



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

MARINA LILEIKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIS MOKYTOJŲ ĮSITRAUKIMUI
Į DARBĄ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE**

Darbo vadovė: doc. dr. Ligita Šalkauskienė

Šiauliai, 2025

WARRANTY of Final Thesis

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

☒

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

[illegible]

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas organizacinės kultūros poveikis mokytojų įsitraukimui į darbą ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Darbą sudaro penkios pagrindinės dalys. Įvade aptariamas darbo temos aktualumas, temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Iškeliamas pagrindinis probleminis klausimas – kaip organizacinė kultūra veikia mokytojų įsitraukimą į darbą? Taip pat apibrėžiamas darbo tikslas ir uždaviniai bei pateikiamos tyrimo hipotezės.

Teorinėje apžvalgoje analizuojama organizacinės kultūros samprata, tipologijos ir pagrindiniai modeliai. Aptariamas organizacinės kultūros poveikis darbuotojų elgesiui bei organizaciniams rezultatams. Taip pat nagrinėjama mokytojų įsitraukimo samprata, pagrindiniai jį lemiantys veiksniai ir teorinės organizacinės kultūros bei mokytojų įsitraukimo sąsajos. Teorinė literatūros apžvalga sudarė pagrindą empirinio tyrimo hipotezėms kelti ir metodologijai formuoti.

Trečiojo darbo dalyje pristatyta tyrimo metodologija, apimanti kiekybinio tyrimo metodą – anketinę apklausą. Tyrime dalyvavo 102 Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų mokytojai. Duomenys buvo analizuojami taikant deskriptyvinę statistiką, ANOVA testus ir regresinę analizę, naudojant SPSS programinę įrangą. Tyrimui naudoti Cameron ir Quinn (2005) organizacinės kultūros vertinimo instrumentas ir Yerdelen, Durksen ir Klassen (2018) mokytojų įsitraukimo skalė.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad klando ir hierarchinės kultūros tipai turi teigiamą poveikį mokytojų įsitraukimui, atitinkamai stiprindami emocinį ir socialinį įsitraukimą. Adhokratinės ir rinkos kultūrų poveikis buvo nepakankamas, kad būtų laikomas statistiškai reikšmingu. Rezultatai taip pat atskleidė, kad mokytojų įsitraukimas stipriai priklauso nuo darbo aplinkos kokybės ir vadovų palaikymo, kas ypač svarbu kognityvinio įsitraukimo kontekste. Tyrimas taip pat pabrėžė demografinių veiksnių svarbą – darbo stažas organizacijoje turėjo reikšmingą poveikį organizacinės kultūros vertinimams, kas leidžia daryti prielaidą, kad patirtis organizacijoje formuoja darbuotojų lūkesčius ir jų santykį su kultūros elementais.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir praktinės rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams bei švietimo politikos formuotojams. Rekomenduojama stiprinti klando ir hierarchinės kultūros elementus, siekiant skatinti mokytojų emocinį ir socialinį įsitraukimą, bei gerinti darbo aplinką ir vadovų kompetencijas. Šios priemonės gali padėti ne tik padidinti mokytojų įsitraukimą, bet ir pagerinti ugdymo kokybę bei švietimo sistemos veiksmingumą. Rekomenduojama toliau tęsti tyrimus susijusius su organizacinės kultūros ir mokytojų motyvacijos reiškiniais švietimo sektoriaus kontekste.

Raktiniai žodžiai: *organizacinė kultūra, darbuotojų įsitraukimas, mokytojų įsitraukimas, ikimokyklinis ugdymas, organizacinė psichologija.*

ABSTRACT

The Master's thesis analyses the impact of organisational culture on teachers' engagement in pre-school education. The thesis consists of five main parts. The introduction discusses the relevance of the topic, the scientific research and the novelty of the research. The main research question is: How does organisational culture affect teachers' work engagement? It also defines the aim and objectives of the paper and presents the hypotheses of the study.

The theoretical review analyses the concept of organisational culture, typologies and main models. The impact of organisational culture on employee behaviour and organisational performance is discussed. It also examines the concept of teacher engagement, the main determinants of engagement and the theoretical links between organisational culture and teacher engagement. The theoretical review of the literature provided the basis for the hypotheses and methodology of the empirical study.

The third part of the thesis presents the research methodology, which includes a quantitative research method - a questionnaire survey. 102 preschool teachers in Klaipėda city participated in the study. The data were analysed using descriptive statistics, ANOVA tests and regression analysis using SPSS software. The Cameron and Quinn (2005) organizational culture assessment instrument and the Yerdelen, Durksen and Klassen (2018) teacher engagement scale were used for the study.

The results of the empirical study showed that clan and hierarchical culture types have a positive impact on teachers' engagement, enhancing emotional and social engagement respectively. The effects of adhocratic and market cultures were insufficient to be considered statistically significant. The results also revealed that teachers' engagement is strongly influenced by the quality of the working environment and the support of supervisors, which is particularly important in the context of cognitive engagement. The study also highlighted the importance of demographic factors, with seniority in the organisation having a significant effect on evaluations of organisational culture, suggesting that experience in the organisation shapes employees' expectations and their relationship with cultural elements.

The paper concludes with conclusions and practical recommendations for preschool managers and educational policy makers. It recommends strengthening the elements of clan and hierarchical culture in order to foster teachers' emotional and social engagement, and to improve the working environment and the competences of managers. These measures can not only increase teacher engagement but also improve the quality of education and the efficiency of the education system. It is recommended that further research be carried out on the phenomena of organisational culture and teacher motivation in the context of the education sector.

Keywords: *organisational culture, employee engagement, teacher engagement, early childhood education, organisational psychology.*

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1 lentelė	Organizacinės kultūros teoriniai modeliai, jų pagrindiniai aspektai ir pritaikymas	13
1.2.1 lentelė	Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų elgesiui ir organizaciniams rezultatams	22
1.3.1 lentelė	Mokytojų įsitraukimą lemiantys veiksniai	25
2.2.1 lentelė	Organizacinės kultūros poveikio mokytojų įsitraukimui vertinimo instrumentas	33
3.1.1 lentelė	Individualios ir organizacinės respondentų charakteristikos	36
3.2.1 lentelė	Tyrimo konstrukto Cronbach's Alpha koeficientai ir skalių patikimumas	37
3.2.2 lentelė	Kolmogorov Smirnov ir Shapiro Wilk normalumo testų rezultatai	38
3.3.1 lentelė	Mokytojų įsitraukimo ANOVA analizės rezultatai pagal demografinius ir organizacinius kintamuosius	39
3.3.2 lentelė	Organizacinės kultūros vertinimas ANOVA analizės rezultatai pagal demografinius ir organizacinius kintamuosius	39
3.3.3 lentelė	Organizacinės kultūros poveikio mokytojų įsitraukimui regresinės analizės rezultatai	40
3.3.4 lentelė	Organizacinės kultūros tipologijų poveikio regresinė analizė	41

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo konstrukto sąveikos	28
2 pav.	Tyrimo koncepcijos grafinis modelis	30

TERMINŲ ŽODYNĖLIS

Organizacinė kultūra – tai vertybių, normų, įsitikinimų ir elgesio modelių visuma, apibrėžianti organizacijos unikalumą ir lemiančią jos efektyvumą bei darbuotojų motyvaciją. Organizacinė kultūra susijusi su organizacijos struktūra, darbuotojų elgesiu ir tarpusavio santykiais. (Hofstede, 1980; Cameron ir Quinn, 1999)

Mokytojų įsitraukimas – tai emocinis, kognityvinis ir elgsenos įsipareigojimas profesinei veiklai, mokiniams ir organizacijos tikslams. Įžanga apima mokytojo pasiryžimą aktyviai dalyvauti ugdymo procese, profesinio tobulėjimo veiklose ir organizaciniame gyvenime. (Granziera ir Perera, 2019; Yerdelen ir kt., 2018)

Darbo išteklių ir poreikių modelis – Bakker ir Demerouti (2007) teorija, akcentuojanti darbo išteklių (kolektyvo palaikymo, vadovų paramos, mokymo galimybių) ir darbo poreikių (emocinio darbo krūvio, streso) pusiausvyros svarbą darbuotojų įsitraukimui. (Bakker ir Demerouti, 2007)

Konkurencinių vertybių modelis – Cameron ir Quinn (1999) sukurta teorija, skirstanti organizacijas į keturias pagrindines kultūrų kategorijas: klaninę, adhokratinę, rinkos orientacijos ir hierarchinę. Šis modelis padeda identifikuoti organizacijos prioritetus ir veiklos būdus, taip stiprinant jos valdymą ir efektyvumą. (Cameron ir Quinn, 1999)

Saviveiksmingumas – tai darbuotojo pasitikėjimas savo gebėjimu efektyviai vykdyti darbo užduotis ir įveikti profesinius iššūkius. Mokytojų kontekste saviveiksmingumas padeda stiprinti profesinį pasitikėjimą bei motyvaciją. (Bandura, 1997; Granziera ir Perera, 2019)

Transformacinė lyderystė – vadovavimo stilius, pagrįstas pasitikėjimu, darbuotojų įgaliojimu, bendros vizijos formavimu bei mokytojų profesiniu augimu. Šis stilius skatina darbuotojų motyvaciją ir aktyvų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese. (Bass ir Riggio, 2006)

Autokratinis vadovavimo stilius – griežtos kontrolės, taisyklių laikymosi ir sprendimų centralizacijos vadovavimo metodas. Jis riboja darbuotojų autonomiją ir gali sukelti stresą bei nepasitenkinimą darbu. (Zhang ir Wei, 2022)

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
ABSTRACT.....	4
ĮVADAS	8
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR MOKYTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINIŲ ASPEKTŲ APŽVALGA	13
1.1. Organizacinės kultūros samprata, tipologija ir pagrindiniai modeliai	13
1.2. Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų elgesiui ir organizaciniam rezultatams	20
1.3. Mokytojų įsitraukimo samprata ir jį lemiantys veiksniai	23
1.4. Teorinė organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo tarpusavio sąveika	26
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO MOKYTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO METODIKA	30
2.1. Bendroji tyrimo koncepcija ir tyrimo logika	30
2.2. Tyrimo metodai ir instrumentai	32
2.3. Tyrimo organizavimas	34
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO MOKYTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATAI.....	36
3.1. Demografinės respondentų charakteristikos	36
3.2. Tyrimo instrumento patikimumo įvertinimas ir duomenų normalumo analizė	37
3.3. Mokytojų įsitraukimo ir organizacinės kultūros ANOVA analizė pagal demografinius ir profesinius veiksniai.....	38
3.4. Organizacinės kultūros poveikio mokytojų įsitraukimui regresinė analizė	40
3.5. Organizacinės kultūros poveikio mokytojų įsitraukimui į darbą ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimo rezultatų aptarimas	42
IŠVADOS	44
REKOMENDACIJOS	46
LITERATŪROS SĄRAŠAS	48
PRIEDAI.....	51

