

Klaipėdos r. ugdymo įstaigų 2020 m. psichologinio mikroklimato  
tyrimo

ATASKAITA

Parengė

Paulius Godvadas

Tatjana Gurova

Karilė Levickaitė

Vilnius 2020

## Turinys

Ivadas.....	3
Vertinimo (tyrimo) instrumento parengimas .....	3
Duomenų rinkimas .....	3
Duomenų analizė ir dalyvių socialinės-demografinės charakteristikos .....	3
Duomenų grafinis pateikimas psichologinio mikroklimato vertinimo ataskaitoje .....	5
1 skyrius. Darbas Covid-19 ir karantino sąlygomis.....	7
Rekomenduojamos gairės .....	10
Rekomenduojami veiksmai.....	10
2 skyrius. Vadyba ir darbo organizavimas.....	12
Rekomenduojamos gairės .....	17
Rekomenduojami veiksmai.....	17
3 skyrius. Psichosocialinės rizikos organizacijoje .....	18
Rekomenduojamos gairės .....	21
Rekomenduojami veiksmai.....	21
4 skyrius. Bendradarbiavimas ir santykiai.....	23
Rekomenduojamos gairės .....	26
Rekomenduojami veiksmai.....	27
5 skyrius. Ištekliai.....	28
Rekomenduojamos gairės .....	30
Rekomenduojami veiksmai.....	31
6 skyrius. Iššūkiai dėl ugdytinių .....	32
Rekomenduojamos gairės .....	34
Rekomenduojami veiksmai.....	34
7 skyrius. Kvalifikacija ir karjera.....	35
Rekomenduojamos gairės .....	37
Rekomenduojami veiksmai.....	37
1 priedas. Galutinis parengtas psichologinio mikroklimato vertinimui naudotas klausimynas.....	38
2 priedas. Įstaigų darbuotojų, dalyvavusių apklausoje kiekis .....	45

## Išvadas

Klaipėdos r. ugdymo įstaigų psichologinio mikroklimato tyrimas organizuotas Klaipėdos rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuro. Pagrindiniai tyrimo tikslai buvo įvertinti pasirinktų Klaipėdos r. ugdymo įstaigų psichologinį mikroklimatą ir parengti šio mikroklimato gerinimo rekomendacijas.

Šiais tikslais buvo parengtas vertinimo (tyrimo) instrumentas, naudojantis šiuo instrumentu apklausta daugiau kaip 700 visų pasirinktų įstaigų darbuotojų, atlikta surinktų duomenų kiekybinė analizė ir parengtos psichologinio mikroklimato gerinimo rekomendacijos.

## Vertinimo (tyrimo) instrumento parengimas

Psichologinio mikroklimato vertinimui (tyrimui) buvo sukurtas specialus klausimynas. Šis klausimynas parengtas 2019 gruodžio – 2020 vasario mėn. naudojantis dviem pagrindiniais šaltiniais – mokslinių publikacijų apžvalgos medžiaga ir specialiu fokus grupės tyrimu. Remiantis mokslinių publikacijų apžvalga išskirti ir apibrėžti pagrindiniai psichologinio mikroklimato veiksniai bei jų vertinimo / matavimo kriterijai. Parengti veiksniai ir vertinimo kriterijai bei būsimo vertinimo eiga buvo aptarti atskirai organizuotoje Klaipėdos r. ugdymo įstaigų Fokus grupėje kartu su pasirinktų įstaigų vadovais. Fokus grupėje buvo ne tik aptarti psichologinio mikroklimato veiksniai, bet ir papildytas vertinimo kriterijų sąrašas bei pritaikytos tyrimo dalyviams suprantamos sąvokos.

Parengtas klausimynas buvo perkeltas į elektroninių apklausų platformą Survey monkey. Šis platforma leidžia tyrimo dalyviams atsakyti į klausimus elektroniniu būdu naudojantis tiek kompiuteriu tiek ir mobiliaisiais įrenginiais. 2020 kovo mėn. paskelbus karantiną dėl COVID-19 grėsmės, nuspręsta klausimyną papildyti papildomais klausimais apie psichologinį mikroklimatą dirbant specifiskai karantino sąlygomis.

Galutinis parengtas klausimynas pateikiamas 1 priede.

## Duomenų rinkimas

Naudojantis parengtu klausimynu duomenys buvo renkami 2020 kovo – gegužės mėn. Duomenų rinkimą apsunkino karantinas dėl COVID-19 grėsmės. Duomenų rinkimą apsunkino ir tai, kad daug Klaipėdos r. mokyklų dirbantis pedagoginis personalas dirba daugiau nei vienoje ugdymo įstaigoje (kai kuriose mokyklose 2/3 darbuotojų), taigi unikalių darbuotojų skaičius stipriai nesutampa su etatų skaičiumi. Dėl šios iš anksto neplanuotos aplinkybės nuspręsta nedaryti tyrimo dalyvių atrankos siekiant apklausti maksimaliai daug generalinės tyrimo visumos.

Elektroninė nuoroda į apklausą išsiųsta visų atrinktų Klaipėdos r. ugdymo įstaigų administracijai ir perduota visiems įstaigų darbuotojams. Apklausoje iš viso sudalyvavo 713 unikalių darbuotojų iš visų pasirinktų Klaipėdos r. įstaigų (kiekvienos įstaigos darbuotojų, sudalyvavusių apklausoje procentas pateikiamas 2 priede). Apklausoje sudalyvavo kiekvienos iš pasirinktų įstaigų darbuotojai, taip pat užtikrinta, kad būtų atstovaujami kiekvienos 4 pagrindinių kategorijų darbuotojai – administracijos (sudalyvavo iš viso 8,27% nuo visų respondentų), pedagoginio personalo (sudalyvavo iš viso 65,08% nuo visų respondentų), kitų specialistų (sudalyvavo iš viso 11,22% nuo visų respondentų) ir pagalbinių personalo (sudalyvavo iš viso 15,43% nuo visų respondentų).

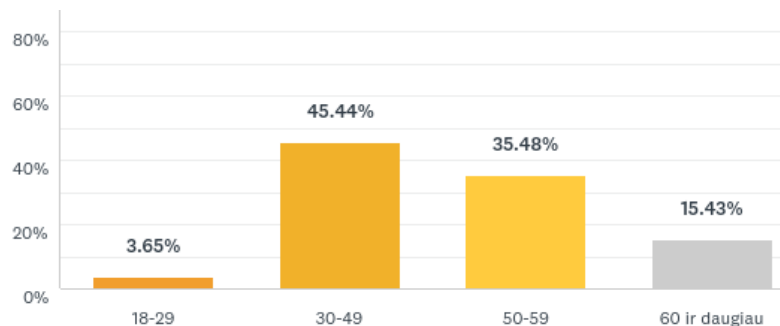
## Duomenų analizė ir dalyvių socialinės-demografinės charakteristikos

Surinktų duomenų kiekybinei analizei naudotos elektroninės platformos Survey monkey priemonės bei statistinės analizės paketo SPSS įrankiai. Analizuoti tiek bendrieji dėsningumai tiek duomenų ryšiai

šiais pasirinktais pūviais – apklausos dalyvių amžiaus, apklausos dalyvių stažo, apklausos dalyvių darbo pobūdžio, apklausos dalyvių atstovaujamos įstaigos (mokykla ar lopšelis-darželis) ir apklausos dalyvių lyties. Pirminei duomenų analizei naudoti kiekybiniai statistinės duomenų analizės metodai, vėlesnei duomenų interpretacijai – kokybinės turinio analizės bei fenomenologinės analizės metodai.

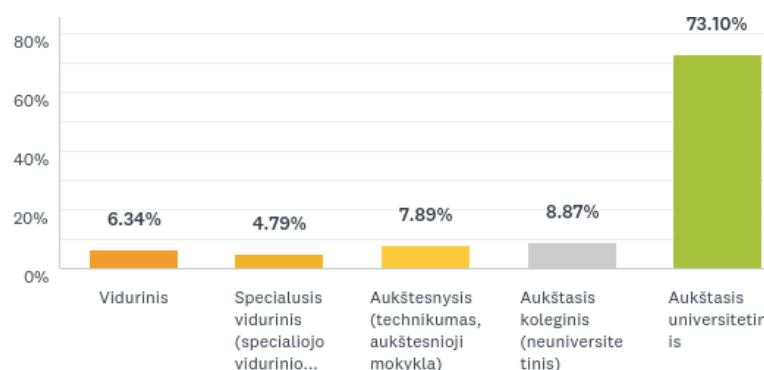
Tyrimo klausimai suskirstyti į sritis, aprašytas literatūros apžvalgoje. Atitinkamai analizės rezultatai pateikti atskiruose skyriuose pagal šias sritis – darbas COVID-19 sąlygomis, vadyba ir darbo organizavimas, psichosocialinės rizikos organizacijoje, bendradarbiavimas ir santykiai, ištekliai, iššūkiai dėl ugdytinių, kvalifikacija ir karjera. Svarbu, kad pateikiant analizės rezultatus, kai kurie klausimai kartojasi. Taip yra todėl, kad yra klausimų, kurie susiję su daugiau nei viena analizės sritimi. Pavyzdžiui, klausimas apie įstaigoje prieinamas vietas atsipūsti intensyviu metu susijęs ir su darbo organizavimu ir su išteklių sritimi. Kiekvienoje sričių analizuoti ne tik atskiri klausimai bet ir visuma, su ta konkrečia sritimi susijusių klausimų.

Apklausoje iš viso sudalyvavo 91,44 proc. moterų ir 8,56 proc. vyrų. Šis rodiklis reprezentatyvus, kadangi lyčių pasiskirstymas švietimo sistemoje bendrai yra labai artimas. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 1 pav., beveik pusė tyrimo dalyvių yra 30-49 m. amžiaus.



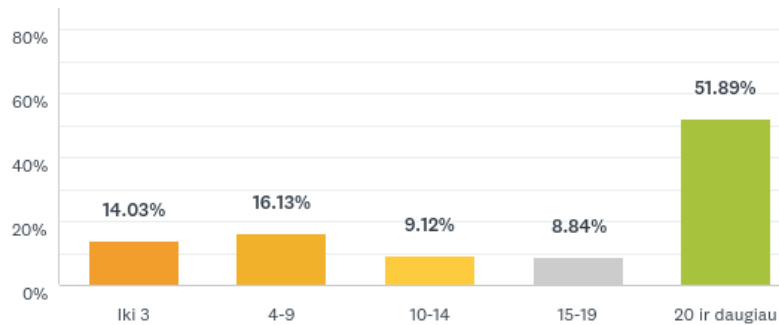
1 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių

Absoliuti dauguma (kartu daugiau kaip 80%) dalyvių turi aukštąjį neuniversitetinį arba universitetinį išsilavinimą. Detalus pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 2 pav.



2 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Daugiau kaip pusė tyrimo dalyvių dirba švietimo sistemoje 20 metų arba daugiau ir tik 14,03 proc. dirba mažiau nei 3 metus. Tai rodo nedidelę darbuotojų kaitą tirtose ugdymo įstaigose bendrai. Detalus respondentų pasiskirstymas pagal stažą pateiktas 3 pav.



3 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo stažą

Toliau aptariant pagrindinius vertinimo (tyrimo) atradimus būtina glaustai aptarti pagrindinius tyrimo apribojimus. Pirmas tokių apribojimų, kad bent keturiose iš pasirinktų Klaipėdos r. įstaigų sudalyvavo ženkliai mažesnis darbuotojų skaičius, dėl to atskiros įstaigos vertinimas nėra tikslingas ir nebūtų pakankamai tikslus - Gargždų lopšelis-darželis „Ažuoliukas“, Agluonėnų lopšelis-darželis „Nykštukas“, Klaipėdos r. Šiuparių mokykla-daugiafunkcis centras, Gargždų lopšelis-darželis „Saulutė“. Kitas ženklus apribojimas interpretuojant vertinimo išvadas – kad tyrimo duomenys rinkti karantino dėl COVID-19 grėsmės laiku, todėl tikėtina, kad žmonių dalyvavimas ir tyrimo rezultatai įtakoti papildomų šio laikotarpio iššūkių. Dar vienas tokių apribojimų – visoje eilėje klausimų labai didelis procentas respondentų (atskiruose klausimuose iki trečdaliao) pasirinko neutralų vertinimą (nei sutinku nei nesutinku). Neutralus vertinimas gali būti siejamas su padidintu nerimu dėl vertinimo konfidencialumo arba su ribotu vertinamo reiškinio supratimu. Atskiruose klausimuose būtina atkreipti dėmesį į didelius procentus žmonių pasirenkančių neutralų vertinimą.

#### Duomenų grafinis pateikimas psichologinio mikroklimato vertinimo ataskaitoje

Naudota duomenų surinkimo ir analizės elektroninė platforma Survey monkey turi ribotas galimybes pilnam vizualinio grafikų pateikimo (platforma į ašis perkelia duomenis tiksliai pagal klausimų formuluotes ar jų dalis), dėl to ataskaitoje pateikiamuose grafikuose matomi tik sutrumpinti ašių pavadinimai:

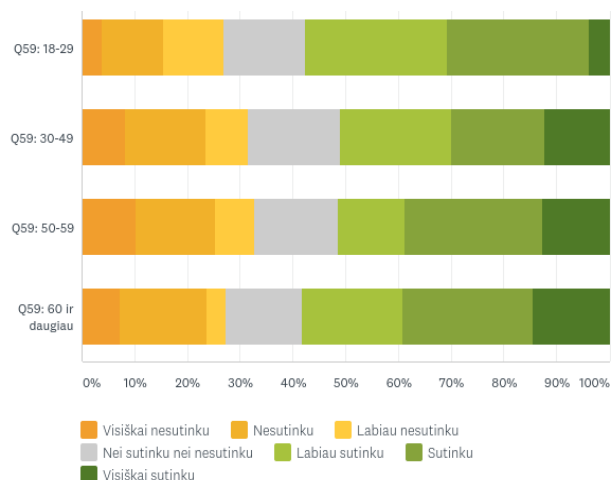
- Amžius:
  - 18-29 metai – 18-29;
  - 30-49 metai – 30-49;
  - 50-59 metai – 50-59;
  - 60 ir daugiau metų – 60 ir daugiau.
- Išsilavinimas:
  - Vidurinis išsilavinimas – vidurinis;
  - Specialusis vidurinis (specialiojo vidurinio mokymo programa) išsilavinimas – Specialusis vidurinis (specialiojo vidurinio...);
  - Aukštesnysis (technikumas, aukštesnioji mokykla) išsilavinimas – Aukštesnysis (technikumas, aukštesnioji mokykla);
  - Aukštasis kolegini (neuniversitetinis) išsilavinimas – Aukštasis kolegini (neuniversitetinis);
  - Aukštasis universitetinis išsilavinimas – Aukštasis universitetinis.
- Darbo stažas:
  - Iki 3 metų – Iki 3;

- 4-9 metai – 4-9;
- 10-14 metų – 10-14;
- 15-19 metų – 15-19;
- 20 ir daugiau metų – 20 ir daugiau;
- Darbo pobūdis:
  - Pedagogas/-ė (mokytojai ir ikimokyklinio ugdymo pedagogai) – Pedagogas/-ė...;
  - Administracija – Administracija;
  - Kiti specialistai (psichologas, logopedas, spec. Pedagogas, socialinis pedagogas ir pan.) – Kiti specialistai...;
  - Pagalbinis personalas (ūkio dalies darbuotojai, valytojai ir pan.) – Pagalbinis...

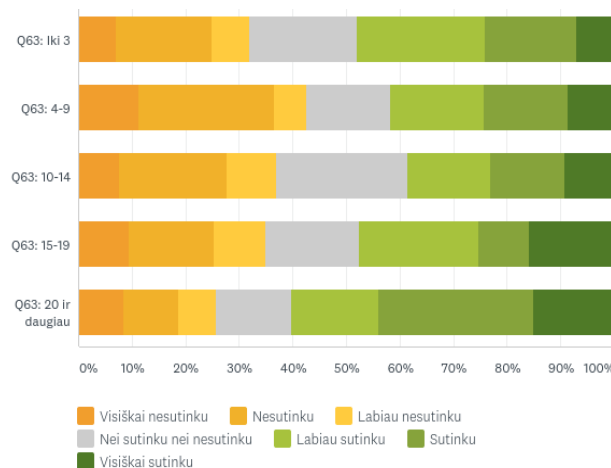
## 1 skyrius. Darbas Covid-19 ir karantino sąlygomis

Šiame skyriuje pateikiami pagrindiniai tyrimo atradimai apie darbą karantino dėl COVID-19 grėsmės laikotarpiu. Kadangi tyrimo duomenys rinkti karantino laikotarpiu, siekta įmanomai sumažinti šio laikotarpio iššūkių įtaką atsakymams apie psichologinį mikroklimatą įstaigose „eiliniu“ darbo laiku ir tuo pat metu surinkti duomenų apie psichologinį mikroklimatą dirbant karantino sąlygomis.

Bendrai daugiau kaip pusė darbuotojų, nepriklausomai nuo amžiaus karantino laikotarpiu patyrė daugiau įtampos. Reikšminga, kad didėjant darbuotojų amžiaus procentas sutinkančių su teiginiu apie patiriamą didesnę įtampą didėja (4 pav.) paradoksaliai, šis dėsniumas dar ryškesnis vertinant atsakymus pagal stažą. Lyginant darbuotojus dirbančius iki 10 metų ir dirbančius 20 ir daugiau metų, net 20 proc. daugiau didesnį stažą turinčių darbuotojų sutinka patyrė daugiau įtampos.



4a pav. Dirbant karantino laikotarpiu patiriu daugiau įtampos (pagal amžių).



4b pav. Dirbant karantino laikotarpiu patiriu daugiau įtampos (pagal darbo stažą).

Taip pat ženkliai daugiau moterų patiria įtampą, nei vyrų. Pagal darbo pobūdį daugiau įtampos patyrė pedagogai ir kiti specialistai.

Absoliučiai didžioji dalis (bendrai daugiau nei 95%) darbuotojų bet kuriuo pūviu – amžiaus, stažo, lyties, darbo pobūdžio ar kitų sutinka su teiginiu kad žino savo atsakomybę ir pakankamai supranta ką turi daryti.

