ir vertybių „įprasminimas kasdienybėje“

- Dažniau sieti viziją su realiais kasdieniais pavyzdžiais, vaikų pažanga ir darbuotojų indėliu.
- Akcentuoti ne tik „ką darome“, bet ir „kodėl tai svarbu“.

3. Komandinio darbo ir bendrumo stiprinimas

- Stiprinti sąveiką tarp skirtingų komandų ir pareigybių.
- Organizuoti bendras veiklas, kurios didintų visos bendruomenės tapatumo jausmą.
- Aiškiai susitarti dėl tarpusavio pagalbos ir reagavimo į emocinius sunkumus.

4. Komunikacijos ir informacijos sklaidos aiškinimas

- Susitarti dėl bendrų komunikacijos taisyklių: ką, kam ir kaip komunikuojame.
- Turėti vieną bendrą, visiems prieinamą informacijos kanalą.
- Numatyti trumpus, reguliarius informacijos apsikeitimus.

5. Atsakomybės kultūros stiprinimas

- Aiškiai susitarti, kaip kasdienėje veikloje laikomasi atsakomybės ribų.
- Užtikrinti, kad atsakomybės būtų ne tik apibrėžtos, bet ir nuosekliai taikomos praktikoje.

Baigiamoji išvada

Įstaiga turi stiprų, palankų ir brandų mikroklimatą, kuris sudaro labai geras prielaidas tolesniam augimui. Kryptingai stiprinant emocinį įsitraukimą, atvirą komunikaciją ir kolektyvinę atsakomybę, galima dar labiau sustiprinti bendruomenės pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir darbo kokybę.