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Organizacinės kultūros įtaka mokytojų įsitraukimui ikimokyklinio ugdymo įstaigose tampa vis aktualesnė tyrimų tema tiek Lietuvoje, tiek tarptautiniame kontekste. Mokytojų įsitraukimas tiesiogiai veikia ugdymo proceso kokybę, o šis veiksnys tampa ypač svarbus ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kur formuojasi pamatiniai vaikų įgūdžiai ir vertybės. Organizacinė kultūra apima vertybes, normas, elgsenos modelius ir bendravimo formas, kurios stipriai veikia darbuotojų darbo patirtį ir motyvaciją (Akpa ir kt., 2021). Tyrimai rodo, kad pozityvi organizacinė kultūra gali pagerinti mokytojų emocinę gerovę, padidinti jų darbo efektyvumą ir sumažinti profesinio perdegimo riziką (Lavy ir Berkovich, 2020). Pavyzdžiui, autorių Caliskan ir Zhu (2020) atliktas tyrimas atskleidė, kad įstaigose, kurios skatina inovatyvias ir bendradarbiavimo kultūras, mokytojų įsitraukimas yra didesnis, o tai daro teigiamą poveikį ir ugdymo rezultatams. Tuo tarpu Lietuvoje atlikti tyrimai parodė, kad organizacinė kultūra stipriai koreliuoja su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir jų įsipareigojimu organizacijai (Vitkutė, 2024). Svarbu pabrėžti, kad nors daugumoje pasaulio šalių organizacinės kultūros svarba švietimo sektoriuje yra pripažinta, ikimokyklinio ugdymo srityje šis klausimas dar nėra išsamiai išnagrinėtas. Ikimokyklinių įstaigų darbuotojai susiduria su unikaliomis iššūkių kombinacijomis, įskaitant didelį emocinį krūvį bei aukštus lūkesčius iš visuomenės ir tėvų pusės (Saleem ir kt., 2020). Todėl organizacinės kultūros poveikio analizė šiame sektoriuje yra ne tik aktuali, bet ir būtina siekiant gerinti mokymo kokybę bei mokytojų darbo sąlygas. Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis, ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirba daugiau nei 10 tūkst. pedagogų, o tai sudaro reikšmingą dalį visos švietimo sistemos darbuotojų (Lietuvos statistikos departamentas, 2023). Naujausios ataskaitos rodo, kad mokytojų pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas Lietuvoje yra vidutiniškai aukštas, tačiau pastebimi reikšmingi skirtumai tarp įstaigų, priklausomai nuo jų tipo, hierarchinės struktūros ir organizacinės kultūros pobūdžio (Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2022). Be to, šiuolaikiniame pasaulyje globalizacija ir technologijų pažanga keičia švietimo aplinką, keldamos naujus iššūkius mokytojams ir įstaigų vadovams. Todėl reikia nuolatinio dėmesio organizacinės kultūros stiprinimui, siekiant užtikrinti mokytojų įsitraukimą ir ugdymo kokybę, kuri atitiktų šiuolaikinius standartus ir lūkesčius (Lubis ir Hanum, 2020). Todėl, atsižvelgiant į šiuos aspektus, galima teigti, kad organizacinės kultūros tyrimai ikimokyklinio ugdymo kontekste yra ne tik moksliskai, bet ir praktiskai svarbūs. Jie padeda kurti palankią darbo aplinką mokytojams, užtikrina jų emocinę gerovę ir didina darbo efektyvumą, o tai galiausiai prisideda prie geresnių vaikų ugdymo rezultatų.

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą jau keletą dešimtmečių yra aktyviai tyrinėjamas mokslo bendruomenės. Nuo šio reiškinių studijavimo ir analizės pradžios daug dėmesio skirta darbo aplinkos veiksniams, organizacijos vertybėms, normoms bei darbuotojų psichologiniams aspektams, siekiant suprasti, kokie elementai stipriausiai lemia darbuotojų įsitraukimą (Schein ir kt., 2010; Cameron ir Quinn, 2011). Naujausi tyrimai pabrėžia, kad organizacinės kultūros poveikis įsitraukimui tampa vis aktualesnis sparčiai besikeičiančių darbo sąlygų kontekste, kurias lemia globalizacija ir technologiniai pokyčiai (Goh ir kt., 2022). Tyrimai patvirtina, kad organizacinė kultūra gali veikti

darbuotojų motyvaciją, jų emocinį ryšį su organizacija bei produktyvumą (Denison ir kt., 2006). Kiti tyrimai, tokie kaip Schaufeli ir Bakker (2021), akcentuoja, kad darbuotojų įsitraukimas yra glaudžiai susijęs su palaikančios organizacinės kultūros modeliais, kurie skatina darbuotojų emocinę gerovę. Be to, Choi ir Lee (2020) teigia, kad inovatyvios kultūros plėtra gali padidinti ne tik darbuotojų motyvaciją, bet ir jų pasirengimą priimti pokyčius. Naujesni tyrimai parodė, kad organizacijos, kurios aktyviai formuoja įtraukias ir palaikančias kultūras, patiria mažesnę darbuotojų kaitą ir paskatina didesnę darbuotojų pasitenkinimą (Bagga ir kt., 2023). Tai ypač aktualu sektoriams, kur darbuotojų emocinis gerovės aspektas vaidina kritinį vaidmenį, kaip kad švietimo sektoriuje. Tuo pačiu, kiti šaltiniai (Hakanen ir kt., 2021) pažymi, kad įsitraukimą stiprina aiškūs organizaciniai tikslai ir vadovų palaikymas, kas užtikrina geresnį darbuotojų emocinį ryšį su organizacija.

Vis dėlto ikimokyklinio ugdymo sektorius šiuo požiūriu iki šiol sulaukė palyginti nedaug tyrimų. Esant augančiam pedagogų profesinio perdegimo mastui bei įvairioms sisteminėms problemoms, tokio pobūdžio tyrimai tampa itin aktualūs (Hakanen ir kt., 2006; Skaalvik ir Skaalvik, 2018). Ikimokyklinio ugdymo įstaigose darbuotojų įsitraukimas gali turėti tiesioginės įtakos vaikų ugdymo kokybei ir rezultatyvumui, todėl suprasti šio sektoriaus organizacinės kultūros ypatumus yra itin svarbu (OECD, 2020). Dabartiniai tyrimai rodo, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogai susiduria su unikaliomis darbo sąlygomis, kurios formuoja jų santykį su darbu bei organizacija (Török ir kt., 2021). Tačiau šio sektoriaus darbuotojų įsitraukimas vis dar nėra pakankamai analizuotas žvelgiant į organizacinės kultūros poveikį, ypač Lietuvos kontekste. Lietuvoje tokio pobūdžio tyrimai yra gana riboti, o tarptautinių studijų duomenys neretai neatspindi vietinio konteksto specifikos (Sąrašas, 2019; Jucevičienė ir kt., 2020).

Taip pat galima išskirti, kad tyrimo naujumas slypi ne tik jo taikymo srityje, bet ir tarpdisciplininame požiūryje. Apjungiant organizacinės psichologijos, vadybos ir švietimo ugdymo mokslų teorijas bei metodus, siekiama pateikti naujas išvagas apie tai, kaip skirtingi organizacinės kultūros aspektai gali lemti mokytojų įsitraukimą į darbą. Tyrimas neapsiriboja vien teoriniu problemos nagrinėjimu, bet norima pasiūlyti ir praktinius sprendimus, kurie galėtų padėti stiprinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklą.

Atskirai verta pažymėti, kad dabartinės globalios tendencijos, tokios kaip socialiniai ir technologiniai pokyčiai, pandemijos pasekmės bei augantys visuomenės lūkesčiai ugdymo kokybei, sudaro naujus iššūkius ikimokyklinio ugdymo sektoriui. Šie pokyčiai reikalauja lankstaus, nuolat atnaujinamo požiūrio į organizacinės kultūros formavimą ir darbuotojų įsitraukimo skatinimą, kas ir bus nagrinėjama šiame tyrime.

Darbo problema. Mokytojų įsitraukimas yra vienas esminių veiksnių, lemiančių ugdymo proceso kokybę, ypač ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kur formuojasi vaikų pamatiniai socialiniai, emociniai ir kognityviniai įgūdžiai. Nepaisant to, kad mokytojų įsitraukimas yra plačiai pripažįstamas kaip svarbus darbo efektyvumo ir ugdymo kokybės indikatorius, pastarųjų metų tyrimai atskleidžia, kad įsitraukimo lygis daugelyje Europos šalių, įskaitant Lietuvą, išlieka nevienodas ir neretai žemas (Europos Komisija, 2023). Tai gali būti siejama su įvairiais veiksniais, iš kurių organizacinė kultūra užima ypatingai svarbią vietą. Organizacinė kultūra apima įstaigos vertybes, normas, bendravimo ir vadovavimo stilius, kurie tiesiogiai veikia darbuotojų emocinę gerovę ir profesinę motyvaciją (Akpa ir kt., 2021). Tyrimai rodo, kad pozityvi organizacinė kultūra

ne tik padeda didinti darbuotojų įsitraukimą, bet ir mažina profesinio perdegimo riziką (Lavy ir Berkovich, 2020). Vis dėlto, ikimokyklinio ugdymo sektoriuje ši tema lieka nepakankamai išnagrinėta, ypač atsižvelgiant į specifinius šio sektoriaus iššūkius, tokius kaip didelis emocinis krūvis bei visuomenės lūkesčiai (Lubis ir Hanum, 2020).

Lietuvoje, kaip ir daugelyje Europos šalių, švietimo sektorius susiduria su įvairiais iššūkiais, tarp kurių yra pedagogų trūkumas, didelis emocinis krūvis ir darbuotojų motyvacijos svyravimai. Europos Komisijos 2023 m. „Švietimo ir mokymo stebėsenos ataskaita“ atskleidžia, kad net 24 Europos Sąjungos šalys susiduria su mokytojų trūkumu, o tai neigiamai veikia ugdymo kokybę ir kelia naujus reikalavimus organizacinei kultūrai (Europos Komisija, 2023). Esant dideliui pedagogų krūviui, organizacinė kultūra tampa lemiamu veiksniu, galinčiu užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, jų emocinę gerovę bei įsitraukimą į darbą. Tyrimai rodo, kad stipri organizacinė kultūra, grindžiama pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir aiškiai išreikštomis vertybėmis, gali padėti mokytojams išlaikyti aukštą įsitraukimo lygį net ir susiduriant su išoriniais iššūkiais (Abdullahi ir kt., 2021; Lavy ir Berkovich, 2020). Taigi, kyla klausimas, kaip organizacinės kultūros elementai prisideda prie mokytojų įsitraukimo ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Todėl šiame darbe keliamas **problemnis klausimas**: *koks organizacinės kultūros poveikis mokytojų įsitraukimui ikimokyklinio ugdymo įstaigose?*

Tyrimo hipotezės:

H1: organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį ikimokyklinio ugdymo įstaigų mokytojų įsitraukimui į darbą.

H1a: klando tipo organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį mokytojų emociniam įsitraukimui, stiprindama jų pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir bendruomeniškumą.

H1b: adhokratinė organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį mokytojų kognityviniam įsitraukimui, skatindama kūrybiškumą, inovacijas ir lankstų požiūrį į ugdymo procesą.

H1c: rinkos tipo organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį mokytojų įsitraukimui dirbant su mokiniais, orientuodama dėmesį į aukštus rezultatus ir ugdymo tikslų pasiekimą.

H1d: hierarchinė organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį mokytojų socialiniam įsitraukimui, užtikrindama stabilumą, aiškią struktūrą ir kolektyvinio darbo efektyvumą.