Taip pat didžioji dalis darbuotojų (bendrai daugiau kaip 70%) sutinka su teiginiu, kad karantino laikotarpiu gauna pakankamai pagalbos ir paramos savo darbe. Tačiau pagal darbo pobūdį labiau išsiskiria administracija – bendrai daugiau nei dešimtadalis administracijos darbuotojų (10.2%) skirtingu intensyvumu nesutinka kad gavo pakankamai pagalbos.

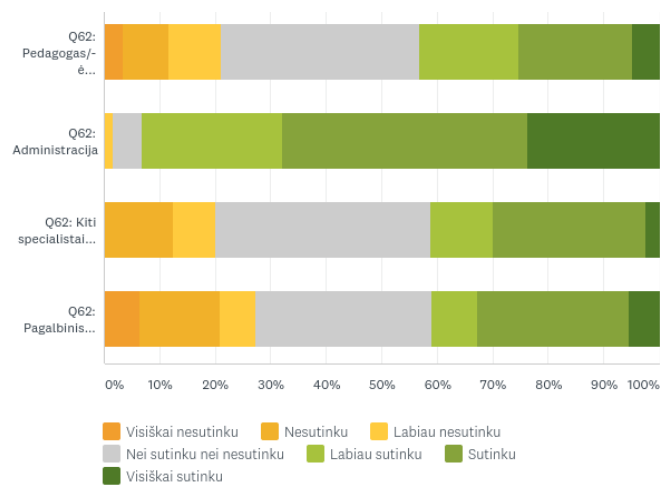
Bendrai, daugiau kaip 70 proc., darbuotojų sutinka su teiginiu, kad karantino laikotarpis sutelkė įstaigos bendruomenę. Pastebėtina, kad labiau su šiuo teiginiu (bendrai iki 10% daugiau) sutinka mokyklų darbuotojai lyginant su lopšelių-darželių darbuotojais. Toks skirtumas, matyt, sietinas su intensyvesniu mokyklų darbu. Taip pat neženkliai (bendrai 8%) labiau teigiamai šį teiginį vertina kiti specialistai mokyklose lyginant su kitomis darbuotojų kategorijomis pagal darbo pobūdį ir daugiau stažo turintys darbuotojai (bendrai 7% daugiau darbuotojų dirbančių 15 ir daugiau metų).

Absoliuti dauguma (bendrai daugiau kaip 80%) darbuotojų karantino laikotarpiu jautė pakankamą palaikymą iš kolegų. Dvigubai didesnis procentas (22,76%) mokyklų darbuotojų visiškai sutinka su šiuo teiginiu lyginant su lopšelių-darželių darbuotojais (10,81%).

Neženkliai skiriasi mokyklų ir lopšelių-darželių darbuotojai ir pagal tai, kaip vertina savo turimas žinias ir patirtį dirbant karantino sąlygomis. Šiek tiek daugiau (bendrai 6,76%) lopšelių-darželių darbuotojų visiškai nesutinka arba nesutinka, kad jiems pakanka žinių ir patirties lyginant su mokyklų darbuotojais (bendrai 1,61%).

Svarbu, kad dirbant karantino sąlygomis penktadalis ar daugiau atskirų kategorijų darbuotojų jaučiasi nedarantys pakankamai įtakos įstaigoje priimamiems sprendimams (5 pav.). Šio teiginio atžvilgiu ženkliai išsiskiria administracijos darbuotojai (tik 1,7% labiau nesutinka su teiginiu). Čia taip pat ženklūs skirtumai lyties požiūriu – beveik dvigubai daugiau moterų nesutinka su teiginiu (bendrai 21,2%), lyginant su vyrais (bendrai 11,4%).

Aptarti klausimai rodo, kad atskiros kategorijos darbuotojų pastebi ir vertina įstaigos bendruomenės sukurtą indėlį ir pastebi sutelktumo naudą, tačiau tuo pat metu net penktadalis darbuotojų neįsijaučia darantys pakankamai įtakos įstaigoje priimamiems sprendimams (vienas reikšmingiausių bendruomenę telkiančių veiksnių). Papildomai, lopšelių darželių darbuotojai atsargiau vertina iš kolegų gaunamą palaikymą (taip pat vienas reikšmingiausių bendruomenę telkiančių veiksnių). Taigi, bendruomeninis potencialas įstaigose, ypač lopšeliuose-darželiuose yra nepilnai įdarbinamas ir išnaudojamas.

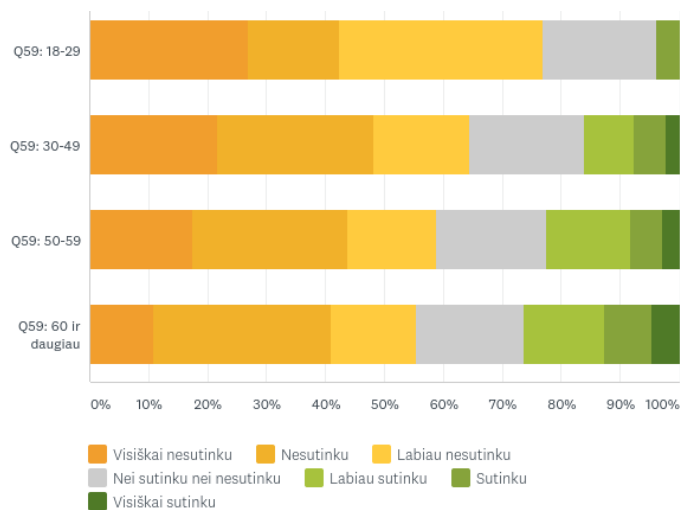


5 pav. Jaučiu, kad turiu pakankamai įtakos įstaigoje priimamiems sprendimams



Kalbant apie tyrimo dalyvių nuomones vertinant lyderystę šiuo sunkiu karantino laikotarpiu, labiausiai išsiskiria vertinimai pagal darbo pobūdį. Net 89,8% administracijos darbuotojų sutinka su teiginiu, kad lyderystės pakanka lyginant su atitinkamai 70,3% pedagogų. Šie duomenys taip pat rodo ženklų bendruomeninio potencialo neišnaudojimą ugdymo įstaigose, kadangi sklandžiai veikiančioje bendruomenėje lyderystė yra besikeičianti, o tuo tarpu duomenys rodo lyderystės koncentraciją administracijoje.

Kritiškai svarbūs vertinimai kiek labai šiuo sunkiu karantino metu patiriu nepakeliamą įtampą arba susiduriu su nepakeliamais iššūkiais. Bendrai net 19,49% respondentų sutinka su šiuo teiginiu. Pastebimas reikšmingas ryšys su respondentų amžiumi – kuo vyresni respondentai, tuo stipresni teiginio palaikymas. Lyginant jauniausių respondentų vertinimus ir vyriausių respondentų vertinimus teiginio palaikymas skiriasi daugiau kaip 5 kartus (6 pav.). Tai, matyt, sietina ir su COVID-19 rizikomis skirtingose amžiaus grupėse tiek ir su nuotoliniu darbu būtiniais gebėjimais skirtingose amžiaus grupėse.

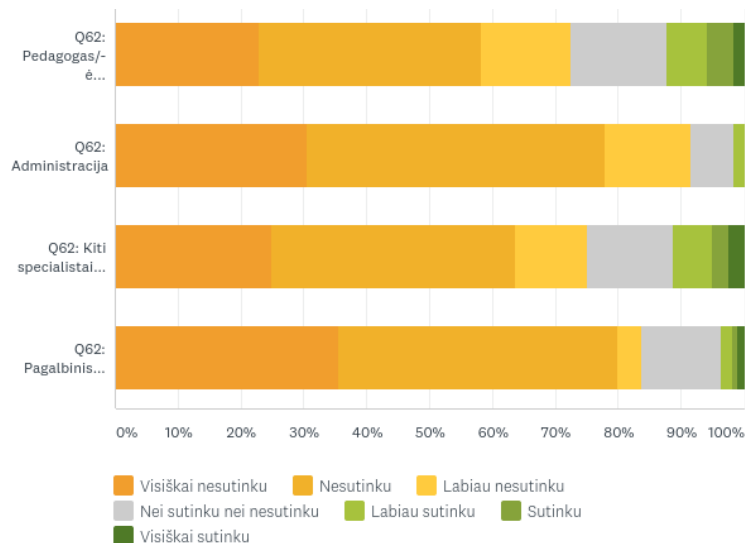


6 pav. Šiuo sunkiu metu patiriu nepakeliamą įtampą arba susiduriu su nepakeliamais iššūkiais

Svarbu, kad bendrai 7,85% darbuotojų nesutinka su teiginiu, kad šiuo metu jų poreikiai darbe yra pakankamai pastebimi ir tik beveik tiek pat (7,99%) visiškai su šiuo teiginiu sutinka.

Nors bendrai absoliuti dauguma darbuotojų optimistiškai vertina karantino situaciją, kaip įveikiamą, ryškiau išsiskiria šio teiginio vertinimas pagal darbo pobūdį – administracijos darbuotojai vertina situaciją atsargiau (bendrai 3,4% nesutinka su teiginiu) lyginant su kitomis grupėmis – pedagogais (bendrai 0,6% nesutinka), kitais specialistais (bendrai 1,3% nesutinka) ir pagalbiniu personalu (bendrai 0,9% nesutinka).

Labai reikšminga, kad šiuo sunkiu karantino laikotarpiu beveik dešimtadalis darbuotojų jaučiasi vieniši (bendrai 9,96%). Šiame vertinime ženkliai labiau vienišumą patiria pedagogai (bendrai sutinka su teiginiu 12,3%) ir kiti specialistai (bendrai sutinka su teiginiu 11,3%) lyginant su administracija (bendrai sutinka tik 1,7%) ar pagalbiniu personalu (bendrai sutinka tik 3,6%) – 7 pav.



7 pav. Jaučiuosi vienišas, vieniša šiuo sunkiu metu

### Rekomenduojamos gairės

- Organizuojant ugdymo įstaigų darbą kriziniu laikotarpiu didesnę dėmesį skirti bendruomeninio potencialo (įstaigų bendruomenių susitelkimo, žmonių mobilizacijos, neformalių bendradarbiavimo tinklų) įdarbinimui ir panaudojimui.
- Stiprinti darbuotojų, ypač pedagogų savarankiškumą ir autonomiją tiek stiprinant atitinkamus gebėjimus tiek ir kuriant įstaigose savarankiškam veikimui palankias procedūras.
- Kuriant palaikymą, ypač emocinį palaikymą krizėje, daugiau dėmesio skirti vyresniems darbuotojams, laikyti šią darbuotojų grupę labiau pažeidžiama emociniu požiūriu.

### Rekomenduojami veiksmai

- Stiprinti administracijos darbuotojų kompetencijas tinklinių (bendruomeninių) organizacijų vadyboje. Ypač – įstaigos bendruomenės telkimo, neformalių iniciatyvų stiprinimo ir palaikymo, neformalios lyderystės stiprinimo ir palaikymo, neformalių bendradarbiavimo tinklų palaikymo įstaigoje, mažų savarankiškų komandų kūrimo ir palaikymo.
- Stiprinti administracijos darbuotojų, pedagogų ir specialistų gebėjimus savarankiškai dirbti mažose, autonomiškose komandose. Ypač savarankiško sprendimų priėmimo, komunikacijos komandoje ir tarp komandų, įsivertinimo ir savo patirties refleksijos gebėjimus.
- Stiprinti administracijos, pedagogų ir specialistų gebėjimus tiksliai ir savalaikiai teikti bei priimti grįžtamąjį ryšį.
- Sukurti ir palaikyti įstaigose efektyvią neformalios, savarankiškos komunikacijos tarp skirtingų darbuotojų grupių, bei mažų komandų sistemą. Čia ypatingas dėmesys turi būti skiriamas darbuotojų gebėjimams ir įpročiams efektyviai (greitai ir tiksliai) naudotis komunikacijos priemonėmis.
- Stiprinti darbuotojų, ypač „pirmosios linijos“ darbuotojų – pedagogų ir kitų specialistų įtraukimą į sprendimų priėmimą krizėje. Tai stipriai mažins vienišumo jausmą. Tam reikšmingi

ir atitinkami gebėjimai (sprendimų paieškos, iniciatyvos, lyderystės, derybų) ir atitinkama sistema (procedūros kaip ieškoma sprendimų, kaip jie pasirenkami, fiksuojami ir pan.).

## 2 skyrius. Vadyba ir darbo organizavimas

Šiame skyriuje aprašomos pagrindinės įžvalgos apie darbo organizavimo elementus Klaipėdos r. ugdymo įstaigose.

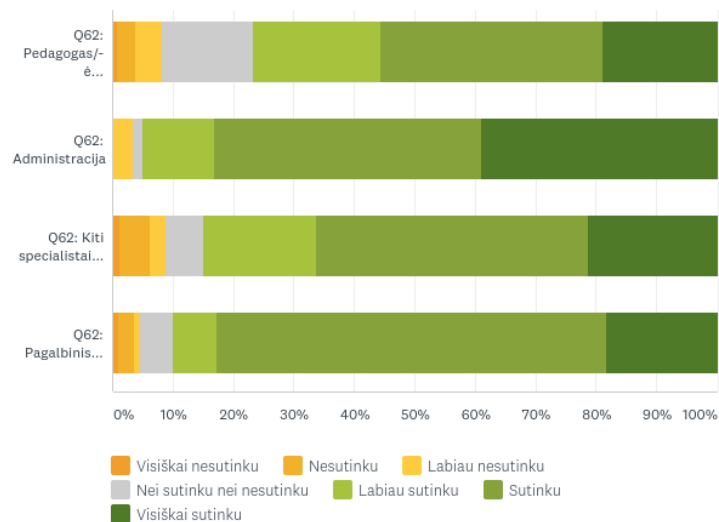
Pastebėtina, jog darbo krūvio balansą vis vyresni tyrimo dalyviai vertino kaip subalansuotą. Atsakydami į klausimą „Mano darbo krūvis yra subalansuotas (man tinka)“ 18-29 metų amžiaus grupės 15,3% atsakiusiųjų nesutiko su šiuo teiginiu, o tuo tarpu 60 metų ir daugiau amžiaus grupėje tokių buvo tik 4,5% (30-49 metų grupėje – 13%, 50-59 metų grupėje – 12,3%). Pagalbinio personalo atstovai daugiausiai pažymėjo, jog jų darbo krūvis yra subalansuotas – 88,3%, tuo tarpu pedagogai labiausiai nesutiko su šiuo teiginiu – 13,4%, ir pasirinkusių neutralų atsakymą – 11,4%. Administracijos ir specialistų atstovai su šiuo teiginiu sutinka panašiai, atitinkamai: 84,7% ir 83,80%. O pasiskirstymas pagal lytį nors tarp nesutinkančių yra labai panašus (moterys – 11,3% ir vyrai – 13,1%), net 16,4% vyrų pasirinko neutralų atsakymą (moterys atitinkamai – 8,9%). Turintys 15-19 metų darbo stažą dažniau nei kitos amžiaus grupės nesutikdavo su šiuo teiginiu – 15,9% (iki 3 metų – 11%, 4-9 metai – 11,2%, 10-14 metų – 10,8%, 20 ir daugiau metų – 11,1%). Darželių darbuotojai kiek rečiau nei mokyklų pažymėdavo, jog jų krūvis yra labiau subalansuotas – 78,38% ir 79,39%.

Atsakant į klausimą apie resursų pakankamumą darbų atlikimui, daugelis respondentų atsakė teigiamai į šį klausimą, tačiau svarbu pastebėti, jog didelė dalis pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“: 19,7% vyrų (atitinkamai – 15,2% moterų), 21% turinčių iki 3-jų metų darbo stažą (4-9 metai – 12,2%, 10-14 metų – 7,7%, 15-19 metų – 17,5%, 20 ir daugiau metų – 16,2%). Su šiuo teiginiu labiausiai sutiko 60 metų ir vyresni tyrimo atstovai – net 81,80% (atitinkamai 18-29 metų – 76,9%, 30-49 metų – 72,50%, 50-59 metų – 75,80%). Taip pat svarbu pastebėti, jog administracijos atstovai labiausiai sutiko su šiuo teiginiu – net 93,2% pasirinko vieną iš „sutinku“ variantų. Tuo tarpu tarp pedagogų su šiuo teiginiu sutiko 69,4%, tarp specialistų – 78,80%, o tarp pagalbinio personalo – 88,2%. Darželiuose buvo mažiau nesutinkančių (7,43%) nei mokyklose (9,68%).

Daugelis tyrimo dalyvių atsakė, kad jiems „aiškios mano funkcijos darbe“: tik 1 tyrimo dalyvis turintis 15-19 metų stažą nesutiko su šiuo teiginiu (atitinkamai: 2 dalyviai turintys iki 3-jų metų stažą (6 pasirinko neutralų atsakymą), 4 dalyviai turintys iki 4-9-jų metų stažą (8 pasirinko neutralų atsakymą), 1 dalyvis turintis 10-14 metų stažą (4 pasirinko neutralų atsakymą), 8 dalyviai turintys 20-imt ir daugiau metų stažą (15 pasirinko neutralų atsakymą)). Vertinant pagal darbo specifiką, pagalbinis personalas dažniausiai sutikdavo su šiuo teiginiu – net 95,5% (tuo tarpu – pedagogai – 92,7%, administracija – 93,3%, specialistai – 92,5%). Mokyklose dirbantiems jų funkcijos yra aiškesnės nei darželiuose (atitinkamai 93,37% ir 91,89%). Taip pat svarbu pažymėti, jog tarp 18-29 metų tiriamųjų nebuvo nei vieno, kuris nesutiktų su šiuo teiginiu (atitinkamai 30-49 metų grupėje – 2,4%, 50-59 metų grupėje – 1,6%, 60 metų ir daugiau – 3,6%), o tuo tarpu vyrai dažniau nesutikdavo su šiuo teiginiu – 6,5% nei moterys – 2,9%

Atsakant į klausimą „mano pasiekimai darbe (geri rezultatai) yra pakankamai pastebimi“, administracijos atstovai dažniausiai į jį atsakydavo teigiamai – 86,40% (ir nei vieno neigiamo atsakymo), tuo tarpu tarp pedagogų teigiamus atsakymus pasirinkdavo 73%, specialistų – 80% ir pagalbinio personalo – 78,20%. Pasiskirstymai pagal darbo stažą ir pagal lytį yra labai panašūs, tuo tarpu pagal amžiaus grupes – 18-29 metų amžiaus tiriamieji labiausiai nesutiko su šiuo teiginiu ir dažniausiai pasirinkdavo neutralų atsakymą (atitinkamai – 7,6% ir 23,1%), tačiau jų ir mažiausia kaip tiriamųjų grupė – viso – 26 tiriamieji (iš 713 dalyvių). Tarp 30-49 metų dalyvių nesutinkančių buvo 5,2% (ir 18,2% pasirinkusių neutralų atsakymą), tarp 50-59 metų – 4,4% (ir 20,6% pasirinkusių neutralų atsakymą), tarp 60 metų ir daugiau – 3,6% (ir 20% pasirinkusių neutralų atsakymą). Mokyklų atstovai su šiuo teiginiu rečiau sutikdavo (74,20%) nei darželių (80,4%).