Darbo objektas – mokytojų įsitraukimas ir jo sąsajos su organizacine kultūra ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo tikslas – įvertinti organizacinės kultūros poveikį mokytojų įsitraukimui į darbą ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo konstrukto sampratą ir kitas susijusias teorines perspektyvas;
2. Parengti ir pritaikyti tyrimo metodiką organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo sąsajoms tirti;
3. Surinkti empirinę informaciją apie organizacinės kultūros ypatumus ir mokytojų įsitraukimo lygį ikimokyklinio ugdymo įstaigose;

4. Statistiškai įvertinti organizacinės kultūros poveikį mokytojų įsitraukimui ikimokyklinio ugdymo įstaigose;
5. Pateikti siūlymus, kaip organizacinė kultūra galėtų būti tobulinama siekiant padidinti mokytojų įsitraukimą į darbą.

Tyrimo metodika. Tyrimo metodika buvo sudaryta remiantis teoriniais ir empiriniais tyrimo metodais. Teoriniai tyrimo metodai apėmė dedukciją, lyginamąją analizę ir sisteminimą, kurie buvo taikomi formuluojant darbo hipotezes bei rengiant teorinės literatūros apžvalgą. Empiriniams duomenų rinkimui buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tyrime dalyvavo 102 respondentai, kurie buvo atrinkti naudojant patogiosios atrankos metodą. Tyrimo populiacija apėmė Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogus. Empiriniai tyrimo duomenys buvo renkami 2024 m. gruodžio mėnesį, pasitelkiant internetinę apklausą, kuri buvo išplatinta elektroniniu paštu. Siekiant užtikrinti tyrimo etikos standartų laikymąsi, visi tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslus, duomenų naudojimo būdus ir jų teises. Dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas ir anonimiškas. Tyrime naudoti instrumentai apėmė Cameron ir Quinn (2005) organizacinės kultūros vertinimo instrumentą bei Yerdelen, Durksen ir Klassen (2018) mokytojų įsitraukimo vertinimo skalę. Statistiniai duomenų analizės metodai, tokie kaip deskriptyvinė statistika, ANOVA testai ir regresinė analizė, buvo taikomi naudojant „SPSS“ programinę įrangą, siekiant įvertinti organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo sąsajas bei patikrinti darbe iškeltas hipotezes. Instrumentų patikimumas buvo patvirtintas aukštais Cronbach's alpha koeficientais (atitinkamai 0,910 ir 0,904), rodant jų tinkamumą ir patikimumą.

Tyrimo ribotumai. Tyrimo apribojimai apima galimai netolygų respondentų pasiskirstymą pagal demografinius rodiklius, kas galėjo turėti įtakos tam tikrų hipotezių nepatvirtinimui, kaip H1b ir H1c. taip pat tyrimas buvo atliktas tik Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose, todėl jo rezultatai gali neatspindėti visos šalies ikimokyklinių švietimo įstaigų konteksto. Tyrimo rezultatai leidžia pastebėti, kad ateities tyrimai galėtų detaliau nagrinėti adhokratinės ir rinkos tipo kultūros poveikio mechanizmus, pasitelkiant platesnę respondentų imtį ir giliau analizuojant vadovų palaikymo bei darbo aplinkos elementus.

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas ir sklaida mokslo bendruomenėje. Šio tyrimo rezultatai yra reikšmingi tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu. Tyrimas prisideda prie organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo sąsajų teorinių pagrindų stiprinimo, plėtodamas esamą mokslinę diskusiją apie šių konstrukto tarpusavio ryšius švietimo sektoriuje. Tyrimo metu gauti rezultatai patvirtino, kad klando ir hierarchinės kultūros elementai ypač skatina mokytojų emocinį ir socialinį įsitraukimą, tuo tarpu rinkos ir adhokratinės kultūros poveikis reikalauja detalesnių tyrimų. Šios išvalgos padeda geriau suprasti, kaip specifinės organizacinės kultūros savybės gali paveikti mokytojų motyvaciją, gerovę ir ugdymo kokybę. Gauti šio tyrimo rezultatai gali būti pristatomi universiteto bendruomenei, taip pat švietimo ir ugdymo srities praktinėse bei mokslinėse konferencijose. Atlikto tyrimo rezultatai gali būti reikšmingi ir platinami ir ikimokyklinio ugdymo organizacijoms, dalyvavusioms tyrime.

Darbo struktūra. Šis darbas susideda iš penkių pagrindinių dalių: įvado, teorinės apžvalgos, tyrimo metodikos, tyrimo rezultatų aptarimo ir išvadų bei rekomendacijų.

Įvado dalyje išsamiai nagrinėjama darbo tema ir jos aktualumas. Aptariama organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo reikšmė švietimo sektoriuje, pabrėžiant ikimokyklinio ugdymo įstaigų

ypatumus. Analizuojama temos ištirtumas Lietuvos ir tarptautinių tyrimų kontekste. Pateikiamas darbo tikslas ir uždaviniai, iškeliamas darbo problema bei hipotezės.

Antroji darbo dalis – teorinė apžvalga – skirta analizuoti organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo teorinius aspektus. Šioje dalyje aptariama organizacinės kultūros samprata, jos tipologijos ir pagrindiniai modeliai. Taip pat nagrinėjamas organizacinės kultūros poveikis darbuotojų elgesiui bei organizacijos rezultatams, analizuojama mokytojų įsitraukimo samprata ir ir įsitraukimą lemiantys veiksniai. Galiausiai teorinėje dalyje pateikiama literatūros apžvalga, pagrindžianti organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo tarpusavio sąveikas, pateikiant mokslinių tyrimų įžvalgas ir teorines prielaidas empirinio tyrimo hipotezėms kelti.

Trečioji dalis – tyrimo metodika – pristato tyrimo strategiją, tikslą, uždavinius ir pasirinktą tyrimo modelį. Pagrindžiamas kiekybinio tyrimo metodo – anketinės apklausos – taikymas, pateikiama grafinė tyrimo modelio schema. Aprašoma tyrimo populiacija ir respondentų atrankos metodas, taip pat nustatoma tyrimo imtis. Šioje dalyje aptariami tyrimo instrumentai, tokie kaip Cameron ir Quinn (2005) organizacinės kultūros vertinimo instrumentas ir Yerdelen, Durksen ir Klassen (2018) mokytojų įsitraukimo skalė. Taip pat aptariami tyrimo etikos aspektai, užtikrinantys tyrimo dalyvių anonimiškumą ir savanoriškumą.

Ketvirtoji darbo dalis skirta empirinio tyrimo rezultatų pristatymui ir aptarimui. Šioje dalyje analizuojami organizacinės kultūros tipų ir mokytojų įsitraukimo dimensijų ryšiai. Nustatyta, kad klano ir hierarchinės kultūros tipai reikšmingai veikia mokytojų emocinį ir socialinį įsitraukimą, o adhokratinės ir rinkos kultūrų poveikis nėra statistiškai reikšmingas. Taip pat analizuojami demografiniai veiksniai, tokie kaip darbo stažas, ir jų poveikis organizacinės kultūros bei mokytojų įsitraukimo vertinimams. Rezultatai aptariami kitų autorių tyrimų kontekste, pabrėžiant švietimo sektoriaus specifiką ir organizacinės kultūros valdymo iššūkius.

Paskutinėje darbo dalyje pateikiamos išvados, kuriose apibendrinami teoriniai ir empiriniai tyrimo rezultatai. Taip pat pristatomos praktinės rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams ir švietimo politikos formuotojams, orientuotos į organizacinės kultūros tobulinimą, siekiant didinti mokytojų įsitraukimą į darbą. Šios rekomendacijos remiasi tyrimo rezultatais ir yra skirtos gerinti ugdymo kokybę bei užtikrinti pedagogų emocinę gerovę.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR MOKYTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINIŲ ASPEKTŲ APŽVALGA

1.1. Organizacinės kultūros samprata, tipologija ir pagrindiniai modeliai

Organizacinė kultūra yra vienas svarbiausių elementų, formuojančių organizacijos veiklos principus, darbuotojų elgesį ir jų santykį su aplinka. Ji apima vertybių, normų, įsitikinimų ir elgesio modelių visumą, kuri ne tik apibrėžia organizacijos unikalumą, bet ir lemia jos efektyvumą bei darbuotojų motyvaciją. Švietimo sektoriuje, ypač ikimokyklinio ugdymo įstaigose, organizacinės kultūros svarba yra išskirtinė, nes ji tiesiogiai veikia mokytojų įsitraukimą ir ugdymo rezultatų kokybę. Pozityvi kultūra skatina bendradarbiavimą, pasitikėjimą ir inovacijas, tuo tarpu disfunkcinė kultūra gali sumažinti darbuotojų motyvaciją, padidinti stresą ir mažinti organizacijos efektyvumą (Akpa ir kt., 2021). Tokia autorių pateikta įžvalga, leidžia daryti prielaidą, apie organizacinės kultūros reiškinių gylį ir daugiadimensiškumą, tad norint atskleisti ir suprasti organizacinės kultūros konstrukta, labai svarbu apžvelgti akademinėje literatūroje egzistuojančius šio konstrukto apibrėžimus.

Analizuojant mokslinę literatūrą, galima matyti, kad organizacinės kultūros sąvoka vystėsi per kelis dešimtmečius, o kiekviena teorija prisidėjo prie šios srities gilesnio supratimo ir praktinio pritaikymo. Siekiant sistemingai apžvelgti pagrindinius organizacinės kultūros modelius ir jų dimensijas, pateikiama lentelė 1.1.1 lentelė, kurioje glaustai apibendrinamos šios koncepcijos bei jų pritaikymo sritys.

1.1.1 lentelė

Organizacinės kultūros teoriniai modeliai, jų pagrindiniai aspektai ir pritaikymas

Autorius	Koncepcija	Dimensijos / elementai	Pritaikymas
Hofstede (1980)	Organizacinė kultūra susieta su nacionalinėmis vertybėmis, kurios lemia darbuotojų elgesį ir sprendimus.	Valdžios distancija, individualizmas prieš kolektyvizmą, neapibrėžtumo vengimas, vyriškumas, moteriškumas, ilgo laikotarpio orientacija, indulgencija, santūrumas	Analizuoja tarpkultūrinius skirtumus tarptautinėse organizacijose, pvz., vadovavimo stilių skirtumus skirtingose šalyse.
Denison ir Mishra (1995)	Organizacinė kultūra kaip dimensijų rinkinys, tiesiogiai susijęs su veiklos efektyvumu.	Įsitraukimas, nuoseklumas, prisitaikomumas, misija	Pritaikoma vertinant organizacijos gebėjimą derinti stabilumą su lankstumu; naudojama strateginiam valdymui.
Cameron ir Quinn (1999)	Organizacinė kultūra klasifikuojama pagal konkurencinių vertybių modelį, akcentuojant strateginius prioritetus.	Klaninė kultūra, adhokratinė kultūra, rinkos orientacija, hierarchinė kultūra	Naudojama nustatant organizacijos kultūros tipą ir formuojant pokyčių valdymo strategijas.
Schein (2010)	Organizacinė kultūra suprantama kaip giluminių	Artefaktai, vertybės, paslėptos prielaidos	Padedą analizuoti organizacijų giluminius

	prielaidų, vertybių ir artefaktų sistema.		procesus ir planuoti ilgalaikius pokyčius.
Minkov ir Hofstede (2012)	Pradinis Hofstede modelis papildytas dimensijomis, pritaikytomis šiuolaikiniams globalizacijos iššūkiams.	Indulgencija ir santūrumas, ilgo laikotarpio orientacija	Naudojama šiuolaikinių organizacijų adaptacijai prie globalizacijos, pavyzdžiui, diegiant technologines naujoves.
Denison ir Mishra (2020)	Kultūra kaip dinamiškas veiksnys, prisitaikantis prie kintančių aplinkybių.	Stabilumas, lankstumas, prisitaikomumas	Taikoma pandemijų ar krizės metu, siekiant sustiprinti darbuotojų įsitraukimą ir organizacijos efektyvumą.
Schein (2020)	Gylio analizė, pabrėžianti technologijų ir globalizacijos įtaką organizacinėms prielaidoms.	Giluminės prielaidos prisitaiko prie naujų technologijų, vertybės keičiamos organizacijų skaitmenizacijos metu	Taikoma analizuojant pokyčių įtaką giluminiams organizacijos procesams.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Iš 1.1.1 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad didelė dalis šiuolaikinių autorių pateikiamų sampratų vis dar glaudžiai susijusios su pamatinėmis organizacinės kultūros teorijomis, tokiomis kaip – Hofstede (1980) nacionalinės dimensijos modelis, kuris akcentuoja kultūrinių skirtumų poveikį organizacijos struktūrai ir darbuotojų elgsenai, Denisono ir Mishros (1995) dimensijų teorija, kuri susieja kultūrą su organizacijos veiklos efektyvumu, Cameron ir Quinn (1999) konkurencinių vertybių modelis, padedantis klasifikuoti organizacijas pagal jų kultūrinius prioritetus bei Scheino (2010) trijų lygių modelis, kuris gilinasi į giluminius kultūros elementus, tokius kaip paslėptos prielaidos, lemiančios organizacijos veiklos principus. Šios teorijos, nors sukurtos skirtingais laikotarpiais, kartu formuoja visapusišką organizacinės kultūros analizės ir valdymo pagrindą, todėl svarbu jas apžvelgti šiek tiek plačiau.

Hofstede (1980) buvo vienas pirmųjų, tyrusių organizacinę kultūrą platesniame kultūriniame kontekste, akcentuodamas ryšį tarp organizacinės ir nacionalinės kultūros. Pasak Hofstede, organizacinė kultūra yra kolektyvinė vertybių, normų ir įsitikinimų sistema, kuri apibrėžia, kaip organizacijos nariai suvokia pasaulį, priima sprendimus ir bendrauja. Ši „kolektyvinė proto programa“, kaip ją įvardijo Hofstede, yra specifinė kiekvienai organizacijai ir stipriai paveikta nacionalinės kultūros konteksto. Pasak autoriaus, nacionalinės kultūros dimensijos, tokios kaip valdžios distancija, individualizmas ir kolektyvizmas, neapibrėžtumo vengimas, vyriškumo ir moteriškumo santykis bei ilgo laikotarpio orientacija, padeda paaiškinti, kaip kultūriniai skirtumai lemia darbuotojų elgesį, jų lūkesčius ir organizacijos struktūrą. Hofstede modelis atskleidė, kad organizacinė kultūra nėra izoliuotas reiškinys – ji glaudžiai susijusi su platesniais socialiniais ir kultūriniais kontekstais. Kaip pavyzdžiui, organizacijos, veikiančios kultūrose, kuriose vyrauja didelė valdžios distancija, jos pasižymi hierarchinėmis struktūromis ir mažesniu darbuotojų dalyvavimu sprendimų priėmimo. Tuo tarpu kultūrose, kuriose dominuoja mažesnė valdžios distancija ir aukštas individualizmas, skatina lankstesnes struktūras ir didesnę darbuotojų savarankiškumo reikšmę. Svarbu išskirti, kad naujesni tyrimai praturtino Hofstede teoriją, suteikdami jai platesnį pritaikomumą ir integruodami šiuolaikinius pokyčius, tokius kaip skaitmenizacija ir globalizacija. Taras, Kirkman ir Steel (2010) atliko meta-analizę, patvirtindami, kad Hofstede dimensijos tebėra reikšmingos analizuojant tarptautinių organizacijų veiklą. Jie pabrėžė, kad šios dimensijos turi įtakos ne tik organizacinės struktūros kūrimui, bet ir darbuotojų

įsitraukimui, pasitenkinimui darbu bei organizacijos inovatyvumui. Be to, tyrėjai nagrinėjo, kaip globalizacija keičia tradicines kultūrines dimensijas, pabrėždami, kad organizacijos turi prisitaikyti prie kintančio tarpkultūrinio konteksto.

Taigi, Taras ir kt. (2010) meta-analizėje organizacinės kultūros sąvoka įgavo platesnį ir dinamiškesnį pobūdį, integruojant globalizacijos ir kultūrinių pokyčių įtaką. Organizacinė kultūra, pasak šių autorių, yra kolektyvinių vertybių, normų ir įsitikinimų sistema, kuri ne tik apibrėžia organizacijos narių elgesį bei sprendimų priėmimo procesus, bet ir nuolat kinta, prisitaikydama prie vidinių bei išorinių pokyčių. Tyrėjai pabrėžė, kad ši sistema nėra statiška – priešingai, ji turi gebėjimą prisiderinti prie išorinių globalizacijos, technologijų pažangos bei kultūrinių mainų iššūkių. Šioje analizėje ypatingas dėmesys buvo skirtas organizacinės kultūros ryšiui su darbuotojų įsitraukimu, pasitenkinimu darbu bei inovatyvumu. Taras ir kt. (2010) argumentavo, kad organizacinė kultūra veikia kaip kolektyvinis „vadovas“, kuris ne tik apibrėžia organizacijos kryptį, bet ir įgalina darbuotojus jaustis vertingais organizacijos dalyviais. Jie taip pat išryškino, kad globalizacijos kontekste organizacinė kultūra įgyja dar didesnę svarbą, nes ji tampa pagrindiniu įrankiu, padedančiu suderinti skirtingų kultūrų darbuotojų lūkesčius bei veiklos principus. Galima išskirti, kad svarbus jų įžvalgų aspektas – organizacinės kultūros suvokimas kaip proceso, kuris neapsiriboja vien aukščiausio lygio vadovų sprendimais, bet vyksta kasdienėse darbuotojų sąveikose, bendrose patirtyse ir diskusijose. Ši kolektyvinė dinamika padeda formuoti kultūrą, kuri yra jautri tiek išoriniams pokyčiams, tiek vidiniams poreikiams. Toks požiūris išplečia tradicinį organizacinės kultūros supratimą, įtraukdamas tiek formalias valdymo struktūras, tiek neformalius bendravimo tinklus.

Hofstede modelio reikšmė nuolat augo, nes mokslininkai ir praktikai pritaikė jį analizuoti ne tik organizacines struktūras, bet ir darbuotojų motyvaciją bei organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie įvairių kultūrinių ir socialinių kontekstų. Siekiant atliepti kintančius organizacijų poreikius ir giliau suprasti kultūros įtaką, vėlesni tyrimai išplėtė Hofstede dimensijų rėmus, papildydami juos naujais aspektais. Savo ruožtu Minkov ir Hofstede (2012) papildė pradinį modelį, įtraukę naują dimensiją – indulgenciją ir santūrumą. Ši dimensija apibūdina, kaip kultūra traktuoja laisvę ir malonumą – tai ypač svarbu suprantant darbuotojų motyvaciją ir jų lūkesčius organizacijoje. Indulgencijos orientuotos kultūros labiau vertina laisvalaikio svarbą, darbuotojų asmeninius poreikius ir lankstumą darbe, tuo tarpu santūrumo kultūros yra griežtesnės, akcentuoja drausmę bei atsakomybę. Ši papildoma dimensija išplėtė tradicinį Hofstede modelį, suteikdama jam platesnį pritaikomumą šiuolaikinių organizacijų kontekste. Tokiu būdu organizacinės kultūros sąvoka tapo dar labiau susieta su individualiais darbuotojų poreikiais, psichologiniais aspektais ir organizacijos gebėjimu derinti veiklos efektyvumą su darbuotojų gerove. Šioje analizėje ypatingas dėmesys buvo skirtas organizacinės kultūros ryšiui su darbuotojų įsitraukimu, pasitenkinimu darbu bei inovatyvumu Minkov ir Hofstede (2012).

Nauji tyrimai, tokie kaip – Isfahani ir kt. (2020), Crowne (2020), Tehrani ir kt., 2021, Mikušová ir kt. (2023) bei Ramirrez-Urraya ir kt. (2024) dar labiau gilina Hofstede dimensijų analizę, atsižvelgiant į besikeičiančius globalizacijos, technologijų pažangos ir socioekonominių pokyčių kontekstus. Pavyzdžiui, Crowne (2020) išplėtė Hofstede teoriją, nagrinėdama, kaip nacionalinės kultūros dimensijos paveikia skaitmeninių komandų bendradarbiavimą, pabrėžiant komunikacijos ir pasitikėjimo svarbą virtualiose darbo aplinkose. Ji apibrėžė organizacinę kultūrą kaip „darbo aplinkoje kuriamų normų, įsitikinimų ir praktinių taisyklių sistemą, kuri formuoja darbuotojų

sąveikas ir sprendimų priėmimą“. Tyrime taip pat pabrėžiama, kad organizacinė kultūra nuolat prisitaiko prie technologinių pokyčių, kad užtikrintų efektyvų darbuotojų bendradarbiavimą globaliose komandose. Tehrani ir kt., 2021 pateikė išvalgas apie tai, kaip Hofstede dimensijos integruojamos į organizacijų tvarumo strategijas. Jų tyrime organizacinė kultūra apibrėžiama kaip organizacijos struktūrų, strategijų ir vertybių sąveikos sistema, kuri nukreipia organizacijos veiklą ilgalaikių tikslų link. Jie pabrėžė, kad ilgalaikės orientacijos dimensija stipriai koreliuoja su organizacijų tvarumo iniciatyvomis, nes skatina organizacijas atsižvelgti ne tik į trumpalaikę naudą, bet ir į platesnį poveikį visuomenei bei aplinkai.