Atsakant į klausimą „aš galiu pasiimti (paprašyti ir gauti) man darbui reikalingų išteklių“ administracijos atstovai daugiausiai atsakė teigiamai – 95% (ir net 39% pasirinko atsakymą „visiškai sutinku“), tuo tarpu tarp pedagogų teigiamai atsakiusių buvo 76,7% (19% pasirinko atsakymą „visiškai sutinku“), tarp specialistų teigiamai atsakiusių buvo 85,1% (21,3% pasirinko atsakymą „visiškai sutinku“), o tarp pagalbino personalo teigiamai atsakiusių buvo 90,0% (18,2% pasirinko atsakymą „visiškai sutinku“). (8 pav.)



8 pav. Aš galiu pasiimti (paprašyti ir gauti) man darbui reikalingų išteklių

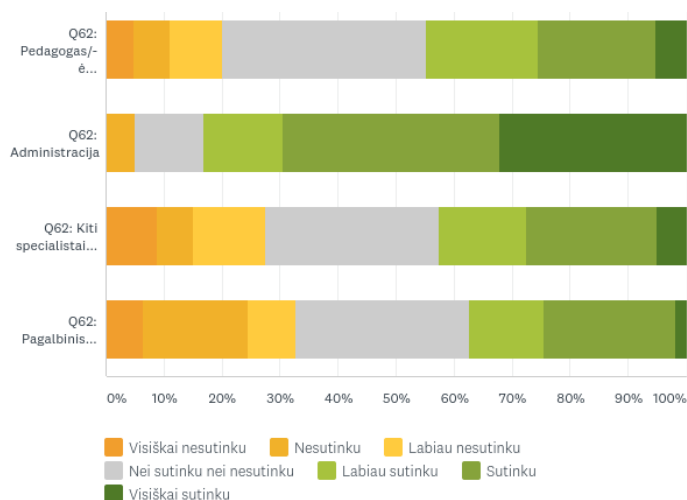
Pasiskirstymas tarp mokyklų ir darželių yra panašus – atitinkamai 81% ir 82,43%, tuo tarpu vyrai rečiau sutinka su šiuo teiginiu nei moterys – atitinkamai 72,1% ir 82,1%. Dirbantys 10-14 metų dažniausiai sutikdavo su šiuo teiginiu – 87,7% (iki 3-jų metų – 84%, 4-9 metus – 80%, 15-19 metų – 74,6%, 20 metų ir daugiau – 80,8%). O pasiskirstymas tarp sutinkančių pagal amžiaus grupes yra labai panašus, tik svarbu pastebėti, jog 18-29 metų grupėje nebuvo nei vieno, kuris nesutiktų su šiuo teiginiu.

Analizuojant atsakymus į teiginį „darbe pripažįstamas ir skatinamas mano indėlis į bendrą rezultatą“ pastebime tą pačią tendenciją kaip ir prieš tai buvusiuose dvejuose klausimuose: administracijos atstovai labiausiai sutinka su šiuo teiginiu – net 88,2% sutinka su juo (pedagogai – 72%, specialistai – 72,6%, pagalbini personalas – 72,7%). Tarp vyrų ir moterų pasiskirstymas yra labai panašus (atitinkamai 75,4% ir 73,4%), kaip ir tarp mokyklų bei darželių (atitinkamai 72,23% ir 77,71%). Tuo tarpu vertinant atsakymus pagal stažą, jo turintys mažiausiai rečiausiai sutinka su šiuo teiginiu – 68% (4-9 metų – 69,50%, 10-14 metų – 76,90%, 15-19 metų – 76,20%, 20 metų ir daugiau – 75,2%). Taip pat svarbu pastebėti, jog 18-29 metų amžiaus grupėje yra mažiausiai pasirinkusių neutralų atsakymą ir to pasėkoje tarp jų yra daugiausiai sutinkančių su šiuo teiginiu – net 88,4%. (neutralų atsakymą pasirinko tik 3,8%), tuo tarpu 30-49 metų amžiaus grupėje sutinkančių su šiuo teiginiu – 70,7%. (neutralų atsakymą pasirinko 21,9%), 50-59 metų amžiaus grupėje sutinkančių su šiuo teiginiu – 74,3%. (neutralų atsakymą pasirinko 20,9%), 60 metų ir daugiau amžiaus grupėje sutinkančių su šiuo teiginiu – 76,4%. (neutralų atsakymą pasirinko 19,1%).

Atsakant į klausimą „gaunu pakankamai informacijos ko iš manęs tikimasi ir kaip vertinamas mano darbas“ tendencija yra ta pati – administracijos atstovai vėl dažniausiai atsako teigiamai (88,1%), tarp jų mažiausiai yra abejojančių (8,5%) ir pažymėtina yra tai, kad tarp jų nebuvo nei vieno, kuris pasirinktų atsakymus „visiškai nesutinku“ ar „nesutinku“. Tuo tarpu kitų profesinių grupių atsakymuose yra didesnis pasiskirstymas: tarp pedagogų: teigiamai – 76,8% (abejojančių – 16,6%), tarp specialistų: teigiamai – 82,6% (abejojančių – 11,3%), tarp pagalbino personalo: teigiamai – 87,3% (abejojančių – 9,1%). Tarp vyrų ir moterų pasiskirstymas yra labai panašus (atitinkamai 83,60% ir 79,80%), kaip ir tarp mokyklų bei darželių (atitinkamai 78,67% ir 84,46%). Analizuojant šį teiginį pagal amžiaus grupes,

pastebime, jog sutinkančių su juo pasiskirstymas pagal amžiaus grupes yra faktiškai vienodas, tačiau tarp nesutinkančių išsiskiria 18-29 metų amžiaus grupė – 11,4%. Tačiau svarbu priminti, kad ši grupė savo imtimi yra pati mažiausia, viso tik 3 jos atstovai pasirinko neigiamą atsakymą. Pasiskirstymas pagal amžiaus grupes taip pat yra panašus.

Analizuojant atsakymus į klausimą: „Turiu pakankamą galimybę daryti įtaką savo įstaigos taisyklėms, normoms ir tvarkai“, pastebime, jog ypač didelis skaičius per visus pėjūvius pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“: mokyklose – 30,65%, darželiuose – 37,16%; moterys – 32,40%, vyrai – 26,2%, pagal amžiaus grupes: 18-29 metų – 38,5%, 30-49 metų – 31,5%, 50-59 metų -31,20%, 60 metų ir daugiau – 32,7%, pagal stažą: iki 3-jų metų – 36%, 4-9 metų – 33%, 10-14 metų – 33,8%, 15-19 metų – 25,40%, 20 metų ir daugiau – 21,40%. Tik imant pėjūvį pagal užimamą poziciją įstaigoje (žr. 9 pav.) pastebime ryškius skirtumus tarp administracijos ir kitų grupių atstovų.



9 pav. Turiu pakankamą galimybę daryti įtaką savo įstaigos taisyklėms, normoms ir tvarkai

Net 83,1% administracijos atstovų sutinka su teiginiu, tik 11,9% yra pasirinkę neutralų atsakymą, ir tik 5,1% yra nesutinkančių. Tuo tarpu tarp pedagogų sutinkančių yra – 44,9%, abejojančių – 35,1%, ir nesutinkančių – 20,1%, tarp specialistų: sutinkančių yra – 42,5%, abejojančių – 30%, ir nesutinkančių – 27,6%, tarp pagalbino personalo: sutinkančių yra – 37,2%, abejojančių – 30%, ir nesutinkančių – 32,8%.

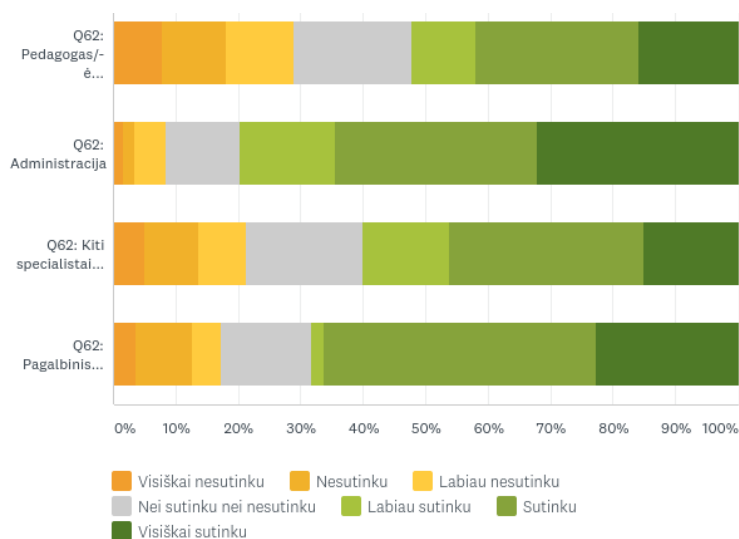
Atsakant į klausimą „aš aiškiai suprantu kokie pagrindiniai mūsų įstaigos darbo rezultatai“, per visus pėjūvius pastebime, jog daugelis darbuotojų sutinka su šia fraze: tarp administracijos atstovų nėra nei vieno nesutinkančio su ja (ir tik 5,1% neapsisprendusių), kaip ir turinčių 10-14 metų darbo stažą (tik šiuo atveju yra 20% neapsisprendusių) ir esančių 18-29 metų grupėje (15,4% neapsisprendusių).

Svarbu pastebėti tai, jog atsakant į klausimą „gaunu pakankamai pagalbos sunkiose situacijose su auklėtiniais ar mokiniais darbe“, pagalbino personalo atstovai mažiausiai pasirinko teigiamą atsakymą ir net trečdalis (33,6%) pasirinko neutralų atsakymą. Tuo tarpu tarp administracijos atstovų tokių buvo penktadalis (20,3%), tarp pedagogų – 16,2% (tarp jų buvo ir nesutinkančių daugiausiai – 9,2%) o tarp specialistų – 11,3%. 18-29 metų amžiaus grupėje nebuvo nei vieno, kuris pasirinktų nesutinkantį atsakymą (30-49 metų ir 50-59 metų grupėse nesutinkančių buvo – 8,7%, 60 metų ir daugiau – tik 2,7%).

Analizuojant atsakymus į klausimą „darbo aplinka yra pritaikyta mokymui/ugdymui“, pastebime, jog darželių darbuotojai labiau sutiko su juo (86,49%) nei mokyklų atstovai (82,26%). Jei vertiname duomenis pagal veiklos sritis, vėl pastebime, jog administracijos atstovai yra linkę labiausiai pasirinkti

teigiamus atsakymus (93,3%), kaip ir tie, kurių darbo stažas yra 4-9 metai (88,60%). Taip pat svarbu pastebėti, jog 60 metų ir daugiau amžiaus grupėje nebuvo nei vieno, kuris nesutiktų su šia fraze.

Tačiau analizuojant kitą klausimą susijusį su patalpomis „aš turiu savo įstaigoje vietą, kuri tinka atsikvėpti darbo metu“, pastebime, jog jos yra tam mažiau pritaikytos nei mokymo/ugdymo proceso organizavimui. Tai labiau pastebima ikimokyklinėse įstaigose (33,78% nesutinka su šiuo teiginiu ir 21,62% pasirenka neutralų atsakymą) nei mokyklose (22,22% nesutinka su šiuo teiginiu ir 16,67% pasirenka neutralų atsakymą). Taip pat pastebime, jog pedagogai santykinai dažniau nei kitų specialybių atstovai nesutinka su šiuo teiginiu (28,9%). Tuo tarpu tik 8,5% administracijos atstovų nesutinka su tuo. (10 pav.)



10 pav. Aš turiu savo įstaigoje vietą, kuri tinka atsikvėpti darbo metu.

Taip pat svarbu pastebėti, jog 18-29 metų amžiaus tiriamieji dažniausiai nesutikdavo su teiginiu (34,6%), 30-49 metų amžiaus – 29%, 50-59 metų – 18,9%, 60 metų ir daugiau – 21,80%.

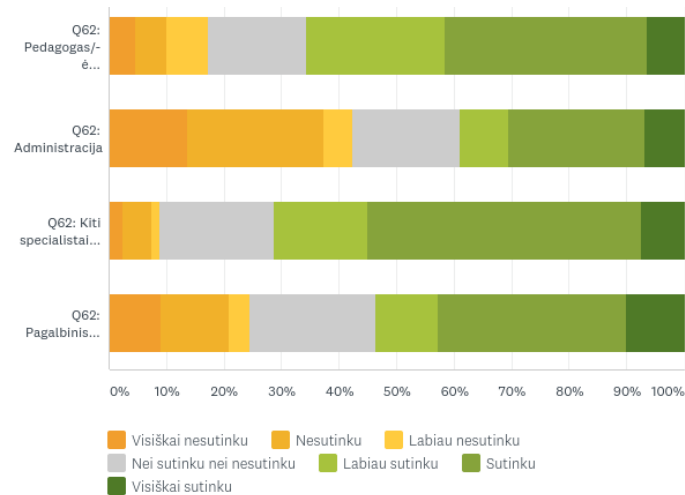
Atsakant į klausimą „pakankamai suprantu ir žinau savo užduotis ir turiu reikalingų resursų joms atlikti“ didžioji dalis tiriamųjų rinkosi atsakymus, apibrėžiančius sutikimą. Administracijos ir specialistų teigiami atsakymai viršijo 90% ir nebuvo nesutinkančių su teiginiu. Vertinant duomenis pagal tiriamųjų amžių yra pastebima, kad kuo vyresni tiriamieji, tuo daugiau sutinkančių yra (nuo 84,60% didėja iki 95,5%). Šiame klausime galime paryškinti tik dvi grupes: turinčius iki 3-jų metų stažą (tarp jų sutinkančių yra 83%) ir vyrus (tarp jų sutinkančių yra 80,3%).

Analizuojant atsakymus į klausimą „darbe patiriu neteisybę“ svarbu pabrėžti tai, jog net ir nedidelis sutinkančiųjų su šiuo teiginiu tiriamųjų skaičius yra svarbus: patiriamos neteisybės atvejai įstaigos mikroklimato kontekste gali būti svarbūs kenksmingų tradicijų indikatoriai. Net 14,7% pedagogų sutiko su tuo, kad patiria neteisybę darbe (net 18,5% pasirinko neutralų atsakymą), 14,5% pagalbinio personalo (14,5% pasirinko neutralų atsakymą), 12,5% specialistų (6,3% pasirinko neutralų atsakymą) ir 8,5% administracijos (6,3% pasirinko neutralų atsakymą). Moterys neteisybę patiria dažniau nei vyrai (atitinkamai 14,2% ir 9,8%), darželyje labiau nei mokykloje (atitinkamai 14,87% (ir 14,19% neutralių atsakymų) ir 13,44% (ir 15,77% neutralių atsakymų)).

Kito, panašaus teiginio „darbe susiduriu su nesąžiningais dalykais“ atsakymai mums parodo labai panašias tendencijas kaip ir prieš tai buvusiame teiginyje: moterys su nesąžiningais dalykais susiduria dažniau nei vyrai (atitinkamai 17,2% (ir 16,3% neutralių atsakymų) ir 8,1% (ir 21,3% neutralių atsakymų), lopšelyje-darželyje labiau nei mokykloje (atitinkamai 17,58% (ir 16,22% neutralių

atsakymų) ir 15,95% (ir 16,49% neutralių atsakymų)). Pedagogai ir specialistai pagal specialybes su nesąžiningais dalykais susiduria labiau (atitinkamai 18,1% ir 17,6%) nei pagalbinis personalas ar administracija (atitinkamai 12,7% ir 8,5%). Svarbu pastebėti, jog atotrūkis tarp pedagogų ir administracijos yra beveik 10%.

Analizuojant teiginį „kartu su kolegomis pakankamai pastebime rizikingas, itin sunkias, gąsdinančias situacijas darbe“ pastebime, jog atsakymai yra daugmaž panašūs per amžiaus, stažo, lyties ir darbo vietos pjūvius, tačiau vertinant per specialybės aspektą, yra pastebimi didesni neatitikimai. (11 pav.)



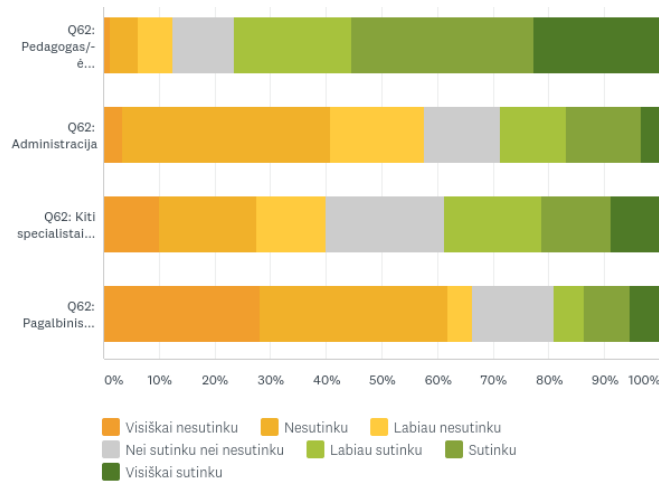
11 pav. Kartu su kolegomis pakankamai pastebime rizikingas, itin sunkias, gąsdinančias situacijas darbe.