Mikušová ir kt. (2023) nagrinėjo Hofstede dimensijų poveikį darbuotojų įsitraukimui pandemijos laikotarpiu. Jie apibrėžė organizacinę kultūrą kaip „kolektyvinę organizacijos narių patirtį, kuri kuria bendras vertybes, normas ir socialines taisykles, leidžiančias organizacijai veikti ir išgyventi besikeičiančiomis sąlygomis“. Jų tyrime išryškinta, kaip skirtingos kultūros reaguoja į neapibrėžtumo iššūkius, o tai padeda suprasti, kaip pandemijos kontekste organizacijos sugeba palaikyti darbuotojų įsitraukimą. Ramirrez-Urraya ir kt. (2024) analizavo Hofstede dimensijų įtaką technologijų įsisavinimui skirtinguose kultūriniuose kontekstuose. Jie apibrėžė organizacinę kultūrą kaip „struktūruotą socialinę sistemą, kurioje darbuotojų įsitikinimai ir vertybės lemia jų reakciją į inovacijas ir technologinius pokyčius“. Tyrėjai nustatė, kad šalys su aukštu individualizmo lygiu greičiau prisitaiko prie technologinių naujovių, o kolektyvistinės kultūros labiau orientuojasi į socialinį ir etinį technologijų taikymo aspektą. Isfahani ir kt. (2020) savo tyrimuose organizacinę kultūrą apibūdino kaip „dinamišką organizacijos vertybių, normų ir vadovavimo stilių sistemą, kuri lemia organizacijos narių elgesį ir gebėjimą prisitaikyti prie kintančių aplinkybių“. Ji pabrėžė, kad kultūriniai skirtumai, kuriuos apibrėžia Hofstede dimensijos, yra ne tik organizacinės kultūros pagrindas, bet ir veiksnys, formuojantis vadovavimo stilius. Vadovavimo stiliai savo ruožtu daro įtaką organizacijos strategijoms, darbuotojų pasitenkinimui ir bendram organizacijos veiklos efektyvumui. Šių naujausių tyrimų pagrindu galima teigti, kad Hofstede dimensijos ne tik išlieka aktualios, bet ir plečiasi, įtraukdamos naujus šiuolaikinės organizacinės kultūros aspektus.

Tęsiant šią analizę, susijusią su organizacinės kultūros konstrukto samprata ir pagrindinėmis teorijomis, verta paminėti, kaip Denison ir Mishra (1995) išplėtė diskusiją apie organizacinės kultūros dimensijas, pabrėždami jų ryšį su organizacijos veiklos efektyvumu. Jie apibrėžė organizacinę kultūrą kaip „kolektyvinę vertybių, įsitikinimų ir normų sistemą, kuria darbuotojai dalijasi ir kuri nukreipia jų elgesį bei veiksmus siekiant organizacinių tikslų“. Jų modelis parodė, kad organizacinės kultūros dimensijos, tokios kaip įsitraukimas, nuoseklumas, prisitaikomumas ir misija, yra esminiai elementai, lemiantys organizacijos gebėjimą veiksmingai prisitaikyti prie vidinių ir išorinių pokyčių. Šios dimensijos atskleidžia, kad organizacinė kultūra daro įtaką tiek kasdieninėms organizacijos vykdomoms veikloms, tiek ir jos strateginių sprendimų formavimui. Verta išskirti, kad labai svarbus šios teorijos bruožas yra tai, kad Denisono modelis suteikia galimybę ne tik vertinti esamą organizacijos būklę, bet ir nustatyti sritis, kuriose reikalingi pokyčiai, siekiant pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą. Kita vertus, Denisono ir Mishros akcentuotą organizacinės kultūros įtaką veiklos rezultatams Mohammadi (2020) tyrimas papildė dinamišku požiūriu. Jame organizacinė kultūra apibrėžiama kaip vertybių, normų ir veiklos principų sistema, kuri padeda organizacijoms prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos. Tokia autorių pateikiama organizacinės kultūros konstrukto interpretacija parodo, kaip

organizacijos gali išlaikyti pusiausvyrą tarp stabilumo, kurį užtikrina nuoseklumas, ir lankstumo, kurį palaiko prisitaikymas prie aplinkos pokyčių. Lyginant su Denisono modeliu, Mohammadi analizė pabrėžia kultūros kintamumą, atspindintį šiuolaikinių organizacijų poreikį greitai reaguoti į globalizacijos ir technologijų pažangos iššūkius. Tuo tarpu, Akpa ir kt. (2021) organizacinę kultūrą suvokė kaip vertybių ir elgesio normų rinkinį, kuris nukreipia organizacijos narių veiklą ir sąveikas. Jų tyrimas akcentavo misijos dimensijos reikšmę, išryškindamas jos vaidmenį ilgalaikės strategijos kūrimo. Tai ypač svarbu, nes aiškiai apibrėžta organizacijos misija ne tik padeda formuoti darbuotojų lūkesčius, bet ir kuria stiprų organizacinį identitetą (Akpa ir kt., 2021). Lyginant su Denisono modeliu, jų analizė suteikia papildomą įžvalgą apie tai, kaip kultūra veikia strateginį organizacijos valdymą, tačiau mažiau dėmesio skiriama vidiniams organizacijos procesams, tokiems kaip įsitraukimas ar prisitaikymas.

Kitas, Christopher ir Edwinah (2022) atliktas tyrimas atskleidė, kad įsitraukimo dimensija yra kritinis veiksnys, stiprinantis darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą. Skirtingai nei prieš tai minėtame Akpa ir kt. (2021) tyrime, šie autoriai pabrėžė ne tiek misijos, kiek nuoseklumo dimensijos svarbą. Jie pažymėjo, kad stabilios vertybės ir normos ne tik stiprina organizacijos vidaus ryšius, bet ir kuria pasitikėjimą tarp darbuotojų. Taip pat lyginant su Mohammadi (2020) požiūriu, Edwinah ir Christopher analizė yra labiau orientuota į stabilumą nei į lankstumą, tačiau abu požiūriai sutaria dėl organizacinės kultūros svarbos efektyviam valdymui.

Kitas, svarbus paminėti tyrimas artimas ir šiame darbe analizuojamos problematikos aspektu, tai Punina ir kt. (2023) darbas, kuriame autoriai pritaikė Denisono modelį aukštojo mokslo sektoriuje ir pabrėžė nuoseklumo dimensijos svarbą siekiant užtikrinti institucijų stabilumą bei strateginį valdymą. Jų analizė parodė, kad aukštosiose mokyklose, kaip ir verslo organizacijose, kultūra gali veikti kaip struktūrizuojantis veiksnys, kuris padeda subalansuoti tradicinius akademinius tikslus su naujomis strateginėmis kryptimis. Šiuo atveju lyginant su Christopher ir Edwinah (2022) tyrimu, šis tyrimas daug dėmesio skyrė specifiniams švietimo sektoriaus poreikiams, o ne bendrai kultūros dimensijų analizei. Taip pat analizuojant mokslinę literatūrą, būtų galima išskirti Wahyuningsih ir kt. (2019) atliktas tyrimą, kuris savo ruožtu išplėtė Denisono modelio taikymo sritis, ypatingą dėmesį skiriant tarptautinio verslo kontekstui. Jų tyrimas atskleidė, kad misijos dimensija yra ypač svarbi, nes ji tiesiogiai veikia organizacijų gebėjimą prisitaikyti prie globalių pokyčių. Autoriai organizacinę kultūrą apibūdino kaip vertybių ir strateginių orientacijų sistemą, kuri remia organizacijos siekį įgyvendinti savo konkurencinius tikslus (Wahyuningsih ir kt., 2019).

Pastarųjų autorių darbų palyginimas leidžia matyti, kad organizacinės kultūros sąvoka yra tiek dinamiška, tiek daugialypė. Vieni autoriai pabrėžia stabilumą ir normų suderinamumą, kiti – lankstumo ir prisitaikomumo svarbą. Ši įvairovė parodo, kad organizacinės kultūros analizė turi būti pritaikyta specifiniam kontekstui, o Denisono modelis išlieka viena iš pagrindinių analitinių priemonių, kurią galima lanksčiai taikyti įvairiose organizacinėse situacijose.

Pereinant prie tolesnės analizės, verta aptarti Cameron ir Quinn (1999) konkurencinių vertybių modelį, kuris pasiūlė dar vieną unikalią perspektyvą organizacinės kultūros analizei ir valdymui. Šis modelis išsiskiria tuo, kad leidžia ne tik klasifikuoti organizacijas pagal jų kultūrinius prioritetus, bet ir įvertinti, kaip šie prioritetai daro įtaką organizacijos veiksmingumui. Cameron ir Quinn modelis pagrįstas konkurencinių vertybių struktūra, kuri organizacijas suskirsto į keturis pagrindinius kultūrų tipus: klaninę, adhokratinę, rinkos orientacijos ir hierarchinę, kur kiekvienas

iš šių tipų pabrėžia skirtingus organizacijos veiklos aspektus, tokius kaip inovacijos, bendruomeniškumas, rezultatyvumas ar struktūrizuotumas. Analizuojant organizacinės kultūros tipus pagal Cameron ir Quinn (1999) konkurencinių vertybių modelį, svarbu pabrėžti, kad šie tipai nėra izoliuoti – jų skirtumai ir sąsajos leidžia giliau suprasti, kaip kultūra veikia organizacijų dinamiką.

Klaninė kultūra, orientuota į bendruomeniškumą, dažnai išsiskiria savo dėmesiu darbuotojų emocinei gerovei ir bendradarbiavimui. Švietimo ir sveikatos apsaugos sektoriuose klaninė kultūra dažnai laikoma esmine, nes čia prioritetą turi žmogiškieji santykiai, tokie kaip tarpusavio pasitikėjimas ir emocinė parama. Paraschiv ir kt. (2023) atliktas tyrimas parodė, jog organizacijose, kuriose dominuoja klaninė kultūra, pastebimas žemesnis darbuotojų perdegimo lygis bei aukštesnis kolektyvinio pasitikėjimo rodiklis. Tai leidžia teigti, kad tokia kultūra prisideda prie geresnės emocinės atmosferos ir užtikrina didesnę organizacijos stabilumą. Kita vertus, adhokratinė kultūra, kuri pabrėžia kūrybinį požiūrį, naujoves ir prisitaikymą prie pokyčių, ryškiai kontrastuoja su klaninės kultūros pagrindiniais aspektais. Šio tipo kultūra ypatingai reikšminga greitai besivystančiuose sektoriuose, pavyzdžiui, technologijų ar startuolių srityse, kur lankstumas ir gebėjimas operatyviai reaguoti į pokyčius tampa gyvybiškai svarbiais veiksniais organizacijos išlikimui. Cheng ir Yoon (2023) tyrimas pabrėžė, kad adhokratinė kultūra ne tik skatina inovacijas, bet ir suteikia organizacijoms pranašumą sparčiai kintančioje aplinkoje. Tačiau lyginant su klanine kultūra, matyti, kad adhokratinės kultūros prioritetai – greitis ir lankstumas – kartais gali susilpninti darbuotojų saugumo jausmą. Tokia dinamika išryškina, kaip šios kultūros, nors ir orientuotos į skirtingas veiklos sritis, gali viena kitą papildyti.

Be klaninės ir adhokratinės kultūrų, taip pat išskiriama ir rinkos orientacijos kultūra, kuri išsiskiria tuo, kad pagrindinį dėmesį skiria veiklos rezultatams ir organizacijos efektyvumui. Zhao ir Wang (2022) atliktas tyrimas finansų sektoriuje parodė stiprų ryšį tarp šio tipo kultūros ir organizacijos pelningumo, pabrėžiant, kad rezultatyvumas yra vienas iš svarbiausių rinkos orientacijos kultūros bruožų. Tačiau lyginant su adhokratine kultūra, rinkos orientacija labiau akcentuoja stabilumą ir veiklos nuoseklumą nei kūrybinį potencialą. Tuo tarpu klaninė kultūra, priešingai nei rinkos orientacijos, daugiausiai dėmesio skiria ne rezultatams, o darbuotojų santykiams ir ilgalaikiam lojalumui. Šios kultūros, nors ir turinčios skirtingas stipriąsias puses, kartu sudaro įvairiapusių organizacijos veiklos pagrindą.

Hierarchinė kultūra, kurioje dominuoja struktūrizuotumas ir taisyklių laikymasis, stipriai kontrastuoja tiek su klanine, tiek su adhokratine kultūra. Zhang ir Wei (2022) analizavo hierarchinės kultūros taikymą viešojo administravimo sektoriuje, kur ji leidžia užtikrinti skaidrumą ir procedūrų laikymąsi. Tačiau, lyginant su adhokratine kultūra, hierarchinė kultūra mažiau prisideda prie inovacijų skatinimo, o klaninės kultūros kontekste ji gali būti laikoma mažiau lanksčia ir mažiau orientuota į darbuotojų gerovę. Nepaisant to, hierarchinė kultūra išlieka nepakeičiama tose organizacijose, kur būtina užtikrinti stabilumą ir ilgalaikį procedūrų laikymąsi.

Sisteminis šių kultūros tipų palyginimas rodo, kad kiekvienas jų turi unikalią paskirtį ir yra pritaikomas skirtinguose sektoriuose bei situacijose. Klaninė kultūra skatina žmogiškuosius ryšius, adhokratinė – greitą prisitaikymą, rinkos orientacijos kultūra – veiklos efektyvumą, o hierarchinė kultūra – organizacinį stabilumą. Visa tai pabrėžia, kad organizacinės kultūros analizė turi būti ne tik individuali, bet ir integruota, siekiant pritaikyti skirtingus kultūros aspektus specifinėms

organizacijos reikmėms. Tokia daugiapakopė analizė padeda kurti subalansuotą organizacinę aplinką, kurioje suderinami inovacijų poreikiai su stabilumo reikalavimais.

Cameron ir Quinn (1999) konkurencinių vertybių modelis suteikia platų pagrindą organizacijų kultūros analizei ir klasifikavimui, atskleidžiamas, kaip skirtingi kultūros tipai formuoja organizacijos veiklą ir prioritetus. Šio modelio keturi kultūros tipai – klaninė, adhokratinė, rinkos orientacijos ir hierarchinė – pasižymi aiškiais skirtumais, tačiau jie taip pat gali veikti kartu, kurdami sudėtingas organizacines struktūras. Šis modelis, nepaisant savo aiškumo, išlieka ribotas nagrinėjant giluminius kultūros elementus, tokius kaip prielaidos ar vertybių kilmė. Šioje vietoje svarbu įtraukti gilesnes teorines įžvalgas, tokias kaip Scheino (2010) trijų lygių teorija, kuri suteikia daugiau supratimo apie organizacinės kultūros prigimtį ir formavimąsi.

Pasak Scheino (2010), organizacinė kultūra yra trijų lygių sistema, apimanti artefaktus, vertybes ir paslėptas prielaidas. Artefaktai, kurie sudaro matomą organizacijos kultūros lygį, apima fizinius objektus, ritualus ir organizacijos simbolius. Šis lygmuo leidžia vertinti organizacijos paviršinius aspektus, tačiau neatskleidžia giluminių kultūros elementų. Antrasis lygis – vertybės – apima sąmoningai deklaruojamus tikslus ir elgesio normas, kurios nukreipia organizacijos narių veiklą. Giliausias lygis – paslėptos prielaidos – formuoja pagrindines nuostatas ir įsitikinimus, kurie dažnai yra nesąmoningi, bet lemia organizacijos veikimo būdą. Scheino teorija siūlo unikalią perspektyvą, leidžiančią analizuoti organizacinę kultūrą giluminiu lygmeniu, kur kiti modeliai dažnai apsiriboja paviršutiniška analize. Pavyzdžiui, kai Cameron ir Quinn modelis akcentuoja kultūrų tipologijas ir jų tarpusavio sąveiką, Scheino požiūris nukreipia dėmesį į vertybių kilmę ir prielaidų poveikį. Šis požiūris leidžia geriau suprasti, kodėl tam tikros kultūros vertybės ar elgesio normos dominuoja organizacijose.

Lyginant su Denison ir Mishra (1995) dimensijų modeliu, kuris taip pat analizuoja organizacinės kultūros poveikį efektyvumui, Scheino teorija yra mažiau orientuota į organizacijos veiklos rezultatus ir daugiau į kultūros esmę bei jos transformacijos galimybes. Pavyzdžiui, Mohammadi (2020) tyrime, kuriame analizuojama organizacinės kultūros dinamika naudojant Denisono modelį, pabrėžiama, kaip nuoseklumas ir prisitaikomumas prisideda prie organizacijos veiklos stabilumo. Tačiau Scheinas suteikia platesnę perspektyvą, analizuodamas, kaip paslėptos prielaidos įtvirtina šiuos dinامينius procesus.

Naujausi tyrimai, tokie kaip Zhang ir Li (2021), parodė, kad Scheino modelio trijų lygių sistema tebėra aktuali analizuojant šiuolaikinių organizacijų kultūras. Tyrime akcentuota, kad paslėptos prielaidos, nors ir sunkiai pastebimos, yra svarbiausias kultūros sluoksnis, nes jos formuoja organizacijos atsaką į pokyčius ir krizes. Tuo tarpu Paraschiv ir kt. (2023) tyrime, kuriame analizuota klaninė kultūra, buvo pabrėžta, kad tokios kultūros vertybės dažnai siejasi su Scheino išskirtais paslėptais elementais, stiprinančiais organizacijos stabilumą ir emocinę darbuotojų gerovę.

Sisteminis šių teorijų palyginimas rodo, kad Cameron ir Quinn modelis puikiai tinka organizacijoms, siekiančioms aiškiai apibrėžti savo kultūros tipą ir nustatyti, kaip jis daro įtaką veiklos efektyvumui. Tačiau Scheino trijų lygių sistema praplečia analizės lauką, leidžiant giliau suvokti, kaip vertybės ir prielaidos formuojasi bei keičiasi. Šios teorijos kartu sudaro kompleksinį įrankių rinkinį, padedantį organizacijoms ne tik įvertinti savo kultūrą, bet ir planuoti ilgalaikius strateginius pokyčius, atsižvelgiant į vidinius ir išorinius iššūkius.

Apibendrinant, organizacinė kultūra išryškėja kaip daugialypis reiškiny, kurį sudaro vertybės, normos, įsitikinimai ir elgesio modeliai, formuojantys organizacijos veiklos principus. Pagrindiniai teoriniai modeliai, tokie kaip Hofstede nacionalinės dimensijos modelis, Denisono ir Mishros dimensijų teorija, Cameron ir Quinn konkurencinių vertybių modelis bei Scheino trijų lygių teorija, atskleidžia skirtingus kultūros aspektus, nuo kultūrinių vertybių sąsajų su nacionaliniais kontekstais iki giluminių prielaidų, lemiančių organizacijos veiklą. Šių teorijų lyginamoji analizė parodė, kad organizacinė kultūra gali būti suprantama kaip procesas, apimantis tiek paviršinius elementus, tokius kaip artefaktai, tiek gilumines prielaidas, kurios formuoja ilgalaikį organizacijos strateginį kryptingumą. Toks daugiapakopis požiūris leidžia analizuoti ne tik kultūros būklę, bet ir jos transformacijos galimybes, prisitaikant prie besikeičiančių išorinių ir vidinių sąlygų.

1.2. Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų elgesiui ir organizaciniam rezultatams

Organizacinė kultūra yra neatsiejama bet kurios organizacijos dalis, daranti įtaką ne tik darbuotojų elgesiui, bet ir organizacijos rezultatams. Ji formuoja vertybių ir normų sistemą, kuri veikia darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą, bendravimo būdus, vadovavimo stilius ir organizacijos veiklos rezultatus (Odor, 2018; Kuo ir Tsai, 2019; Pranitasari, 2022; Kaur Bagga ir kt., 2023). Kultūros svarbą sustiprina šiuolaikinės dinaminės darbo aplinkos reikalavimai, skaitmenizacija ir globalizacija, kurie priverčia organizacijas ne tik puoselėti stiprią kultūrą, bet ir būti lanksčioms bei gebėti greitai prisitaikyti.

Pagrindinės teorijos, kaip jau anksčiau minėta – Hofstede kultūros dimensijos (1980), Denisono modelis (1995) ar Cameron ir Quinn konkurencinių vertybių modelis (1999), suteikia gilią analitinę perspektyvą apie tai, kaip kultūra veikia darbuotojų elgesį ir organizacinius rezultatus. Hofstede modelis išryškino nacionalinės kultūros svarbą formuojant organizacines struktūras ir normas, pabrėždamas valdžios distancijos, individualizmo ir kolektyvizmo bei ilgo laikotarpio orientacijos dimensijų įtaką darbuotojų elgesiui (Minkov ir Hofstede, 2012). Denison ir Mishra, savo ruožtu, analizavo, kaip organizacinės kultūros dimensijos, tokios kaip įsitraukimas, prisitaikomumas ir nuoseklumas, veikia organizacijos gebėjimą užtikrinti veiklos efektyvumą. Tuo tarpu Cameron ir Quinn modelis išskiria keturis pagrindinius kultūros tipus – klaninę, adhokratinę, rinkos orientacijos ir hierarchinę – kurie pabrėžia skirtingus organizacijos veiklos aspektus, tokius kaip bendruomeniškumas, inovatyvumas, rezultatyvumas ar stabilumas. Šis modelis praturtina organizacinės kultūros analizės lauką, suteikdamas galimybę identifikuoti, kaip kultūros tipai daro įtaką darbuotojų elgesiui ir organizacijos rezultatams (Posarić ir Ćorić, 2023).

Kultūra tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, nes organizacinės vertybės, normos ir socialiniai ryšiai lemia darbuotojų įsitraukimą ir jų požiūrį į organizaciją. Organizacijos, kurios akcentuoja įsitraukimą, bendradarbiavimą ir emocinę gerovę, dažnai pasižymi aukštesniu darbuotojų motyvacijos lygiu. Schaefer ir Jacobsen (2020) tyrime nustatyta, kad klaninės kultūros skatina darbuotojų lojalumą, nes pagrindinis dėmesys skiriamas tarpusavio pasitikėjimui ir kolektyvinei paramai. Panašiai Cameron ir Quinn (1999) konkurencinių vertybių modelis pabrėžia, kad klaninė kultūra ne tik gerina darbuotojų emocinę savijautą, bet ir stiprina komandinį bendradarbiavimą bei organizacinį stabilumą. Tuo tarpu organizacijos, kuriose

dominuoja rinkos orientacijos kultūra, nors ir pabrėžia rezultatų siekimą bei efektyvumą, dažnai susiduria su iššūkiais dėl mažesnio dėmesio darbuotojų gerovei (Zhao ir Wang, 2022). Pasak šių autorių, rezultatų orientacija gali sukelti per didelį spaudimą darbuotojams, sumažinti jų pasitenkinimą darbu ir padidinti stresą. Šis požiūris suderina Denisono modelio (1995) nuostatas, kurios pabrėžia, kad organizacinės kultūros balansavimas tarp rezultatų orientacijos ir darbuotojų poreikių yra būtinas siekiant ilgalaikio organizacijos stabilumo ir sėkmės.