Daugiau nei 40% administracijos darbuotojų nesutinka su tuo, tačiau tarp pedagogų tokių yra mažiau nei 20% ar net tarp specialistų yra mažiau nei 10%. Manome, jog būtų svarbu pasigilinti į tai, kaip skirtingos grupės vertina rizikingas situacijas darbe (kaip jas supranta ir kokius įveikos planus turi).

Atsakant į teiginį „pastebiu kad skirtingi darbuotojai vertinami nevienodai“ pastebima tai, jog per visus pjūvius pasiskirstymas yra daugmaž tolygus: sutinkančių su teiginiu yra maždaug tiek pat, kiek ir nesutinkančių. Tik 67,8% administracijos atstovų nesutinka su šiuo teiginiu (atitinkamai pedagogai – 36,1%, specialistai – 46,3% ir pagalbinis personalas – 50,9%).

Pateikiant atsakymus į klausimą „dažnai ar nuolat dirbu namuose ir poilsio laiku (savaitgaliais, vakare ir pan.)“ pastebime, jog mokyklose su šia darbų planavimo praktika susiduriama dažniau nei darželiuose (atitinkamai 63,8% ir 42,57%), 18-29 metų darbuotojai taip pat dirba dažniau namie – 73,1% (60 metų ir daugiau – 60,9%, 50-59 metų – 60,5% ir 30-49 metų – 57,1%), o vertinant per darbo pobūdį pjūvį, pastebime, jog pedagogai su dideliu užimtumu namuose ir poilsio laiku susiduria daugiausiai (žr. grafiką žemiau) – 76,70%, o pagalbinis personalas – mažiausiai (19,2%). (12 pav.)





12 pav. Dažnai ar nuolat dirbu namuose ir poilsio laiku (savaitgaliais, vakare ir pan.).

Šis klausimas mums pateikia informaciją apie krūvio nelygybę tarp skirtingų profesijų darbuotojų ugdymo įstaigose.

### Rekomenduojamos gairės

- Stiprinti ugdymo įstaigose horizontalų bendradarbiavimą, kaip ir jam tinkamą atmosferą. Tai leistų ugdymo įstaigoms labiau išnaudoti bendruomeninį potencialą. Šiuo tikslu, svarbu mažinti atotrūkį tarp administracijos ir kitų darbuotojų grupių. Tyrime pastebimas administracijos darbuotojų išskirtinumas: administracijos pasiekimai labiausiai pastebimi, administracija labiausiai jaučiasi galinti pasiimti darbui reikalingų išteklių, administracijos pripažįstamas indėlis į bendrą rezultatą, administracija gauna pakankamai informacijos ko iš jų tikimasi ir kaip vertinamas darbas, jie turi pakankamą galimybę daryti įtaką savo įstaigos taisyklėms, normoms ir tvarkai.
- Stiprinti darbuotojų aktyvų dalyvavimą vertinime bei priimamuose sprendimuose ieškant labiau teisingų ir sąžiningų įvairioms darbuotojų grupėms sprendimų. Su neteisybe ir nesąžiningais dalykais susiduria apie penktadalį darbuotojų (dažniausiai tai yra pedagogai, moterys, lopšelių-darželių darbuotojai). Neteisybės patyrimas ir jausmas yra vienas 6 pagrindinių profesinio perdegimo faktorių, todėl būtina skirti dėmesio šiam aspektui.

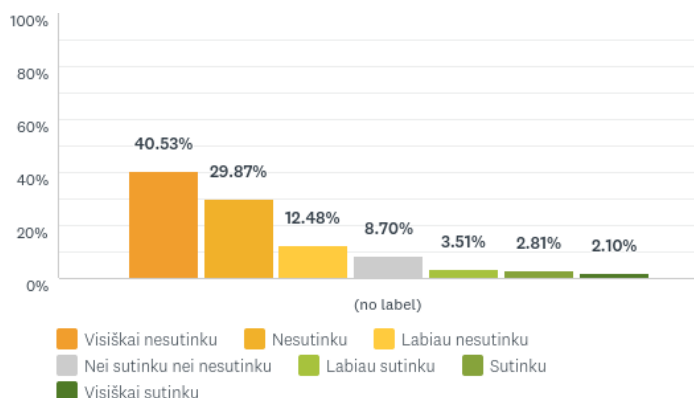
### Rekomenduojami veiksmai

- Lopšelių-darželių darbuotojai ir pedagogai neturi erdvių atsikvėpti darbo metu. Svarbus higieninis faktorius, kuris veikia darbo ir poilsio balansą. Būtina skurti atskiras erdves tinkamas atokvėpiui, tai reikšmingai pagerintų darbuotojų galimybes atkurti jėgas intensyviu metu, neformaliai dalintis patirtimi, kurti neformalius tinklus.
- Nors didelė dalis darbuotojų supranta ir žino savo užduotis, tarp turinčių mažiausią stažą yra jų mažiausiai. Būtina atkreipti dėmesį į kryptingus darbuotojų įvedimo procesus (naujų darbuotojų instruktavimas, mentorystės sistemos, vidinių supervizijų sistemos ir pan.).
- Svarbu kad darbuotojų vertinimo kriterijai darbe būtų aiškiai apibrėžti, skaidrūs ir visiems taikomi vienodai. Tai padėtų išvengti „dvigubų standartų“ bei interpretacijų už ką yra vertinami kolegos.
- Svarbu šalia darbuotojų vertinimo įvedinėti ir savarankiško individualaus ar kolegialaus įsivertinimo sistemas. Jos dar labiau padėtų išvengti „dvigubų standartų“ vertinime.

### 3 skyrius. Psichosocialinės rizikos organizacijoje

Šiame skyriuje aprašomi pagrindiniai atradimai apie psichosocialines rizikas organizacijose, kurios suprantamos kaip itin reikšmingi psichiniai ir socialiniai veiksniai, darantys įtaką darbuotojų sveikatai ir gerovei, o taip pat ir psichologiniam mikroklimatui.

40,53% respondentų tyrimo dalyvių teigia bendrai nesutinkantys su smurtu ar prievarta darbo aplinkoje. Tačiau reikšminga dalis (8,42%) bendrai sutinka su tokiu teiginiu (3,51% labiau sutinka, 2,81% sutinka ir 2,10% visiškai sutinka). (13 pav.)



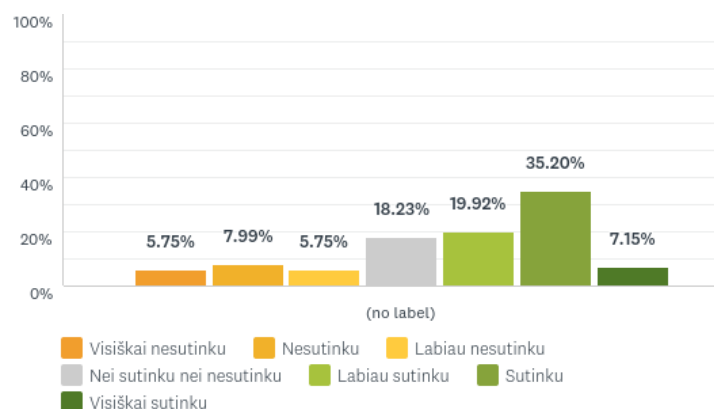
13 pav. Aš susiduriu su smurtu ar prievarta darbe (kolegų ar mokinių / jų tėvų spaudimas, patyčios, žeminimas, užgauliojimas ir pan.).

Pastebima galima tendencija, kad bendrojo ugdymo įstaigose smurto ir prievartos paplitimas gali būti didesnis, lyginant su ikimokyklinio ugdymo įstaigomis. Bendrojo ugdymo įstaigose su šiuo teiginiu sutinka bendrai 9,14% (3,94% labiau sutinka, 3,05% sutinka, 2,15% visiškai sutinka), o ikimokyklinio ugdymo įstaigose su šiuo teiginiu sutinka 4,73% (1,35% labiau sutinka, 1,35% sutinka, 2,03% visiškai sutinka). Pastebimi netolygumai tarp skirtingą darbo pobūdį turinčių respondentų. 49,2% ugdymo įstaigų administracijų atstovų visiškai nesutinka su tokiu teiginiu, kai tuo tarpu visiškai su tokiu teiginiu nesutinka 36,2% pedagogų. Tik 3,4% administracijos atstovų bendrai teigia pritarantys šiam teiginiui (1,7% labiau sutinka, 1,7% sutinka, 0% visiškai sutinka), tuo tarpu šiam teiginiui bendrai pritaria 8,6% pedagogų, 10,1% kitų specialistų ir 9% pagalbinio personalo atstovų.

Reikia pastebėti, kad 8,7% tyrimo dalyvių pažymėjo atsakymą „Nei sutinku, nei nesutinku“, tuo galimai nurodant abejonę, nežiojimą ar neapsisprendimą dėl susidūrimo su smurtu ar prievarta darbo aplinkoje.

Reikšminga respondentų dalis pasisako patiriantys darbe neteisybę: 13,88% bendrai sutinka su tokiu teiginiu (6,45% labiau sutinka, 5,33% sutinka ir 2,1% visiškai sutinka). Taip pat reikšminga respondentų dalis teigia darbe susiduriantys su nesąžiningais dalykais. 16,4% bendrai sutinka su tokiu teiginiu (8,13% labiau sutinka, 5,89% sutinka ir 2,38% visiškai sutinka). Pastarojo teiginio atsakymų pasirinkimuose pastebimi netolygumai pagal lytį ir amžių. Daugiau nei dvigubai daugiau moterų teigia darbe susiduriančios su nesąžiningais dalykais, negu vyrų: bendrai sutinka su tokiu teiginiu 17,2% moterų ir daugiau nei du kartus mažiau vyrų – 8,1%. Bendrai su tokiu teiginiu sutinka 19,2% 18-29 metų respondentų, 20,7% 30-49 metų respondentų, 13,5% 50-59 metų respondentų bei 10% 60 ir daugiau metų sulaukusių respondentų. Pastebima mažesnė tendencija su šiuo teiginiu sutikti vyresniame amžiuje. Reikia pastebėti, kad su didesnio darbo stažo turėjimu ši tendencija nėra stebima.

Kartu su kolegomis pakankamai pastebintys rizikingas, itin sunkias, gąsdinančias situacijas darbe bendrai teigia 62,27% tyrimo dalyvių (19,92% labiau sutinka, 35,2% sutinka ir 7,15% visiškai sutinka). Reikšminga dalis tyrimo dalyvių (19,49%) su tokiu teiginiu bendrai nesutinka (5,75% labiau nesutinka, 7,99% nesutinka ir 5,75% visiškai nesutinka). 18,23% respondentų su šiuo teiginiu yra nei sutinkantys, nei nesutinkantys, tuo galimai nurodant abejonę, nežinojimą ar neapsisprendimą dėl šio teiginio. (14 pav.)



14 pav. Kartu su kolegomis pakankamai pastebime rizikingas, itin sunkias, gąsdinančias situacijas darbe.

Šio teiginio atsakymų pasirinkimuose pastebimi ženkliūs netolygumai pagal tyrimo dalyvių darbo pobūdį. Su teiginiu visiškai nesutinka 2,5% kitų specialistų, 4,5% pedagogų, 9,1% pagalbinių personalo atstovų ir 13,6% administracijos atstovų. Taigi administracijos atstovai daugiau nei tris kartus dažniau visiškai nesutinka su teiginiu, kad su kolegomis pakankamai pastebimos rizikingos, itin sunkios, gąsdinančios situacijos darbe, lyginant su pedagogais, ir net daugiau nei penkis kartus dažniau – nei kiti specialistai. Bendrai su šiuo teiginiu nesutinka 8,8% kitų specialistų, pedagogų, 17,2% pedagogų, 24,5% pagalbinių personalo atstovų ir 42,4% administracijos atstovų. Su teiginiu bendrai sutinka daugiausiai specialistų (71,3%), mažiausiai - 39% administracijos atstovų. Su teiginiu nei sutinka, nei nesutinka beveik kas penktas respondentas - 18,23%.

Kitas teiginys, kuriame tyrimo dalyviai nurodo, ar jaučiasi pakankamai saugiai rizikingose darbo situacijose, leidžia numanyti kitą tendenciją, kurioje pedagogai ir kiti specialistai nurodo dažniau bendrai nesutinkantys su teiginiu, lyginant su administracijos ar pagalbinių personalo atstovais. Bendrai su teiginiu nesutinka 12,4% pedagogų, 12,6% kitų specialistų, 5,1% administracijos atstovų ir 1,8% pagalbinių personalo atstovų.

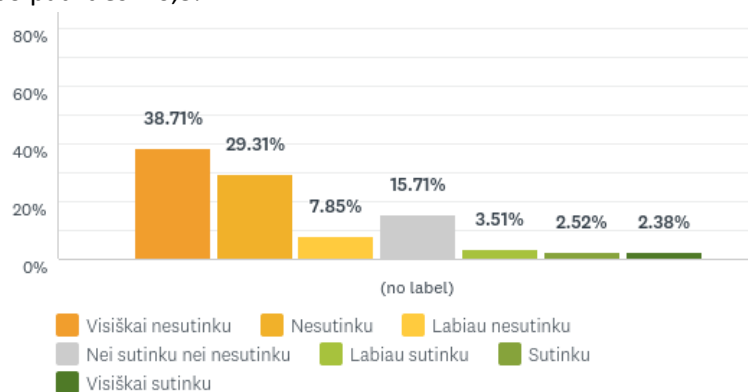
Pakankamai saugiai besijaučiantys rizikingose darbo situacijose bendrai nurodo 66,62% visų respondentų (su teiginiu 22,02% labiau sutinka, 35,9% sutinka ir 8,7% visiškai sutinka). Su teiginiu bendrai nesutinka reikšminga dalis - 10,23% tyrimo dalyvių (7,43% labiau nesutinka, 2,24% nesutinka ir 0,56% visiškai nesutinka). Beveik ketvirtadalis – net 23,14% respondentų nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu.

Analizuojant atsakymą į šį teiginį, pastebimas nedidelis netolygumas pagal skirtingas amžiaus grupes. Bendrai 11,8% 60 metų amžiaus ir vyresnių tyrimo dalyvių nurodo nesutinkantys su teiginiu, kad jaučiasi pakankamai saugiai rizikingose darbo situacijose. 50-59 metų amžiaus grupėje bendrai nesutinka 10,3% respondentų, 30-49 metų amžiaus grupėje – 10,2% ir tik 3,8% - 18-29 metų amžiaus grupėje.

Ryškus netolygumai pagal darbo pobūdį, kalbant apie rizikingas situacijas darbe, gali būti susiję su skirtingu darbuotojų rizikingų, sunkių, gąsdinančių situacijų supratimu, šių situacijų reikšmės ir atpažinimo vieningų standartų stygiumi, atsakomybių pasidalinimu darbo aplinkoje. Didelė nei sutinkančių, nei nesutinkančių su teiginiu respondentų dalis dviejuose su rizikingomis situacijomis darbe susijusiuose teiginiuose, galimai demonstruoja nepakankamą žinojimą apie rizikingas situacijas darbe. Rizikingų situacijų darbe atpažinimą ir suvaldymą svarbu tyrinėti detaliau. Pagal darbo stažo metus tokia tendencija nestebima.

Bendrai 82,47% tyrimo dalyvių pritaria teiginiui, kad patyčios jų organizacijoje netoleruojamos (12,2% labiau sutinka, 36,89% sutinka ir 33,38% visiškai sutinka). Tačiau svarbu pastebėti, kad bendrai 7,29% nesutinka su šiuo teiginiu (3,65% labiau nesutinka, 1,68% nesutinka ir 1,96% visiškai nesutinka). Taigi absoliučiais skaičiais tai būtų vienas iš keturiolikos darbuotojų, kuris daugiau ar mažiau nesutinka su tuo, kad patyčios organizacijoje netoleruojamos. Šiam teiginiui nepitaria pastebimai daugiau moterų (7,8%), nei vyrų (1,6%). Atsakant į šį teiginį pagal darbo stažą išsiskiria 16-19 metų darbo patirties srityje turinti tyrimo dalyvių grupė, kurios net 14,3% bendrai nesutinka su šiuo teiginiu. Kai tuo tarpu kitos grupės bene dvigubai rečiau su šiuo teiginiu bendrai nesutinka: iki 3 metų darbo patirties – 7%, 4-9 metai darbo patirties – 6,1%, 10-14 metų darbo patirties – 7,7%, 20 ir daugiau metų darbo patirties – 6,5%. Pastebima, kad kuo vyresnis respondentų amžius, tuo rečiau pasirenkamas nesutikimas su teiginiu. Bendrai 4,5% 60 metų amžiaus ir vyresnių tyrimo dalyvių nurodo nesutinkantys su teiginiu, kad patyčios jų organizacijoje yra netoleruojamos. 50-59 metų amžiaus grupėje bendrai nesutinka 6% respondentų, 30-49 metų amžiaus grupėje – 8,9% ir net 11,5% - 18-29 metų amžiaus grupėje. 10,24% tyrimo dalyvių pažymėjo atsakymą „Nei sutinku, nei nesutinku“, tuo galimai nurodant abejonę, neįžiojimą ar neapsisprendimą dėl patyčių toleravimo organizacijoje.

Trys ketvirtadaliai (75,87%) respondentų bendrai nesutinka su teiginiu, kad tiems darbuotojams, kurie nepatinka administracijai, yra tyčia sukuriamos neįmanomos darbo sąlygos. Tačiau reikšminga dalis - 8,41% bendrai su tuo sutinka (3,51% labiau sutinka, 2,52% sutinka ir 2,38% visiškai sutinka) (15 pav.). Pedagogai (9,5%) ir kiti specialistai (10,1%) bene du kartus dažniau bendrai pritaria šiam teiginiui, lyginant su administracijos (5,1%) ar pagalbinio personalo (4,5%) atstovais. Pastebima, kad kuo vyresnis respondentų amžius, tuo rečiau pasirenkamas sutikimas su teiginiu. Bendrai 4,5% 60 metų amžiaus ir vyresnių tyrimo dalyvių nurodo, kad tiems darbuotojams, kurie nepatinka administracijai, yra tyčia sukuriamos neįmanomos darbo sąlygos. 50-59 metų amžiaus grupėje bendrai sutinka 7,6% respondentų, 30-49 metų amžiaus grupėje – 10,2% ir net 11,4% - 18-29 metų amžiaus grupėje. Atsakant į šį teiginį pagal darbo stažą išsiskiria 16-19 metų darbo patirties srityje turinti tyrimo dalyvių grupė, kurios net 18,9% bendrai sutinka su šiuo teiginiu. Su šiuo teiginiu bendrai sutinka: iki 3 metų darbo patirties – 6%, 4-9 metai darbo patirties – 9,5%, 10-14 metų darbo patirties – 12,3%, 20 ir daugiau metų darbo patirties – 6,3%.