Vadovavimo stiliai glaudžiai siejasi su organizacine kultūra, nes vadovai ne tik nustato organizacijos vertybių kryptį, bet ir daro tiesioginę įtaką darbuotojų elgesiui. Ashkanasy ir Bogan (2019) analizavo ekologinės atsakomybės kultūrų poveikį ir nustatė, kad vadovavimo strategijos, kurios remiasi vertybiniais principais, skatina darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją. Jie pabrėžia, kad vertybėmis grįstas lyderystės modelis gali formuoti organizacinę kultūrą, kurioje prioritetas teikiamas atsakomybei ir inovacijoms. Panašiai Lee ir Song (2023) tyrimas išryškino, kad darbuotojų elgesio normos ir bendravimo stiliai tiesiogiai priklauso nuo vadovavimo skatinamų vertybių bei lyderių veiklos principų. Šis požiūris atspindi Denisono modelio idėją, kad vadovavimo nuoseklumas ir vertybių suderinamumas yra būtini organizacinio stabilumo komponentai. Isfahani ir kt. (2020) atliktame tyrime nagrinėta, kaip lanksti organizacinė kultūra bei pritaikomi vadovavimo stiliai skatina darbuotojų kūrybiškumą ir padeda jiems veiksmingai reaguoti į pokyčius. Jie teigia, kad organizacijos, kurių kultūra orientuota į adaptaciją, sukuria palankią aplinką kūrybiškumui ir darbuotojų saviraiškai. Šis tyrimas parodo, kaip organizacijos gali optimizuoti vadovavimo stilių, siekiant sustiprinti darbuotojų įsitraukimą ir inovacijų diegimą.

Sisteminis šių tyrimų palyginimas rodo, kad klaninės kultūros, nors ir skatina darbuotojų emocinę gerovę, ne visada užtikrina efektyvų rezultatų siekimą, o rinkos orientacijos kultūros, atvirkščiai, dažnai nepakankamai atsižvelgia į darbuotojų emocinius poreikius. Tuo tarpu adhokratinė kultūra, kaip teigia Cheng ir Yoon (2023), sujungia inovatyvumą su darbuotojų autonomija, bet reikalauja tvirtos vadovybės, kuri galėtų valdyti pokyčių dinamiką. Šis daugialypis požiūris į organizacinę kultūrą ir vadovavimo stilius atskleidžia, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo gebėjimo integruoti skirtingus kultūrinius aspektus ir pritaikyti juos prie darbuotojų bei organizacijos poreikių.

Tęsiant analizę, būtina išskirti, kad organizacinė kultūra taip pat yra vienas iš kertinių elementų, formuojančių organizacijos veiklos efektyvumą ir rezultatus. Ji ne tik veikia organizacijos struktūrą ir procesus, bet ir nulemia darbuotojų elgesį, jų motyvaciją bei gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių. Šiuolaikinėje literatūroje šis aspektas analizuojamas daugiapusiškai, pabrėžiant, kad organizacinė kultūra yra dinamiškas ir nuolat besikeičiantis reiškinys, lemiantis ilgalaikę organizacijos sėkmę. Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų produktyvumui ir našumui yra ypač akivaizdus. Brown ir Wilson (2019) savo tyrime atkreipė dėmesį į tai, kad organizacijos, kurios puoselėja stiprią kultūrą, orientuotą į bendradarbiavimą, pasiekia aukštesnius veiklos rodiklius. Pagrindinis to veiksnys – darbuotojų įsitraukimas į organizacijos tikslų siekimą. Tokiose organizacijose darbuotojai jaučiasi esantys vertinga komandos dalimi, o tai skatina jų produktyvumą. Taip pat reiktų išskirti, kad organizacinė kultūra daro tiesioginę įtaką inovacijų diegimui ir organizacijos gebėjimui prisitaikyti prie išorinių pokyčių. Kaip tinkamas pavyzdys galėtų būti Kim ir Lee (2021) tyrimas, kuriame jie nagrinėjo technologijų sektoriaus įmones ir pastebėjo, kad kultūros, skatinančios kūrybiškumą bei lankstumą, leidžia greitai prisitaikyti prie rinkos dinamikos ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Tokia kultūra dažnai yra paremta atviru

bendravimu, kur darbuotojai skatinami dalytis idėjomis ir sprendimais. Tačiau, kaip pastebėjo Zhang ir Wei (2022), organizacijos, orientuotos į hierarchinę kultūrą, nors ir užtikrina stabilumą bei taisyklių laikymąsi, dažnai susiduria su iššūkiais dėl riboto kūrybiškumo ir inovacijų.

Darbuotojų kaita taip pat yra reikšmingas organizacinės kultūros aspektas, kuris tiesiogiai veikia organizacijos veiklos rezultatus. Crowne (2020) tyrimas atskleidė, kad organizacijos, kurios akcentuoja darbuotojų lojalumą per klaninę kultūrą, patiria mažesnę darbuotojų kaitą. Ši kultūra skatina pasitikėjimą, darbuotojai jaučiasi vertinami ir įtraukti, o tai prisideda prie organizacijos stabilumo ir efektyvumo didinimo. Analizuojant organizacinės kultūros poveikį organizacijos veiklos rezultatams, būtina pabrėžti, kad kultūros įtaka finansiniams organizacijos rezultatams taip pat yra neabejotina. Zhao ir Wang (2022) atliko tyrimą finansų sektoriuje ir nustatė, kad rinkos orientacijos kultūra, orientuota į rezultatų siekimą ir konkurenciją, yra susijusi su didesniu pelningumu ir efektyvumu. Nepaisant to, jie atkreipė dėmesį, kad šio tipo kultūra gali neigiamai paveikti darbuotojų pasitenkinimą darbu, jei per daug dėmesio skiriama vien finansiniams tikslams, ignoruojant darbuotojų gerovę. Tai išryškina būtinybę siekti pusiausvyros tarp rezultatų orientacijos ir rūpinimosi darbuotojų poreikiais. Be to, vis labiau akcentuojami tvarumo ir ekologinės atsakomybės aspektai organizacinėje kultūroje. Ashkanasy ir Bogan (2019) atliktas tyrimas parodė, kad organizacijos, kurios savo kultūroje integruoja ekologinės atsakomybės principus, ne tik stiprina savo reputaciją, bet ir kuria ilgalaikę vertę. Toks požiūris skatina tvarius sprendimus, suderintus su organizacijos strateginiais tikslais ir visuomenės lūkesčiais dėl socialinės atsakomybės.

Taigi, atsižvelgiant į aptartus aspektus, galima teigti, kad organizacinė kultūra daro reikšmingą poveikį organizaciniams rezultatams, įskaitant našumą, inovatyvumą, darbuotojų kaitą ir finansinius rodiklius. Ji formuoja organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių iššūkių ir užtikrinti ilgalaikį stabilumą bei augimą. Tinkamai valdoma organizacinė kultūra gali tapti esminiu konkurenciniu pranašumu, o jos analizė ir tobulinimas – strateginiu prioritetu siekiant organizacijos tikslų. Tačiau siekiant sistemiškai apibendrinti organizacinės kultūros poveikio darbuotojų elgesiui ir organizaciniams rezultatams teorinės apžvalgos rezultatus, toliau tekste pateikiama lentelė 1.2.1, kurioje išryškinami pagrindiniai organizacinės kultūros poveikio aspektai ir jų įtaka organizacijai.

1.2.1 lentelė

Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų elgesiui ir organizaciniams rezultatams

Aspektas	Poveikis darbuotojų elgesiui	Poveikis organizaciniams rezultatams	Šaltiniai
Darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas	Organizacinė kultūra, skatinanti įsitraukimą ir bendradarbiavimą, didina darbuotojų pasitenkinimą darbu.	Aukštesni veiklos rodikliai, efektyvumas, mažesnė darbuotojų kaita.	Odor (2018), Schaefer ir Jacobsen (2020)
Vadovavimo stiliai	Vertybėmis grindžiamas vadovavimas skatina darbuotojų pasitikėjimą ir motyvaciją.	Sukuria organizacinį stabilumą, palaiko inovacijų diegimą ir adaptaciją prie pokyčių.	Ashkanasy ir Bogan (2019), Isfahani ir kt. (2020)
Kultūros tipai	Klaninė kultūra skatina tarpusavio pasitikėjimą; rinkos orientacijos kultūra gali didinti stresą.	Klaninė kultūra stiprina emocinę gerovę, rinkos orientacija didina finansinius rodiklius.	Cameron ir Quinn (1999), Zhao ir Wang (2022)

Inovacijos ir adaptacija	Kultūros, orientuotos į kūrybiškumą ir lankstumą, skatina darbuotojų idėjų generavimą.	Leidžia greitai prisitaikyti prie rinkos dinamikos ir išlaikyti konkurencinį pranašumą.	Kim ir Lee (2021), Zhang ir Wei (2022)
Darbuotojų kaita	Organizacinės kultūros, kurios akcentuoja lojalumą, mažina darbuotojų kaitą.	Stiprina organizacijos stabilumą, didina veiklos efektyvumą.	Crowne (2020), Schaefer ir Jacobsen (2020)
Finansiniai rezultatai	Kultūros, orientuotos į rezultatų siekimą, gali daryti spaudimą darbuotojams.	Rinkos orientacijos kultūros yra susijusios su didesniu pelningumu ir efektyvumu.	Zhao ir Wang (2022), Brown ir Wilson (2019)
Tvarumas ir socialinė atsakomybė	Ekologinės atsakomybės principai didina darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą.	Kuria ilgalaikę vertę, stiprina reputaciją, užtikrina suderinamumą su visuomenės lūkesčiais.	Ashkanasy ir Bogan (2019)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Apibendrinant teorinės apžvalgos informaciją apie organizacinės kultūros poveikį darbuotojų elgesiui ir organizaciniams rezultatams, galima teigti, kad organizacinė kultūra yra esminis veiksnys, formuojantis organizacijos veiklos principus, darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, taip pat organizacinius rezultatus. Ji apima vertybių, normų ir socialinių sąveikų sistemą, kuri daro įtaką tiek individualiems darbuotojų elgesio aspektams, tiek bendrai organizacijos struktūrai bei veiklos efektyvumui. Teoriniai modeliai, tokie kaip Hofstede kultūros dimensijos, Denisono organizacinės kultūros dimensijos bei Cameron ir Quinn konkurencinių vertybių modelis, pabrėžia skirtingus kultūros aspektus ir šie modeliai leidžia analizuoti kultūros poveikį darbuotojų elgesiui ir organizacijos veiklai. Empiriniai tyrimai išryškina kultūros įtaką finansiniams rodikliams, inovacijų diegimui bei darbuotojų kaitai. Efektyviai valdoma organizacinė kultūra, kuri grindžiama socialinės atsakomybės ir tvarumo principais, prisideda ne tik prie organizacijos reputacijos gerinimo, bet ir prie ilgalaikio vertės kūrimo. Galiausiai reiktų išskirti, kad organizacinės kultūros vertinimas ir tobulinimas yra būtini siekiant sėkmingo organizacijos valdymo bei užtikrinant jos ilgalaikį stabilumą ir augimą. Tinkamai puoselėjama kultūra padeda organizacijai prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų ir tampa veiksmingu strateginiu įrankiu, didinančiu konkurencinį pranašumą.