15 pav. Tiems darbuotojams, kurie nepatinka administracijai, yra tyčia sukuriamos neįmanomos darbo sąlygos.

Bendrai dauguma respondentų (75,46%) teigia nepritariantys teiginiui „Aš žinau, kad darbe yra neseniai įvykusių seksualinio priekabiavimo atvejų“. Tačiau 0,28%, t.y. dvi respondentės pažymėjo su šiuo teiginiu sutikimą ir visišką sutikimą. Tai rodo, kad seksualinio priekabiavimo atvejų yra galimai esama, kas ir atitinka bendras tendencijas.

### Rekomenduojamos gairės

- Svarbu yra susitarti tiek savivaldybės, tiek kiekvienos įstaigos bendruomenės lygmeniu, kad ir statistiškai nedidelis absoliutus skaičius darbuotojų, galinčių identifikuoti smurtinio elgesio darbo aplinkoje ar neteisingumo apraiškas, yra pakankamas signalas imtis teisingų darbo sąlygų bei lygių galimybių užtikrinimo darbe, smurtinio elgesio ar agresijos darbo aplinkoje prevencijos, intervencijos ir postvencijos, tokiu būdu užtikrinant kertinius gero mikroklimato darbe aspektus.
- Svarbu organizacijoje vienodai apsibrėžti, suprasti ir identifikuoti, o taip pat imti valdyti įvairias rizikingas, sunkias ir gąsdinančias situacijas, išskylančias darbo aplinkoje. Tokios situacijos gali pasireikšti patyčiomis, netinkamu, smurtiniu, ar kitokiu žalojančiu ar nevaldomu elgesiu tarp darbuotojų, ar santykiuose su ugdytiniais, jų tėvais ar globėjais. Pokytis gali būti ilgalaikis procesas, kuriame svarbu atvirai aptarinėti įvairias situacijas ugdymo įstaigos bendruomenėje, analizuojant jų priežastis ir pasekmes.
- Kuriant gerą psichologinį mikroklimatą, yra labai svarbu užtikrinti bendravimą ir bendradarbiavimą tarp skirtingą darbo pobūdį atliekančius darbuotojų (pedagogų, kitų specialistų, administracijos ir pagalbinio personalo atstovų), įtraukiant visus, t.y. skirtingo amžiaus, skirtingo darbo stažo turinčius darbuotojus, skatinant dalintis savo patirtimi, sunkumais ir siūlomais sprendimais.
- Siekiant organizuoti resursus, reikalingus spręsti rizikingoms, sunkioms, gąsdinančioms situacijoms bei užtikrinti lygių galimybių darbo vietoje įgyvendinimą, verta nuolat domėtis ir kaupti informaciją apie mokymų programas, įvairias iniciatyvas, skirtas gerinti psichosocialines sąlygas darbo vietoje, psichikos sveikatą darbe, užtikrinti lygių galimybių ir nediskriminavimo principus, teisinius darbdavio prievoles bei imtis reikiamų priemonių ir veiksmų organizacijoje sprendžiant problemas bei pasitelkiant išorinius resursus.

### Rekomenduojami veiksmai

- Kiekvienoje ugdymo įstaigoje sukurti ir įdiegti Lygių galimybių politiką bei planus, vadovaujantis Lygių galimybių įstatymu bei Darbo kodeksu. Pagal Lygių galimybių įstatymą kiekvienas darbdavys privalo įgyvendinti lygias galimybes visose su darbo santykiais susijusiose srityse: priimant į darbą, mokant darbo užmokestį, sudarant sąlygas profesiniam tobulėjimui, nustatant darbo trukmę, pritaikant darbo sąlygas žmonėms su negalia ir pan. Darbdavio pareiga – užtikrinti, kad darbuotojai nepatirtų priekabiavimo ir seksualinio priekabiavimo, bei sudaryti sąlygas lanksčiam darbo grafikui. Pagal Darbo kodeksą darbdavys turi imtis visų priemonių psichologinio smurto prevencijai ir pagalbai smurtą patyrusiems asmenims užtikrinti.
- Kiekviena ugdymo įstaiga turi būti pasirengusi įgyvendinamą reagavimo į smurto atvejus planą, apimantį skundų pateikimo ir nagrinėjimo tvarką įstaigoje. Jame numatyti konkrečius veiksmus ir darbuotojų ar ugdytinių atsakomybes. T.y., prevencinės, intervencinės ir postvencinės priemonės turi būti reglamentuotos įstaigos dokumentuose. Kiekvienas smurto ir agresijos atvejis įstaigoje turi būti užregistruotas ir išaiškintas.
- Visi naujai priimami darbuotojai turėtų būti supažindinami su organizacijos darbo etika ir taisyklėmis. Jiems turėtų būti išaiškinta, koks elgesys darbe yra nepageidaujamas ir kokios

sankcijos gali būti taikomos už tokį elgesį. Darbuotojams turėtų būti aiški skundų dėl priekabiavimo, seksualinio priekabiavimo ir psichologinio smurto pateikimo procedūra bei jų nagrinėjimo tvarka.

- Visų ugdymo įstaigų darbuotojams vykdyti mokymus apie seksualinio priekabiavimo atpažinimą ir prevenciją darbo vietose bei smurto (ypatingai emocinio, psichologinio smurto) atpažinimą ir prevenciją darbo vietose.
- Visiems ugdymo įstaigų darbuotojams vykdyti mokymus, skirtus konfliktų ir sunkių situacijų, dirbant su ugdytiniais bei jų tėvais ar globėjais, valdymui.

## 4 skyrius. Bendradarbiavimas ir santykiai

Šiame skyriuje aprašomi pagrindiniai atradimai apie Bendradarbiavimo bei santykių sudedamąją dalį psichologiniame mikroklimatė.

Bendrai respondentai teigiamai vertina teiginį, kad jų pasiekimai darbe (geri rezultatai) yra pakankamai pastebimi. Tik 4,76% respondentų bendrai nesutinka su šiuo teiginiu. Tačiau pasirinkimuose pastebimi netolygumai pagal amžių bei darbo pobūdį. Pastebimai mažiau vyresnių darbuotojų prieštarauja teiginiui. Bendrai dvigubai daugiau jauniausių darbuotojų prieštarauja šiam teiginiui (7,2%) nei vyresnių (3,6%). Pagal darbo pobūdį išskirtinai pritaria teiginiui administracija (bendrai 0% nepritariančių) lyginant su kitais specialistais (bendrai 7,2% nepritariančių).

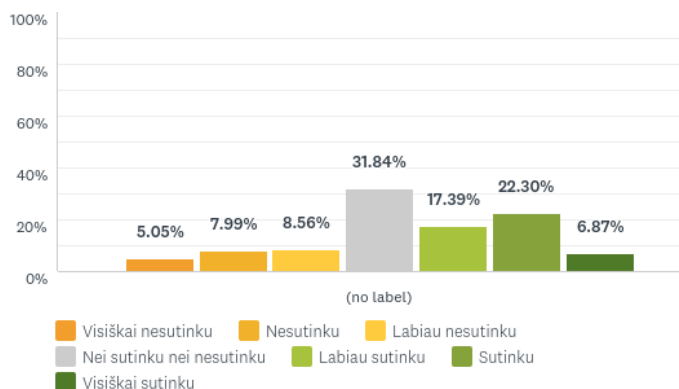
Bendrai daugiau kaip 80% darbuotojų teigiamai vertina galimybę pasiimti (paprašyti ir gauti) jiems/joms reikalingų resursų. Tačiau ir šiame vertinime pastebimi netolygumai pagal darbo pobūdį – administracijos darbuotojai labiau teigiamai vertina šį teiginį (bendrai tik 3,4% prieštarauja ir net 39% visiškai sutinka) nei pedagogai (bendrai 8,2% prieštarauja ir 19 visiškai sutinka) ar kiti specialistai (bendrai 8,8% prieštarauja ir 21,3% visiškai sutinka). Toks dėsniumas rodo netolygią galimybę (galią) gauti reikiamų darbui resursų. Skirtumą stiprina faktas, kad net 15,1% pedagogų pasirinko neutralų teiginio vertinimą (nei sutinku, nei nesutinku) ir tik 1,7% administracijos rinkosi šį vertinimą.

Bendrai 6,03% darbuotojų prieštarauja teiginiui, kad darbe pripažįstamas ir skatinamas asmeninis indėlis į bendrą rezultatą. Nors šis procentas nėra didelis ir bendrai daugiau kaip pusė darbuotojų visiškai sutinka ir sutinka su šiuo teiginiu, svarbu paminėti kad net penktadalis (20,48%) darbuotojų nei pritaria nei nepritaria teiginiui. Šio teiginio vertinime pastebimas neženklaus skirtumas pagal darbo pobūdį – tik 3,4% administracijos nepritaria teiginiui ir net 30,5% visiškai sutinka lyginant su 6,8% nepritariančių ir tik 14,9% visiškai sutinkančių pedagogų.

Pastebimai daug tyrimo dalyvių neigiamai vertino teiginį kad gerai asmeniškai pažįsta savo kolegas. Bendrai net 12,34% respondentų nepritaria teiginiui, dar 21,04% nei pritaria nei nepritaria teiginiui, tik 12,76% visiškai sutinka su teiginiu. Geresnis asmeniškasis kolegų pažinimas aiškiai sietinas su amžiumi – kuo vyresnė respondentų amžiaus grupė, tuo didesnė dalis respondentų sutinka su teiginiu (su teiginiu bendrai sutinka tik 46,1% jauniausios amžiaus grupės respondentų ir bendrai net 82,8% vyresnių).

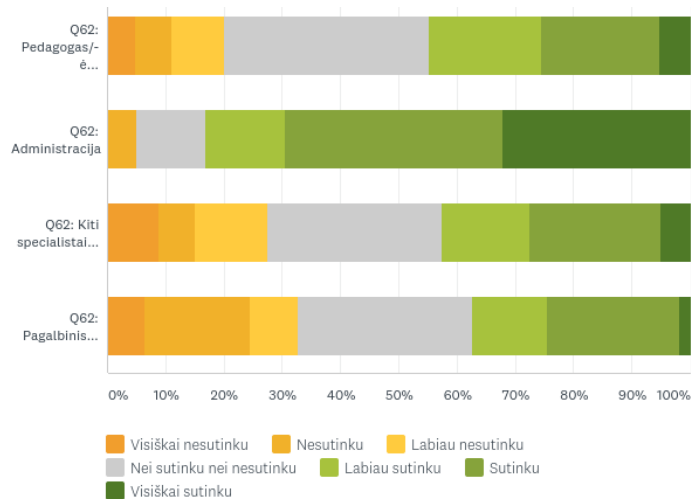
Panašūs dėsniumai pastebimi ir vertinant teiginį apie tai kaip labai pažįstu daugelį žmonių dirbančių mano įstaigoje. Didesnio kiekio įstaigos bendradarbių pažinimas sietinas su amžiumi (kiek daugiau kaip 60% jauniausios grupės darbuotojų lyginant su daugiau kaip 90% vyresnių darbuotojų bendrai sutinka su teiginiu). Bendrai tik 4,76% respondentų nesutinka su teiginiu ir tik 7,46% nei sutinka nei nesutinka. Taigi, apibendrinant abiejų teiginių vertinimą – nors didžioji dauguma tyrimo dalyvių pažįsta savo bendradarbius, šis pažinimas ir tarpusavio ryšys nėra pakankamai asmeniškasis.

Tyrimo dalyviai priešaringai vertina savo galimybę daryti įtaką savo įstaigos taisyklėms, normoms ir tvarkai (16 pav.). Bendrai daugiau kaip penktadalis respondentų (21,6%) nesutinka su teiginiu, net 31,84% respondentų nei sutinka nei nesutinka ir tik 6,87% visiškai sutinka su teiginiu.



16 pav. Turiu pakankamą galimybę daryti įtaką savo įstaigos taisyklėms, normoms ir tvarkai

Ženklius skirtumus vertinant šį klausimą pastebimi pagal darbo pobūdį – lyginant administracijos vertinimą su pedagogų ir kitų specialistų bei pagalbinių personalo vertinimais. Tik 5,1% administracijos bendrai nesutinka su teiginiu lyginant su 20,1% pedagogų, 27,6% kitų specialistų ir net 32,8% pagalbinių personalo – 17 pav. Pažymėtina ir disproporcija neutraliuose vertinimuose – tik 11,9% administracijos darbuotojų ir net 35,1% pedagogų, 30% kitų specialistų bei 30% pagalbinių darbuotojų nei sutinka nei nesutinka su teiginiu. Bendrai tai rodo labai netolygų galios pasiskirstymą pagal darbo pobūdį ir gali apsunkinti lankstesnį darbą bei atskirų darbuotojų grupių interesų atstovavimą ir svarbiausia – darbuotojų aktyvų įtraukimą ir iniciatyvą.



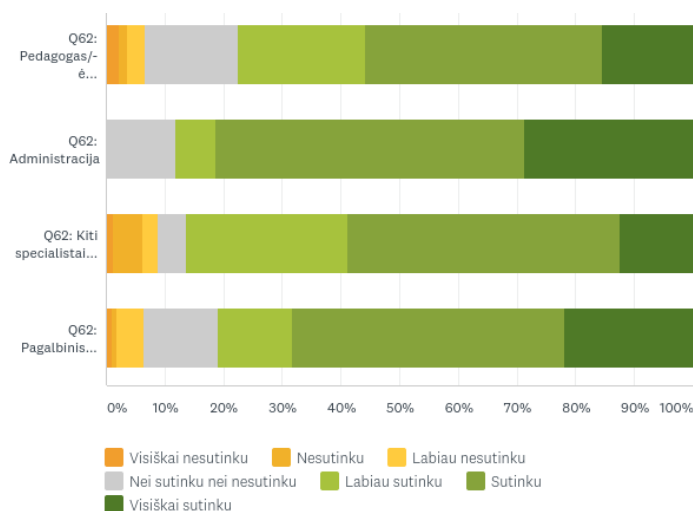
17 pav. Turiu pakankamą galimybę daryti įtaką savo įstaigos taisyklėms, normoms ir tvarkai

Galios netolygumą stiprina ir grįžtamojo ryšio nepakankamumas. Vertindami teiginį apie tai kiek pakankamai gauna informacijos apie kitų žmonės įstaigoje vertinimus savo gebėjimų ir išmanymo atžvilgiu, daugiau kaip dešimtadalis (13,88%) respondentų bendrai su teiginiu nesutinka ir tik 6,73% visiškai sutinka. Papildomai 31,14% respondentų nei sutinka nei nesutinka su teiginiu. Šio teiginio vertinime ženkliai išsiskiria pedagogų ir administracijos vertinimas – su teiginiu bendrai nesutinka tik 3,4% administracijos lyginant su bendrai 15,9% pedagogų. Su teiginiu bendrai sutinka 76,3% administracijos ir tik 51,1% pedagogų.



Didžioji dalis respondentų bendrai sutinka su teiginiu, kad kartu su kolegomis pakankamai kalbasi apie savo darbo naudą (81,9%) ir atitinkamai tik 5,75% visų respondentų nesutinka su teiginiu (tik 0,84% nesutinka visiškai).

Panašiai, didelė dalis respondentų sutinka su teiginiu, kad santykiai tarp kolegų darbe yra pakankamai šilti (bendrai 79,95%) ir tik 6,31% su šiuo teiginiu nesutinka. Šiame vertinime vis tik pastebimas ženklus vertinimo skirtumas pagal darbo pobūdį – 0% administracijos darbuotojų bendrai nesutinka su teiginiu lyginant su 6,7% pedagogų bei 8,8% kitų specialistų ir 6,3% pagalbinio personalo. Administracija taip pat stipriausiai pritaria teiginiui – 18 pav.



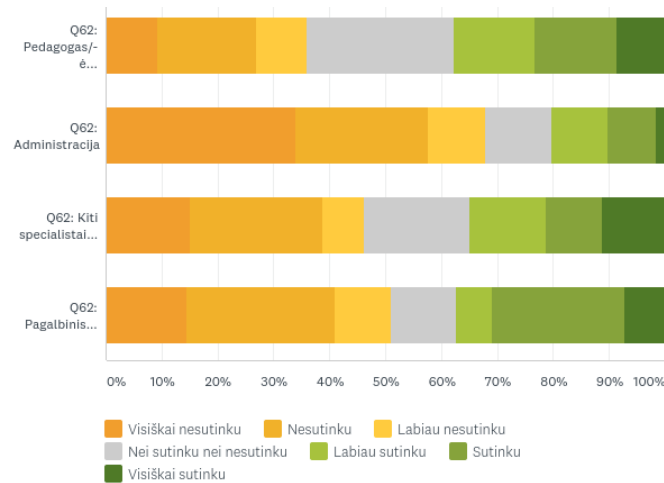
18 pav. Santykiai tarp kolegų darbe yra pakankamai šilti

Didelė dauguma tyrimo dalyvių jaučiasi esantys įstaigos komandos ar bendruomenės dalimi. Bendrai net 84,86% respondentų sutinka su teiginiu ir tik 4,2% bendrai su teiginiu nesutinka. Tačiau pažymėtina disproporcija teiginio vertinimuose pagal darbo pobūdį. Vėlgi, administracija su teiginiu sutinka ženkliai labiau lyginant su kitomis grupėmis – bendrai net 96,7% administracijos su teiginiu sutinka lyginant su bendrai 83,1% pedagogų. Atitinkamai bendrai tik 1,7% administracijos su šiuo teiginiu nesutinka lyginant su bendrai 5,4% pedagogų. Ši disproporcija išryškina skirtingą žmonių įsitraukimą pagal darbo pobūdį ir nurodo neišnaudotą bendradarbiavimo bei komandos ir bendruomenės darbo potencialą.

Taip pat didelė dalis respondentų sutinka su teiginiu, kad pakankamai supranta savo įstaigos ar padalinio bendrus tikslus ir savo atsakomybę. Bendrai net 92,15% respondentų sutinka su teiginiu.

Tyrimo dalyviai pastebi, kad skirtingi darbuotojai vertinami nevienodai. Bendrai, daugiau kaip trečdalis (35,9%) respondentų sutinka su teiginiu ir dar daugiau kaip penktadalis (22,02%) nei sutinka nei nesutinka. Visiškai su teiginiu nesutinka tik 12,76% respondentų. Vertinimai ženkliai skiriasi pagal

darbo pobūdį – visiškai su teiginiu nesutinka daugiau kaip trečdalis administracijos darbuotojų (33,9%) lyginant su 9,3% pedagogų, 15% kitų specialistų ir 14,5% pagalbinio personalo – 19 pav.



19 pav. Pastebiu, kad skirtingi darbuotojai vertinami nevienodai

Nevienodas darbuotojų vertinimas yra reikšmingas psichologinį mikroklimatą įtakojantis veiksnys ypatingai derinyje su netolygia galia priimant sprendimus ir konfliktų sprendimu. Bendrai 14,44% respondentų nesutinka su teiginiu, kad darbe nevengiame konfliktų ir diskusijų, bei konfliktus sprendžiame. Net 27,21% respondentų nei sutinka nei nesutinka su šiuo teiginiu ir tik 6,59% respondentų visiškai sutinka. Šiuo klausimu pastebimas neženkliai skirtingas vertinimas pagal darbo pobūdį – administracijos darbuotojai linkę labiau sutikti su teiginiu (15,3% visiškai sutinka, 0% visiškai nesutinka) lyginant su 5,2% visiškai sutinkančių bei 1,7% visiškai nesutinkančių pedagogų.

17,81% respondentų visiškai sutinka su teiginiu, kad visuomet gauna pagalbos kai ji jiems/joms reikalinga, dar 42,5% su šiuo teiginiu sutinka. Bendrai tik 5,47% respondentų su teiginiu nesutinka. Tačiau šiuo klausimu taip pat pastebimi nedideli vertinimo skirtumai pagal darbo pobūdį. Net trečdalis administracijos darbuotojų (33,9%) visiškai sutinka su teiginiu, lyginant su 14,4% pedagogų, 20% kitų specialistų bei 21,8% pagalbinio personalo. Taigi, nepaisant didžiosios dalies respondentų sutinkančių, kad gauna pagalbos kai ji reikalinga, svarbus psichologiniam mikroklimatui veiksnys yra skirtingas šio kintamojo vertinimas pagal darbo pobūdį.

Paradoksaliai, skirtingai pagal darbo pobūdį vertinamas ir teiginys apie tai, kad įstaigos bendruomenė yra svarbus veiksnys, padedantis visiems siekti geresnių rezultatų. Šį teiginį administracijos darbuotojai vertina labiausiai teigiamai. Net 47,5% administracijos ir 35% kitų specialistų visiškai sutinka su teiginiu, lyginant su 19,8% pedagogų ir 12,7% pagalbinio personalo. Toks netolygumas yra papildomas iššūkis įveiklinant įstaigų bendruomeninį ir komandinį potencialą.

### Rekomenduojamos gairės

- Labai svarbus psichologiniam mikroklimatui veiksnys yra asmeniškasis vieni kitų pažinimas įstaigose. Šiam veiksmui stiprinti yra svarbios sistemingos ir reguliarios pastangos stiprinant įvairių darbuotojų grupių vieni kitų asmenišką pažinimą – neformalus susitikimai, bendrai praleistas nepragmatiškas, kūrybinis laikas.
- Būtina stiprinti pilnesnį įvairių darbuotojų grupių įsitraukimą visų pirma per labiau lygiavertes galimybes įtakoti sprendimus. Tai reikšmingai stiprins ne tik gera psichologinį mikroklimatą bet ir leis stipriau išnaudoti ir įdARBINTI asmenines darbuotojų iniciatyvas bei komandų ir įstaigos bendruomenės potencialą.
- Perdegimo prevencija pirmiausia per lygiavertiškumo stiprinimą, dėmesį įstaigos bendruomenės įdARBINIMUI ir grįžtamojo ryšio / vertinimo bei įsivertinimo stiprinimą.

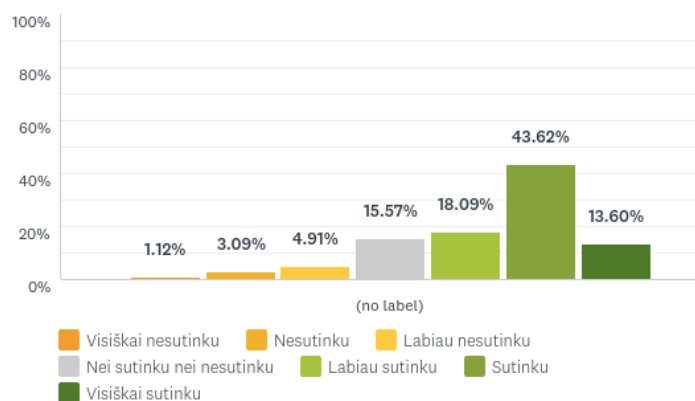
## Rekomenduojami veiksmai

- Organizuoti reguliarių asmenišką grįžtamąjį ryšį darbuotojams aptariant jų asmeninį indėlį į įstaigos veiklą (ypatingą dėmesį skiriant pedagogams), konkrečius lūkesčius darbuotojui ir jo/jos tobulėjimo (profesinės kvalifikacijos stiprinimo ir asmeninio augimo) galimybes.
- Sukurti ir reguliariai naudoti darbuotojų savarankiško ir kolegialaus įsivertinimo sistemą ir atitinkamus įrankius. Savarankiškas ir kolegialus įsivertinimas stiprins darbuotojų gebėjimą patiems apsispręsti profesinio ir asmeninio tobulėjimo gaires, leis stipriau išnaudoti neformalaus bendradarbiavimo potencialą.

## 5 skyrius. Ištekliai

Šiame skyriuje glaustai aptariami pagrindiniai atradimai apie psichologinio mikroklimato sudedamąjį komponentą – išteklius.

Beveik dešimtadalis (9,12%) tyrimo dalyvių nesutinka su teiginiu, kad gauna pakankamai resursų savo darbo atlikimui. Nepaisant to, kad 43,62% dalyvių su teiginiu sutinka, tik 13,6% sutinka visiškai – 20 pav. Labiau teigiamai teiginį vertina administracija (57,6% sutinka ir 23,7% visiškai sutinka) bei kiti specialistai (43,8% sutinka ir 22,5% visiškai sutinka) lyginant su pedagogais (36,2% sutinka ir 10,6% visiškai sutinka)



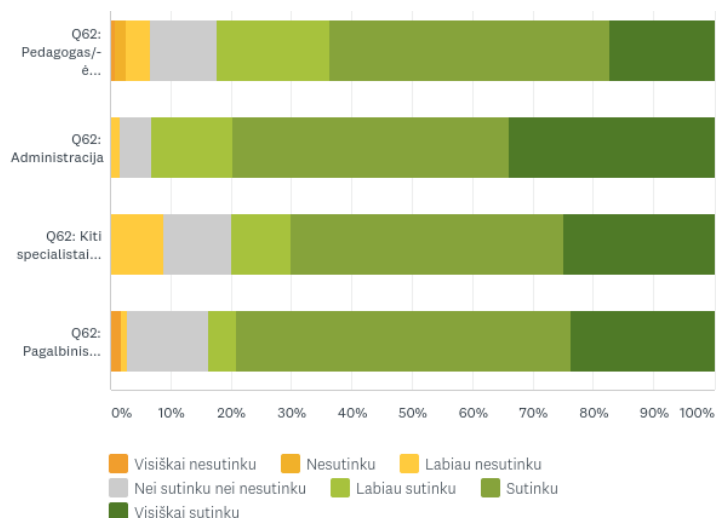
20 pav. Aš gaunu pakankamai resursų savo darbo atlikimui

Papildomai bendrai 7,3% respondentų nesutinka su teiginiu kad gali pasiimti (paprastyti ir gauti) jiems darbui reikalingų išteklių. 20,76% respondentų su šiuo teiginiu sutinka visiškai ir dar 42,5% sutinka. Tačiau šiame vertinime taip pat pastebimi ženklūs skirtumai pagal darbo pobūdį. Galimybę pasiimti reikiamų resursų kritiškiau vertina pedagogai (bendrai 8,2% nesutinka) ir kiti specialistai (bendrai 8,8% nesutinka) lyginant su administracija (bendrai 3,4% nesutinka) ar pagalbinio personalu (bendrai 4,5% nesutinka). Šis netolygumas rodo nelygiavertę galimybę pasiimti resursus tarp skirtingą darbą dirbančių grupių.

Panašus dėsningumas pastebimas ir vertinant kiek mano darbo vieta (fizinė erdvė) yra pakankamai patogi ir man yra suteikiami pagrindiniai įrankiai reikalingi darbui. Nors bendrai tik 6,45% respondentų nesutinka su teiginiu, šis vertinimas ženkliai skiriasi tarp administracijos. Net 47,5% administracijos visiškai sutinka su teiginiu lyginant su 23,7% pedagogų.

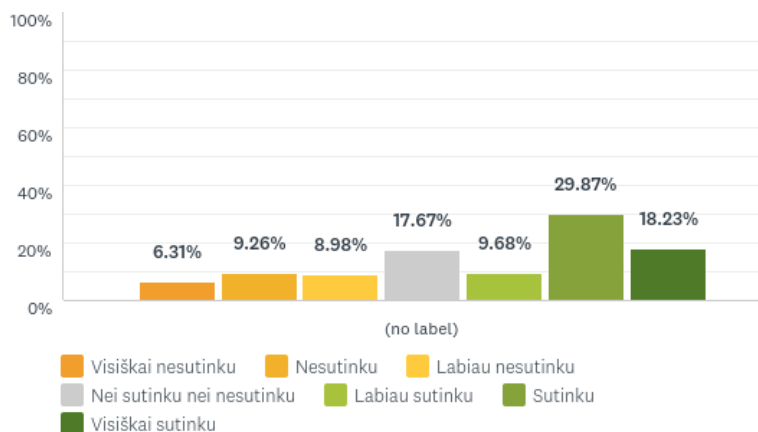
Bendrai, tik 5,89% respondentų nesutinka su teiginiu, kad darbo aplinka yra pritaikyta mokymui / ugdymui. Tačiau panašiai kaip ir kituose klausimuose apie išteklius ženkliai išsiskiria teiginio vertinimas

pagal darbo pobūdį – net 33,9% administracijos visiškai sutinka su teiginiu, kai tuo pat metu su juo visiškai sutinka tik 17,2% pedagogų ir 25% kitų specialistų bei 23,6% pagalbinių personalo – 21 pav.



21 pav. Darbo aplinka yra pritaikyta mokymui / ugdymui

Ženkliai kritiškai respondentai vertina teiginį apie tai, kad turi savo įstaigoje vietą, kuri tinka atsikvėpti darbo metu – 22 pav. Bendrai beveik ketvirtadalis (24,55%) respondentų nesutinka su teiginiu ir tik 18,23% sutinka su teiginiu visiškai. Ta pati disproporcija vertinimuose pagal darbo pobūdį pastebima ir šiuo klausimu – administracija ženkliai labiau sutinka su teiginiu (visiškai sutinka 32,2%) nei kitos darbuotojų grupės, ypač pedagogai (visiškai sutinka 15,9%). Dėsningumas dar kartą iliustruoja netolygias galimybes išteklių prasme – 22 pav.

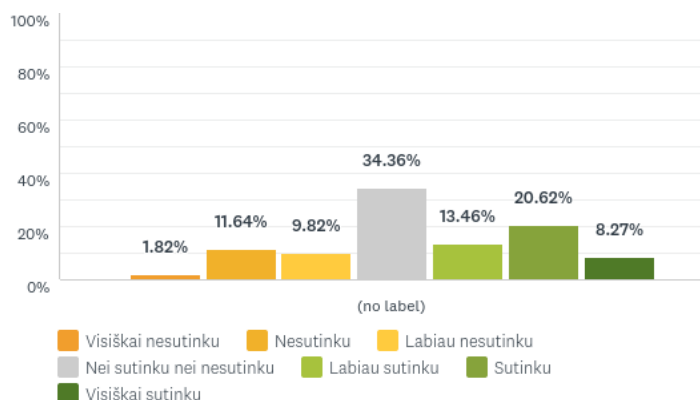


22 pav. Aš turiu savo įstaigoje vietą, kuri tinka atsikvėpti darbo metu

Netolygus vertinimas pagal skirtingą darbo pobūdį pastebimas ir teiginyje apie tai kiek pakankamai suprantu ir žinau savo užduotis ir turiu reikalingų resursų joms atlikti. Nors bendrai tik 2,24% respondentų nesutinka su teiginiu, visiškai su juo sutinka net 33,9% administracijos lyginant su 18,8% pedagogų.

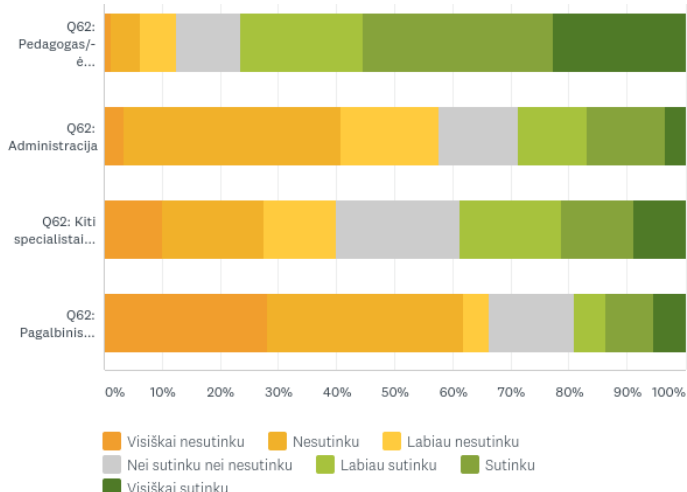
Netgi vertinant teiginį apie pakankamas galimybes tobulinti savo kvalifikaciją pastebimi tie patys netolygumai pagal darbo pobūdį. Bendrai tik 3,92% respondentų nesutinka su teiginiu, tačiau visiškai su juo sutinka 49,2% administracijos, 30% pedagogų, 25% kitų specialistų ir tik 10% pagalbinių personalo.

Ženklią riziką išteklių prasme kelia respondentų vertinimai kiek jie gali keisti karjerą kaip nori. Bendrai net 23,28% respondentų nesutinka su teiginiu ir tik 8,27% sutinka visiškai. Atskirai reikšminga kad daugiau kaip trečdalis respondentų į klausimą atsakė neutraliai (nei sutinka nei nesutinka) – 23 pav. Taigi, respondentų nuomone galimybės keisti karjerą yra ribotos ir galima mažai žinomos / apgalvotos. Taip pat svarbu, kad statistikai reikšmingai teiginio vertinimas nesiskiria nei pagal amžių, nei pagal darbo pobūdį nei pagal darbo stažą



23 pav. Galiu keisti savo karjerą kaip noriu

Išteklių prasme pastebėtina, kad labai didelė dalis respondentų dažnai ar nuolat dirba namuose ir poilsio laiku (savaitgaliais, vakare ir pan.). Tai kelia ženkliai riziką psichologiniam mikroklimatui, kadangi dirbama poilsio ir asmeninio laiko sąskaita. Bendrai, net 59,47% respondentų sutinka su teiginiu. Labai ženkliūs skirtumai šiuo klausimu pagal darbo pobūdį – tik 3,4% administracijos visiškai sutinka su teiginiu lyginant su 22,6% pedagogų, 8,8% kitų specialistų ir 5,5% pagalbinio personalo – 24 pav. Taip pat reikšmingas skirtumas pastebimas pagal įstaigas – bendrai su teiginiu labiau sutinka mokyklų darbuotojai, nei lopšelių-darželių. Pedagogai, ypač mokyklų, šiuo požiūriu yra padidintoje nuovargio ir perdegimo rizikoje.



24 pav. Dažnai ar nuolat dirbu namuose ir poilsio laiku (savaitgaliais, vakare ir pan.)

### Rekomenduojamos gairės

- Išteklių prasme svarbiau yra ne išteklių trūkumas, o netolygi galimybė prieiti ir gauti išteklių skirtingą darbą dirbantiems. Būtinai atskiras dėmesys stiprinti pedagogų prieinamumą prie reikalingų išteklių, kadangi jie pastebi mažiausią priėjimą prie išteklių.
- Vertinga stiprinti karjeros konsultavimą visoms ugdymo įstaigose dirbančioms grupėms. Visų pirma stiprinti savo karjeros galimybių suvokimo ir planavimo sritis.

- Būtina sisteminga perdegimo prevencija koreguojant darbo krūvį pedagogams ir ribojant darbą poilsio laiku.

#### Rekomenduojami veiksmai

- Sukurti ir palaikyti įstaigoje reguliary grįžtamąjį ryšį iš pedagogų apie jiems reikalingus ir ypatingai trūkstamus išteklius bei atsižvelgti į šią informaciją skirstant skirtingus išteklius įstaigoje.
- Organizuoti įvairiomis formomis (savitarpio konsultacijos, išoriniai mokymai, išorinės konsultacijos, vidinės kolegų diskusijos ir pan.) diskusijas apie švietimui artimas gretutines karjeros galimybes, taip pat apie karjeros pačioje švietimo sistemoje galimybes, tokias kaip vaikų dienos centrai, švietimo pagalbos tarnybos, bendruomeniniai globos namai, privačios mokyklos ir vaikų darželiai, NVO veikiančios vaiko gerovės ir švietimo srityse ir pan.
- Kadangi sistemoje dirba didelis kiekis specialistų sukaupusių daug patirties, vertinga šią patirtį labiau įdarbinti. Viena galimybių – organizuoti patirties mainų seminarus / konferencijas, stiprinti įstaigų vidinę mentorystę, ypatingai, aktualiais, daugeliui pedagogų rūpimais klausimais.

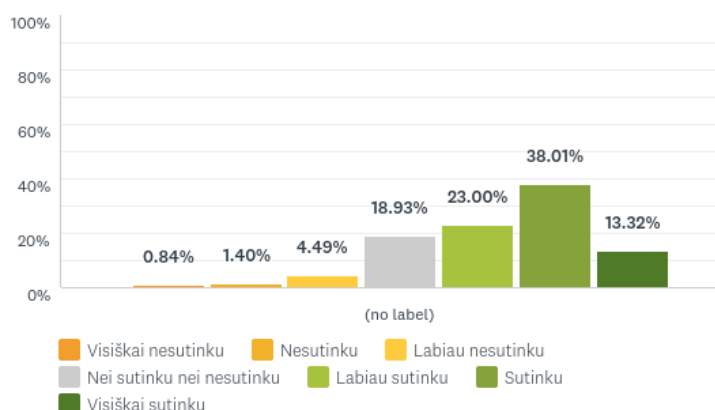
## 6 skyrius. Iššūkiai dėl ugdytinių

Šiame skyriuje aprašomi pagrindiniai atradimai apie ugdymo įstaigų darbuotojų patiriamus iššūkius dėl ugdytinių ryšyje su psichologiniu mikroklimatu organizacijoje.

Didelė dalis tyrimo dalyvių (85,55%) bendrai sutinka turintis galimybę mokytis dalykų reikalingų savo darbui. Tačiau yra pasiskirstymas tarp skirtingą darbo pobūdį atliekančių asmenų bei tarp skirtingo amžiaus grupių atstovų. Bendrai sutinkančių su šiuo teiginiu yra mažiau tarp pagalbinių personalo (68,1%), lyginant su pedagogais (88,1%), kitais specialistais (88,8%) ir administracija (93,3%). Su šiuo teiginiu visiškai nesutinka 3,8% 18-29 metų amžiaus grupės atstovų, 0,9% - 30-49 metų amžiaus grupėje, 0,4% - 50-59 metų amžiaus grupėje ir 0% - 60 metų amžiaus ir vyresnių grupėje.

Didelė dalis tyrimo dalyvių (81,9%) bendrai teigia kartu su kolegomis pakankamai besikalbantys apie savo darbo naudą. Tačiau tarp skirtingo amžiaus grupių stebimas duomenų netolygumas. 30-49 metų amžiaus grupėje su šiuo teiginiu bendrai nesutinka 8,9%, 50-59 metų amžiaus grupėje – 3,8%, 60 metų amžiaus ir vyresnių grupėje – 1,8%, o 18-29 metų amžiaus grupėje - 0%.

74,33% respondentų tyrimo dalyvių teigia bendrai besijučiantys pakankamai stipriai ir drąsiai susidurdami su sudėtingais mokiniais ar auklėtiniais. Tačiau reikšminga dalis (6,73%) bendrai nesutinka su tokiu teiginiu (4,49% labiau nesutinka, 1,4% nesutinka ir 0,84% visiškai nesutinka). Pagal darbo pobūdį, lytį bei darbo stažą stebimas duomenų netolygumas. Su šiuo teiginiu bendrai nesutinka tik 1,7% administracijos atstovų, tuo tarpu dažniau nei tris kartus nesutinka kitų grupių atstovai: 7,5% kitų specialistų, 7,1% pedagogų ir 7,2% pagalbinių personalo atstovų, kurie, tikėtina, daugiau ir dažniau susiduria su ugdytiniais pagal jų daugiau kontaktinį darbo pobūdį. 7,3% moterų bendrai nesutinka su šiuo teiginiu, tuo tarpu su juo nesutinka 0% vyrų. Su teiginiu nesutinka 12% iki 3 metų darbo stažo turintys darbuotojai, tuo tarpu tarp 20 ir daugiau metų darbo patirties turintys darbuotojų bendrai nesutinkančių yra 5,4% - daugiau nei du sykius daugiau, lyginant su mažiausiai darbo stažo turinčia grupe. Tuo tarpu pagal amžių ši tendencija nestebima, todėl galima manyti, kad darbo stažas ir darbuotojo amžius yra nesusiję kintamieji: 18-29 metų amžiaus grupėje su šiuo teiginiu bendrai nesutinka - 0%, 30-49 metų amžiaus grupėje – 9,4%, 50-59 metų amžiaus grupėje – 5,5%, 60 metų amžiaus ir vyresnių grupėje – 1,6%. Duomenys leidžia manyti, kad stiprumas ir drąsa susiduriant su sudėtingais mokiniais yra didžiausia tarp jauniausio amžiaus darbuotojų, tačiau mažiausia – tarp mažiausių darbo stažą turinčių darbuotojų. Šios duomenis reikia tyrinėti detaliau ateityje – 25 pav.

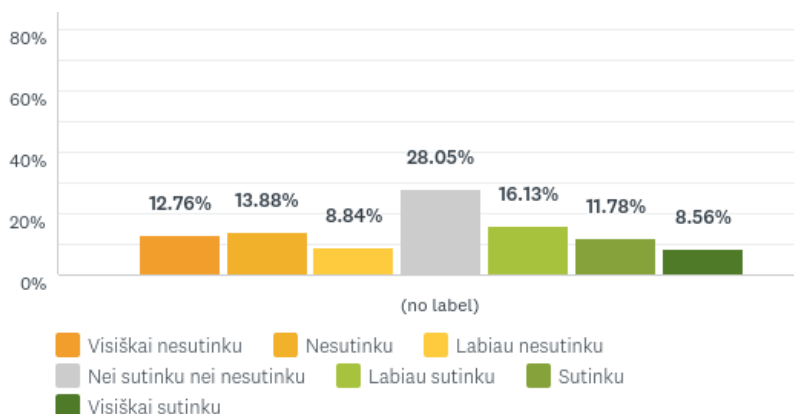


25 pav. Jaučiuosi pakankamai stipriai ir drąsiai susidurdama/-as su sudėtingais mokiniais ar auklėtiniais.



83,5% tyrimo dalyvių bendrai teigia visuomet gaunantys pagalbas, kai jiems ji reikalinga. Tačiau pastebima dalis (5,47%) su šiuo teiginiu bendrai nesutinka (2,95% labiau nesutinka, 2,24% nesutinka ir 0,28% visiškai nesutinka). Ikimokyklinio ugdymo įstaigose su šiuo teiginiu nesutinka 3,38%, o bendrojo ugdymo įstaigose – 5,92%. Su šiuo teiginiu bene du kartus dažniau bendrai nesutinka pedagogai (6,5%) ir kiti specialistai (6,3%), lyginant su administracijos (1,7%) ir pagalbinių personalo (2,7%) atstovais. Su šiuo teiginiu nesutinka 3,8% 18-29 metų amžiaus grupės atstovų, 30-49 metų amžiaus grupėje – 6,8%, 50-59 metų amžiaus grupėje – 5,6%, 60 metų amžiaus ir vyresnių grupėje – 1,8%. Taigi reikalingos pagalbos gavimo labiausiai stinga 30-59 amžiaus darbuotojams.

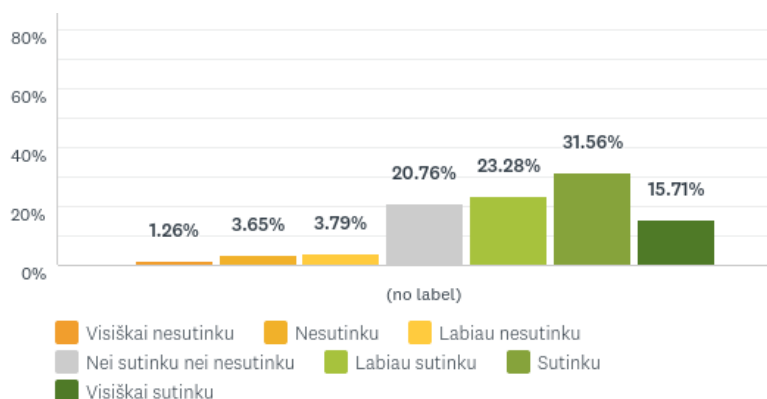
Dažniau, nei kas trečias (36,47%) ugdymo įstaigos darbuotojas bendrai sutinka su teiginiu, kad specialiųjų poreikių turintys vaikai neturėtų mokytis bendrose klasėse, nes nėra įmanoma jų mokyti visų kartu. Panaši dalis - 35,48% - su tokiu teiginiu bendrai nesutinka. Didelė dalis (28,05%) su teiginiu nei sutinka, nei nesutinka, kas gali demonstruoti ženklios dalies darbuotojų neturėjimą pozicijos ar nuomonės šiuo klausimu. Bendrojo ugdymo įstaigose su šiuo teiginiu bendrai sutinka net 39,43%, o ikimokyklinio ugdymo įstaigose mažiau - 27,03%. Tai gali būti susiję su didesniais sunkumais dirbant mokykloje su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais, negu darželyje. Pastebimi duomenų netolygumai pagal darbo pobūdį. Daugiausiai šiam teiginiui nepritariančių bendrai yra tarp administracijos atstovų (60,9%) ir kitų specialistų (62,6%), Tuo tarpu šiam teiginiui bene du kartus rečiau nepritaria pedagogai (28,4%) ir pagalbinių personalo atstovai (31,9%). Galima manyti, kad ugdymo įstaigos administracija ir kiti specialistai yra geriausiai informuoti apie įtraukijį ugdymą dėl savo darbo specifikos. Galima manyti, kad pagal darbo pobūdį mokytojams ir pagalbiniam personalui dažnai tenka susidurti su sunkumais dirbant su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais. 15-19 metų darbo stažą turintys darbuotojai nepritaria šiam teiginiui bene dvigubai rečiau (20,7%), lyginant su kitomis grupėmis pagal darbo stažą. Kitos grupės bene dvigubai rečiau su šiuo teiginiu bendrai nesutinka: iki 3 metų darbo patirties – 35%, 4-9 metai darbo patirties – 38,3%, 10-14 metų darbo patirties – 43,1%, 20 ir daugiau metų darbo patirties – 36%. Bendrai šių duomenų visuma demonstruoja sisteminius ugdymo įstaigų sunkumus dirbant su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais ir svarbu būtų tai giliau tyrinėti. Šią interpretaciją patiprina ir kiti duomenys, demonstruojantys pritarimą teiginiui „Jeigu tik vaikai būtų geriau auklėjami namuose, mokytojai (auklėtojai) galėtų jiems suteikti žinių.“ – 26 pav.



26 pav. Specialių poreikių turintys vaikai neturėtų mokytis bendrose klasėse, nes nėra įmanoma jų mokyti visų kartu

Daugiau nei du trečdaliai, tai yra 70,55% tyrimo dalyvių bendrai pritaria teiginiui, kad „Jeigu tik vaikai būtų geriau auklėjami namuose, mokytojai (auklėtojai) galėtų jiems suteikti žinių“ (23,28% labiau sutinka, 31,56% sutinka, 15,71% visiškai sutinka). 20,76% respondentų su teiginiu nei sutinka, nei nesutinka, kas gali demonstruoti ženklios dalies darbuotojų neturėjimą pozicijos ar nuomonės šiuo klausimu. Daugiausiai šiam teiginiui nepritariančių bendrai yra tarp administracijos atstovų (11,9%) ir pedagogų (9,5%). Tuo tarpu šiam teiginiui nepritaria 7,6% pedagogų ir 4,5% pagalbinių personalo

atstovų. Bendrai tokie duomenys gali demonstruoti sunkumus dirbant su elgesio ar emocinių sunkumų, specialiųjų poreikių turinčiais vaikais ir paaugliais – 27 pav.



27 pav. Jeigu tik vaikai būtų geriau auklėjami namuose, mokytojai (auklėtojai) galėtų jiems suteikti žinių

### Rekomenduojamos gairės

- Svarbu yra suteikti galimybę mokytis reikalingų profesinių dalykų visoms organizacijoje dirbančioms profesinėms grupėms pagal jų darbo pobūdį, identifikavus jų poreikius, suteikiant šias galimybes ir pagalbiniam personalui bei jauniems darbuotojams.
- Darbo, kaip suteikiančio prasmę ir naudą bendras ir individualus supratimas organizacijoje, yra labai svarbus geram psichologiniam mikroklimatui. Todėl yra svarbu numatyti tam atitinkamas priemones (individualius ir grupinius pokalbius, supervizijas ir pan.).
- Ieškoti būdų stiprinti ugdymo įstaigų bendruomenes, kviečiant ugdytinių tėvus ar globėjus dalyvauti bendruose ugdymo procesuose, tokiu būdu vystyti ir skatinti bendrų vertybių sklaidą, ypatingai atkreipiant dėmesį į su įvairiais sunkumais susiduriančių ugdytinių tėvus ar globėjus, organizuojant su jais individualius aptarimus, suteikiant specialistų pagalbą prireikus, siekiant spręsti susidariusias sudėtingas situacijas.

### Rekomenduojami veiksmai

- Svarbu vykdyti nuolatinį darbuotojų mokymą (ypatingai mokytojams) apie elgesio ir emocinių sunkumų bei specialiųjų poreikių turinčiais vaikais, nuolat investuoti į darbuotojų gebėjimus stiprinimą tinkamai spręsti su ugdytinių elgesiu kylančius sunkumus, inicijuoti intervizių grupes, kuomet konkrečios sudėtingos situacijos gali būti aptariamoms su kolegomis ir administracijų atstovais bei supervizijose su išoriniais profesionalais. Darbuotojų individualus ir bendruomeninis pasitikėjimas savo gebėjimais yra teigiamas faktorius gerinant organizacijos mikroklimatą.
- Stiprinti įtraukaus švietimo priemones sistemiskai, organizuojant pagalbinių mokytojų, specialistų pagalbą, tobulinti mokymo priemones, siekiant stiprinti įtraukaus švietimo sistemas ir bendras praktikas ugdymo įstaigose. Tokiu būdu darbuotojai gali jaustis saugesni sudėtingose situacijose.

## 7 skyrius. Kvalifikacija ir karjera

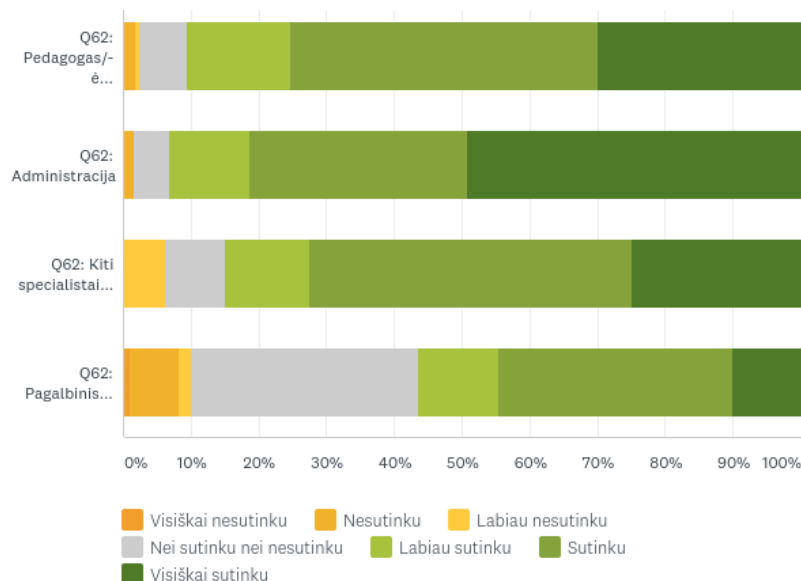
Šiame skyriuje pristatomi respondentų atsakymai apie kvalifikacijos kėlimą ir karjeros galimybes.

Atsakant į teiginį „aš turiu galimybę mokytis dalykų reikalingų mano darbui“ pasiskirstymas tarp ugdymo įstaigų yra labai panašus: tarp dirbančiųjų mokyklose su teiginiu sutiko 85,31% tiriamųjų, o lopšeliuose-darželiuose – 86,48%. Pasiskirstymas tarp lyčių irgi yra panašus: 86,1% moterų ir 80,3% vyrų sutiko su teiginiu. Didžiausi skirtumai matomi pasiskirstyme pagal atliekamo darbo pobūdį: tarp pagalbinių personalo darbuotojų net 27,30% pasirinko neutralų atsakymą. Tuo tarpu tarp kitų specialybių buvo daug mažesnis skaičius neapsisprendusių: 8% tarp pedagogų, 5,1% tarp administracijos darbuotojų ir 7,5% tarp kitų specialistų.

Atsakant į klausimą „gaunu pakankamai informacijos apie tai, kaip kiti žmonės įstaigoje vertina mano gebėjimus ir išmanymą“, ypatingai didelis atsakiusių skaičius pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“. Net 33% pedagogų pasirinko šį atsakymą ir 15,9% buvo nesutinkančių su šiuo teiginiu. Tarp specialistų 37,5% buvo neapsisprendusių ir 10,1% nesutinkančių, o tarp pagalbinių darbuotojų buvo 24,5% neapsisprendusių ir 13,6% nesutinkančių. Tik administracijos atstovų neapsisprendusių buvo 20,3% ir tik 3,4% pasirinko atsakymą „labiau nesutinku“. Vertinant atsakymus pagal darbo stažą, dirbančiųjų iki 3-jų metų grupėje tik 42% sutiko su šiuo teiginiu (19% nesutiko), 4-9 metų stažo grupėje sutikusių buvo 49,5% (20% nesutiko), 10-14 metų stažo grupėje sutikusių buvo 53,9% (6,1% nesutiko), 15-19 metų stažo grupėje sutikusių buvo 62% (14,3% nesutiko), 20 metų ir daugiau stažo grupėje sutikusių buvo 59,5% (11,8% nesutiko). Galima būtų teigti, kad kuo mažesnis darbuotojo darbo stažas įstaigoje, tuo mažiau jis gauna grįžtamojo ryšio apie tai, kaip yra vertinami jo gebėjimai.

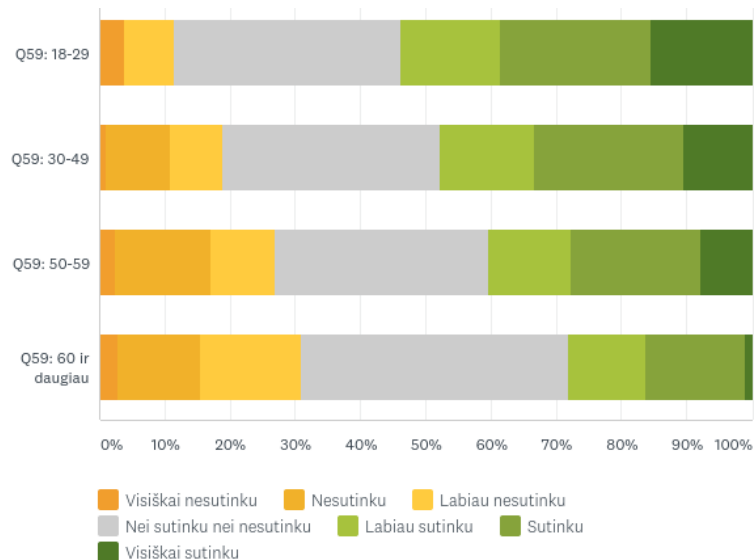
Analizuojant atsakymus apie naujovių taikymą darbe pastebime, jog daugelis ugdymo įstaigų darbuotojų pažymi tai, jog jos yra taikomos. Tik svarbu pastebėti, jog moterys tai daro dažniau nei vyrai (atitinkamai 81,6% ir 68,9%), o administracija dažniausiai lyginant pagal profesijas – 89,80% (pedagogai – 81,50%, specialistai – 77,3%, pagalbini personalas – 73,70%)

Atsakant į klausimą „turiu pakankamas galimybes tobulinti savo kvalifikaciją“ per visus pūvius labiausiai išsiskiria pagalbinių personalo atstovai (žr. 28 pav.) – tik 56,3% jų atstovų sutinka su tuo, kad jie turi galimybes tobulinti savo kvalifikaciją (33,60% pasirinko neutralų atsakymą) – 28 pav.



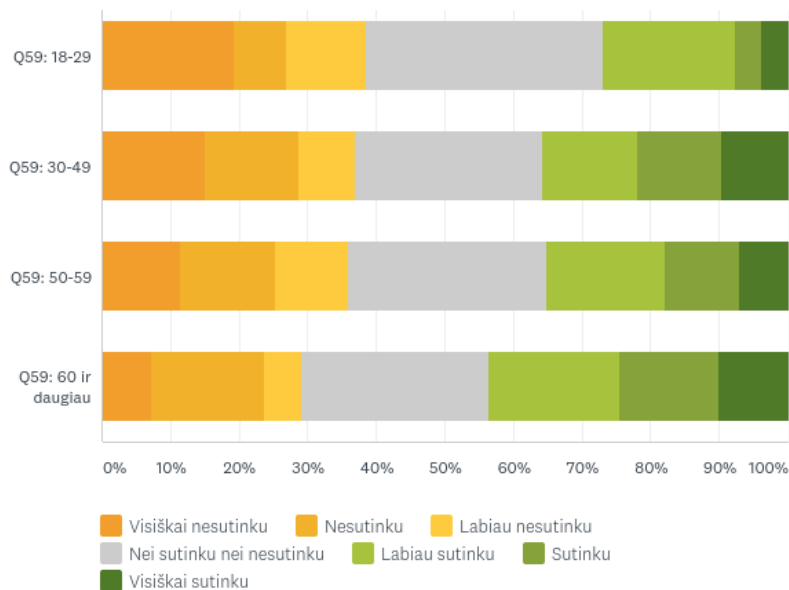
28 pav. Turiu pakankamas galimybes tobulinti savo kvalifikaciją.

Atsakant į klausimus apie karjeros galimą keitimą („galiu keisti savo karjerą kaip noriu“ ir „esant reikalui visiškai lengvai pakeisčiau savo karjerą (specializaciją“) pastebime, jog kuo vyresnis yra darbuotojas, tuo jo manymu karjeros keitimo galimybės yra mažesnės. Tačiau taip pat yra svarbu pastebėti, jog nemažai respondentų yra pasirinkę „neutralų“ atsakymą, tad kyla klausimas, kiek įstaigose yra skiriama dėmesio karjeros planavimui ar nuolatiniam mokymuisi – 29 pav.



29 pav. Galiu keisti savo karjerą kaip noriu

Atsakant į klausimą: „Specialių poreikių turintys vaikai neturėtų mokytis bendrose klasėse, nes nėra įmanoma jų mokyti visų kartu“ vėl pastebime, jog maždaug 20-45% tiriamųjų renka neutralų atsakymą. Tik specialistai (62,60% nesutinkančių su teiginiu ir 11,3% neapsisprendusių) ir administracijos atstovai (60,9% nesutinkančių ir 20,3% pasirinkusių neutralų atsakymą) ženkliau nesutinka su teiginiu. Tokie skirtumai teiginio vertinime stipriai sietini su kvalifikacijos netolygumais, kadangi specialiųjų poreikių vaikai yra vienas ženklių kvalifikacijos iššūkių. Vertinga ieškoti skirtingų būdų įstaigų viduje tokiems kvalifikacijos netolygumams tarp skirtingus darbus dirbančiųjų derinti.



30 pav. Specialių poreikių turintys vaikai neturėtų mokytis bendrose klasėse, nes nėra įmanoma jų mokyti visų kartu

Atsakant į teiginį „jeigu tik vaikai būtų geriau auklėjami namuose, mokytojai (auklėtojai) galėtų jiems suteikti žinių“, pastebime, jog mokyklų atstovai rečiau su juo nesutinka nei darželių darbuotojai (atitinkamai 7,89% ir 11,49%), tačiau analizuojant visus pūvius, kiekvienoje grupėje yra ne mažiau kaip 60% tiriamųjų sutinkančių su šiuo teiginiu. Kaip ir ankstesniame klausime pastebima ženkli sąsaja su kvalifikacijos iššūkiams. Vaikų auklėjimas namuose pirmiausia siejamas su bendrųjų kompetencijų ugdymu (kuris tradiciškai priskiriamas šeimos atsakomybėms, taigi pastebimi ženkliūs kvalifikacijos iššūkiams ugdant bendrąsias kompetencijas ugdymo įstaigose).

Pateikiant atsakymus apie teiginį „mano kolegoms visiškai pakanka profesinių žinių“ pastebime, jog kuo vyresni kolegos, tuo labiau jie sutinka su šiuo teiginiu (žr. 31 pav.)



31 pav. Mano kolegoms visiškai pakanka profesinių žinių

Taip pat yra svarbu pastebėti, jog administracijos atstovai labiausiai sutinka su šiuo teiginiu – 96,6% (atitinkamai pedagogai – 88,3%, specialistai – 86,40%, pagalbinių darbuotojai – 86,30%).

### Rekomenduojamos gairės

- Organizuojant įstaigose personalo vadybos veiklas, yra būtina įtraukti darbuotojų karjeros planavimo temą. Prieš tai įstaigos administracija turi apsibrėžti kokias karjeros planavimo, keitimo ar pan. galimybes gali pasiūlyti savo darbuotojams ir kokių karjeros pokyčių pačioje įstaigoje reikės įstaigos veikloms ateityje.
- Svarbu jog įstaigų atstovai (administracija, pedagogai, specialistai ir pagalbinių personalas) atrastų galimybių diskutuoti apie vaikų, turinčių specialiuosius poreikius, integracijos proceso suvienodinimą. Šiuo klausimu yra būtina mažinti atotrūkį tarp administracijos ir pedagogų.

### Rekomenduojami veiksmai

- Darbuotojams organizuoti mokymus (ar siųsti į konferencijas, projektus) apie bendrųjų kompetencijų ugdymo integravimą į švietimo procesą bei skatinti bendruomenines veiklas (už mokyklos ribų).
- Organizuoti mokymus skirtingų specialiųjų poreikių vaikų ugdymo / mokymo klausimais.
- Organizuoti patirties pasidalinimo veiklas (grupės, platformos, dirbtuvės ar pan.) tarp kolegų ar giminingų organizacijų.

## 1 priedas. Galutinis parengtas psichologinio mikroklimato vertinimui naudotas klausimynas

### PAGRINDINIS KLAUSIMYNAS

Atsakydami šią anketą jūs dalyvaujate tyrime, kuris skirtas ištirti psichologinio mikroklimato veiksnius pasirinktose Klaipėdos r. ugdymo įstaigose. Tyrimą atlieka tyrėjų komanda iš VŠĮ „Psichikos sveikatos perspektyvos“ ir VŠĮ „Kitokie projektai“. Tyrimas organizuotas ir atliekamas Klaipėdos rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuro vardu. Visi duomenys surinkti tyrimo metu yra anoniminiai, t.y. be vardų ir pavardžių. Apibendrinti duomenys bus naudojami sukurti rekomendacijas psichologinio mikroklimato gerinimui. Užsakovas (Klaipėdos rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuras) gaus tik apibendrintus duomenis, individualius kiekvienos įstaigos duomenis bus įmanoma pateikti tik tai konkrečiai įstaigai (įstaigai norint).

Pildant **pagrindinį** klausimyną prašome galvoti apie bendrą jūsų darbo praktiką iki karantino dėl COVID-19. Gale rasite **papildomą** klausimyną su keliais klausimais apie darbą ypatingomis sąlygomis šiuo metu

1. Jūsų lytis
  - Vyras
  - Moteris
2. Jūsų amžius
  - 18-29
  - 30-49
  - 50-59
  - 60 ir daugiau
3. Jūsų išsilavinimas
  - Vidurinis
  - Specialusis vidurinis (specialiojo vidurinio mokymo programa)
  - Aukštesnysis (technikumas, aukštesnioji mokykla)
  - Aukštasis koleginis (neuniversitetinis)
  - Aukštasis universitetinis
4. Įstaiga, kurioje dirbate (pasirinkti iš sąrašo)
5. Darbo pobūdis (pasirinkti iš sąrašo)
  - Pedagogas/-ė (mokytojai ir ikimokyklinio ugdymo pedagogai)
  - Administracija
  - Kiti specialistai (psichologas, logopedas, spec. Pedagogas, socialinis pedagogas ir pan.)
  - Pagalbinis personalas (ūkio dalies darbuotojai, valytojai ir pan.)
6. Kiek metų darbo patirties turite:
  - Iki 3
  - 4-9
  - 10-14
  - 15-19
  - 20 ir daugiau

Perskaitykite žemiau esančius teiginius ir pažymėkite kiek labai su jais nesutinkate (-3 visiškai nesutinku, -2 nesutinku, -1 labiau nesutinku), nei sutinkate nei nesutinkate (0) ar sutinkate (+1 labiau sutinku, +2 sutinku, +3 visiškai sutinku).

-3	-2	-1	0	1	2	3
Visiškai nesutinku	nesutinku	Labiau nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

7. Mano darbo krūvis yra subalansuotas (man tinka).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

8. Aš gaunu pakankamai resursų savo darbo atlikimui.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

9. Man aiškios mano funkcijos darbe.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Mano pasiekimai darbe (geri rezultatai) yra pakankamai pastebimi.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Aš galiu pasiimti (paprašyti ir gauti) man darbui reikalingų išteklių.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Darbe pripažįstamas ir skatinamas mano indėlis į bendrą rezultatą.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Aš gerai asmeniškai pažįstu savo kolegas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Pažįstu daugelį žmonių dirbančių mano įstaigoje.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Gaunu pakankamai informacijos apie tai, ko iš manęs tikimasi ir kaip vertinamas mano darbas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Turiu pakankamą galimybę daryti įtaką savo įstaigos taisyklėms, normoms ir tvarkai.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Aš turiu galimybę mokytis dalykų reikalingų mano darbui.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Gaunu pakankamai informacijos apie tai, kaip kiti žmonės įstaigoje vertina mano gebėjimus ir išmanymą.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Aš aiškiai suprantu kokie pagrindiniai mūsų įstaigos darbo rezultatai.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Kartu su kolegomis pakankamai kalbamės apie savo darbo naudą.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

21. Gaunu pakankamai pagalbos sunkiose situacijose su auklėtiniais ar mokiniais darbe.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

22. Mano darbo vieta (fizinė erdvė) yra pakankamai patogi ir man yra suteikiami pagrindiniai įrankiai reikalingi darbui.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

23. Santykiai tarp kolegų darbe yra pakankamai šilti.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

24. Jaučiuosi pakankamai stipriai ir drąsiai susidurdama/-as su sudėtingais mokiniais ar auklėtiniais.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

25. Darbo aplinka yra pritaikyta mokymui / ugdymui.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

26. Aš turiu savo įstaigoje vietą, kuri tinka atsikvėpti darbo metu.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

27. Pakankamai suprantu ir žinau savo užduotis ir turiu reikalingų resursų joms atlikti.



-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

28. Jaučiuosi esanti/-is įstaigos komandos ar bendruomenės dalimi.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

29. Aš susiduriu su smurtu ar prievarta darbe (kolegų ar mokinių / jų tėvų spaudimas, patyčios, žeminimas, užgauliojimas ir pan.).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

30. Darbe patiriu neteisybę.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

31. Darbe susiduriu su nesąžiningais dalykais.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

32. Pakankamai suprantu mūsų įstaigos ar padalinio bendrus tikslus ir savo atsakomybę

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

33. Kartu su kolegomis pakankamai pastebime rizikingas, itin sunkias, gąsdinančias situacijas darbe.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

34. Pastebiu, kad skirtingi darbuotojai vertinami nevienodai.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

35. Jaučiuosi pakankamai saugiai rizikingose darbo situacijose.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

36. Darbe drąsiai bandome naujus, inovatyvius dalykus.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

37. Turiu pakankamas galimybes tobulinti savo kvalifikaciją.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

38. Darbe nevengiame konfliktų ir diskusijų. Konfliktus sprendžiame.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

39. Galiu keisti savo karjerą kaip noriu.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

40. Esant reikalui visiškai lengvai pakeisčiau savo karjerą (specializaciją?).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

41. Dažnai ar nuolat dirbu namuose ir poilsio laiku (savaitgaliais, vakare ir pan.).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

42. Visuomet gaunu pagalbos, kai man ji reikalinga.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

43. Jaučiu pagarbų bendravimą iš savo tiesioginio vadovo.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

44. Patyčios mūsų organizacijoje netoleruojamos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

45. Aš žinau, kad darbe yra neseniai įvykusių seksualinio priekabiavimo atvejų.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

46. Tiems darbuotojams, kurie nepatinka administracijai, yra tyčia sukuriamos neįmanomos darbo sąlygos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

47. Specialių poreikių turintys vaikai neturėtų mokytis bendrose klasėse, nes nėra įmanoma jų mokyti visų kartu.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

48. Mūsų mokyklos bendruomenė yra svarbus veiksnys, padedantis visiems siekti geresnių rezultatų.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

49. Jeigu tik vaikai būtų geriau auklėjami namuose, mokytojai galėtų jiems suteikti žinių.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

50. Mano kolegoms visiškai pakanka profesinių žinių.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

### PAPILDOMAS KLAUSIMYNAS

Šis klausimynas skirtas įvertinti jūsų patirtį dirbant karantino dėl COVID-19 sąlygomis. Atsakydami jį galvokite apie tas ypatingas sąlygas, kuriomis dirbate šiuo metu.

1. Dirbant karantino sąlygomis patiriu daug įtampos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

2. Įvedus karantiną aš žinau savo atsakomybę ir pakankamai suprantu ką turiu daryti.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

3. Šiuo sunkiu laiku gaunu pakankamai pagalbos ir paramos savo darbe.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

4. Sakyčiau, kad šis sunkus laikas sutelkė mūsų įstaigos bendruomenę.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

5. Jaučiu pakankamą palaikymą iš savo kolegų.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

6. Man pakanka žinių ir patirties dirbti tokiomis sunkiomis sąlygomis.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

7. Jaučiu, kad turiu pakankamai įtakos įstaigoje priimamiems sprendimams sunkiu laikotarpiu.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

8. Man atrodo, kad įstaigoje pakanka lyderystės šiuo sunkiu metu.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

9. Šiuo sunkiu metu patiriu nepakeliamą įtampą arba susiduriu su nepakeliamais iššūkiiais.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Mano poreikiai šiuo metu yra pakankamai pastebimi darbe.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Bendrai situacija man atrodo įveikiama.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Jaučiuosi vienišas/vieniša šiuo sunkiu metu.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

## 2 priedas. Įstaigų darbuotojų, dalyvavusių apklausoje kiekis

Įstaiga	Procentas sudalyvavusių nuo bendro darbuotojų skaičiaus
Gargždų „Krantas“ pagrindinė mokykla	61.54
Gargždų „Minijos“ progimnazija	30.08
Gargždų „Vaivorykštės“ gimnazija	43.48
Veiviržėnų Jurgio Šaulio gimnazija	67.47
Klaipėdos r. Dovilų pagrindinė mokykla	43.14
Klaipėdos r. Kretingalės pagrindinė mokykla	58.93
Klaipėdos r. Drevernos lopšelis-darželis	31.58
Klaipėdos r. Kvietinių lopšelis-darželis	50.00
Klaipėdos r. Agluonėnų pagrindinė mokykla	93.75
Klaipėdos r. Endriejavo pagrindinė mokykla	79.63
Klaipėdos r. Lapių pagrindinė mokykla	53.06
Gargždų lopšelis-darželis „Naminukas“	67.80
Klaipėdos r. Vėžaičių pagrindinė mokykla	66.13
Priekulės I. Simonaitytės gimnazija	37.50
Klaipėdos r. Dituvos pagrindinė mokykla	53.66
Klaipėdos r. Judrėnų St. Dariaus Pagrindinė mokykla	25.71
Klaipėdos r. Ketvergių pagrindinė mokykla	27.66
Pašlūžmio mokykla-daugiafunkcis centras	33.33
Klaipėdos r. Plikių I. Labutytės pagrindinė mokykla	29.55
Slengių mokykla-daugiafunkcis centras	87.50
Klaipėdos r. Šiuparių mokykla-daugiafunkcis centras	22.22
Klaipėdos r. Vėžaičių lopšelis-darželis	32.26
Gargždų lopšelis-darželis „Ažuoliukas“	18.03
Klaipėdos r. Dovilų "Kregždutė" lopšelis-darželis	32.26
Gargždų lopšelis-darželis "Gintarėlis"	47.14
Agluonėnų lopšelis-darželis "Nykštukas"	21.74
Gargždų lopšelis-darželis "Saulutė"	23.33