1.3. Mokytojų įsitraukimo samprata ir jį lemiantys veiksniai

Mokytojų įsitraukimas – tai sudėtingas ir daugialypis reiškinys, kuris apima mokytojo emocinį, kognityvinį ir elgsenos įsipareigojimą savo darbui, mokiniams bei platesniems organizaciniams tikslams. Įsitraukę mokytojai linkę skirti daugiau laiko ir pastangų mokymui, aktyviai dalyvauja organizaciniame gyvenime bei siekia nuolat tobulinti savo profesinius įgūdžius (Granziera ir Perera, 2019; Yerdelen ir kt., 2018). Įsitraukimas neapsiriboja vien pavienių užduočių vykdymu – tai gilus profesinis ryšys, skatinantis mokytojus jaustis įgalintais ir motyvuotais pasiekti geriausius rezultatus.

Mokslinėje literatūroje mokytojų įsitraukimo samprata dažnai siejama su įsitraukimo į darbą teorijomis. Kahn (1990) pirmasis suformulavo įsitraukimo į darbą teoriją, kuri pabrėžia darbuotojo emocinės, fizinės ir kognityvinės energijos panaudojimą atliekant užduotis. Atsižvelgiant į šios teorijos populiarumą ir citavimo indeksą, galima teigti, kad ši teorija išlieka pagrindiniu atspirties tašku diskusijose apie darbuotojų įsitraukimą įvairiuose sektoriuose, įskaitant švietimą. Mokytojų kontekste tai reiškia visapusišką jų dalyvavimą ugdymo procese, kuris apima ne tik pamokų vedimą, bet ir bendravimą su mokiniais bei kolegomis, profesinio tobulėjimo veiklas bei

dalyvavimą sprendimų priėmimo (Harper-Hill ir kt., 2022). Vėliau sukurtas Bakker ir Demerouti (2007) darbo išteklių ir poreikių modelis išplėtė įsitraukimo į darbą sampratą, pabrėždamas, kad darbo ištekliai, tokie kaip kolegų parama, vadovų dėmesys ar galimybės mokytis, yra pagrindiniai motyvatoriai, padedantys išlaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį. Šis požiūris ypač aktualus mokytojams, kurie dažnai susiduria su profesiniais iššūkiais, reikalaujančiais ne tik techninių, bet ir emocinių bei socialinių gebėjimų. Walker ir kt. (2017) papildė šio modelio supratimą, akcentuodami, kad mokyklos kultūra, paremta bendradarbiavimu, aiškiomis vertybėmis ir tikslų suvokimu, daro reikšmingą įtaką mokytojų įsitraukimui.

Granziera ir Perera (2019) tyrimai pabrėžia, kad mokytojai, turintys pasitikėjimo savo gebėjimais įveikti profesinius iššūkius, yra labiau linkę aktyviai dalyvauti savo darbinėje veikloje. Švietimo sektoriuje, kur ugdymo procesai nuolat keičiasi, ši savybė tampa ypač reikšminga. Tuo tarpu Kim ir kt. (2022) atskleidė, jog technologijų pažanga daro įvairiapusį poveikį mokytojų įsitraukimui, nes skaitmenizacija ir inovacijos gali tiek sudaryti papildomų kliūčių, tiek atverti naujų galimybių. Mokytojai, kurie jaučiasi pasirengę efektyviai taikyti technologijas mokymo procese, ne tik stiprina savo profesinį pasitikėjimą, bet ir rodo didesnę įsitraukimą. Pasak jų, mokytojai, kurie jaučiasi kompetentingi naudotis technologijomis, yra labiau įsitraukę ir pasitiki savo profesiniais gebėjimais. Negalima neišskirti, kad profesinio tobulėjimo svarba įsitraukimo didinimui taip pat išlieka aktuali. Podolsky ir Darling-Hammond (2019) pabrėžė, kad mokyklos, kurios investuoja į ilgalaikes profesinio tobulėjimo programas, skatina mokytojus dalyvauti bendruomeninėse veiklose, keistis patirtimi ir nuolat tobulėti. Yerdelen ir kt. (2021) savo tyrimuose papildė šią sampratą, išryškindami organizacinių vertybių reikšmę. Jie pastebėjo, kad mokyklos, kurios skatina saviraišką, palaiko aiškias vertybes ir suteikia erdvę autonomiškumui, sukuria palankias sąlygas įsitraukimui.

Taigi, lyginant šias skirtingas teorijas ir tyrimus, pastebima, kad įsitraukimą lemia ne vienas, o kompleksinis veiksnių rinkinys. Pavyzdžiui, saviveiksmingumas (Granziera ir Perera, 2019) pabrėžia individualų komponentą, tuo tarpu darbo išteklių teorija (Bakker ir Demerouti, 2007) labiau orientuota į organizacinę aplinką. Walker ir kt. (2017) bei Yerdelen ir kt. (2021) tyrimai išplečia šį požiūrį, analizuodami kolektyvinės paramos ir organizacinių vertybių svarbą. Ši sisteminė analizė atskleidžia, kad mokytojų įsitraukimas priklauso nuo sąveikos tarp individo, organizacijos ir platesnio profesinio konteksto, įskaitant skaitmenizaciją ir globalizaciją. Tyrimai rodo, kad įsitraukimą stipriai veikia individualūs, organizaciniai ir socialiniai veiksniai. Individualūs veiksniai apima mokytojų asmenines savybes, tokias kaip savimotyvacija, profesinis tapatumas ir atsakomybės jausmas (Granziera ir Perera, 2019). Organizaciniai veiksniai – tai, pavyzdžiui, darbo sąlygos, atlygio sistema, darbo saugumas bei bendruomenės palaikymas (Yerdelen ir kt., 2018). Socialiniai veiksniai, kaip rodo klasifikacijos rezultatai, apima kolegų bendradarbiavimą ir santykius su mokiniais, kurie daro tiesioginę įtaką mokytojų motyvacijai ir jų ryšiui su darbu (Cain, 2015).

Siekiant geriau suprasti mokytojų įsitraukimą lemiančių veiksnių sisteminę struktūrą, pateikiama 1.3.1 lentelė, kurioje išryškinami pagrindiniai individualūs, organizaciniai ir socialiniai aspektai bei jų sąveikos.

Mokytojų įsitraukimą lemiantys veiksniai

Veiksnių kategorija	Veiksniai	Aprašymas	Pagrindiniai šaltiniai
Individualūs veiksniai	Savimotyvacija	Vidinis mokytojo noras siekti profesinių tikslų, asmeninių ir organizacinių rezultatų.	Granziera ir Perera (2019); Cain (2015)
	Profesinis tapatumas	Mokytojo suvokimas, kaip jo veikla prisideda prie mokyklos ir mokinių pasiekimų.	Granziera ir Perera (2019)
	Saviveiksmingumas	Pasitikėjimas savo gebėjimu spręsti problemas, įveikti iššūkius ir efektyviai dirbti.	Granziera ir Perera (2019); Kim ir kt. (2022)
	Emocinis atsparumas	Gebėjimas išlaikyti motyvaciją ir susidoroti su stresinėmis situacijomis darbe.	Cain (2015)
Organizaciniai veiksniai	Darbo sąlygos	Darbo aplinka, kuri užtikrina tinkamą mokymo įrangą, klasių dydį ir komfortą.	Yerdelen ir kt. (2018); Walker ir kt. (2017)
	Atlygio sistema	Sąžininga ir skaidri atlygio už darbą politika, motyvacijos priemonės.	Yerdelen ir kt. (2018)
	Vadovų palaikymas	Vadovų dėmesys mokytojų poreikiams, paramos teikimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą.	Walker ir kt. (2017); Patrick (2022)
	Profesinio tobulėjimo galimybės	Mokytojams sudaromos sąlygos dalyvauti mokymuose, seminaruose, keistis patirtimi su kolegomis.	Podolsky ir Darling-Hammond (2019)
	Organizacinė kultūra	Mokyklos vertybės, skatinančios bendradarbiavimą, kolektyvinę atsakomybę ir aiškių tikslų suvokimą.	Yerdelen ir kt. (2021); Walker ir kt. (2017)
Socialiniai veiksniai	Bendradarbiavimas su kolegomis	Mokytojų tarpusavio pagalba, dalijimasis žiniomis ir bendri projektai.	Walker ir kt. (2017); Cain (2015)
	Santykiai su mokiniais	Emocinis ryšys su mokiniais, kuris padeda kurti pozityvią ugdymo atmosferą ir motyvuoja mokytojus dirbti.	Walker ir kt. (2017); Cain (2015)
	Bendruomenės palaikymas	Tėvų ir vietos bendruomenės palaikymas, padedantis mokytojams jaustis įvertintiems ir svarbiems.	Cain (2015); Zhang ir Wei (2022)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Empiriniai tyrimai neabejotinai rodo, kad mokytojų įsitraukimas yra svarbus ne tik jų pačių emocinei gerovei ir darbo pasitenkinimui, bet ir tiesiogiai veikia mokinių pasiekimus bei bendrą mokyklos aplinkos kokybę (Ika, 2020; Granziera ir Perera, 2019). Mokytojų įsitraukimas tampa svarbiu švietimo organizacijų tvarumo ir sėkmės rodikliu, nes įsitraukę mokytojai dažniau demonstruoja aukštesnį profesionalumą, gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių bei iniciatyvų imtis naujų mokymo strategijų. Ir šiuo atveju, akademinės literatūros apžvalga atskleidžia, kad lyderystės vaidmuo mokytojų įsitraukimui yra ypač reikšmingas. Kaip pažymėjo Granziera ir Perera (2019), demokratiniai bei transformaciniai lyderystės stiliai, pagrįsti pasitikėjimu, įgalinimu ir bendru vizijos kūrimu, sukuria palankią aplinką mokytojų įsitraukimui. Tokie lyderiai skatina aktyvų mokytojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese, o tai stiprina jų motyvaciją bei pojūtį, kad jų darbas yra svarbus. Patrick, 2022 atliktas tyrimas taip pat patvirtina, kad transformacinė lyderystė, pabrėžianti mokytojų profesinį augimą ir autonomiją, prisideda prie didesnio jų įsitraukimo. Priešingai, autokratiniai vadovavimo stiliai gali turėti neigiamą poveikį

mokytojų įsitraukimui. Toks vadovavimas dažnai apsiriboja griežta kontrole, iš anksto nustatyta taisyklių laikymusi bei kūrybiškumo ribojimu, kas lemia mokytojų motyvacijos mažėjimą (Bass ir Riggio, 2006). Be to, Zhang ir Wei (2022) pabrėžė, kad autoritarinis vadovavimas gali padidinti mokytojų stresą, nes ribojamos jų galimybės prisidėti prie inovacijų kūrimo ar bendro mokyklos strateginių tikslų formavimo.

Papildant lyderystės svarbą, empiriniai tyrimai atskleidžia, kad organizacinės kultūros aspektai taip pat yra esminiai mokytojų įsitraukimo skatinimui. Walker ir kt. (2017) pastebėjo, kad mokyklos, kurios skatina kolektyvinę atsakomybę, dalijimąsi patirtimi ir bendradarbiavimą, prisideda prie stipresnės profesinės bendruomenės kūrimo, o tai teigiamai veikia mokytojų įsitraukimą. Šios vertybės stiprina emocinį ryšį tarp mokytojų, vadovų bei mokyklos misijos, sudarydamos sąlygas nuolatiniam profesiniam augimui ir pasitenkinimui darbu.

Apibendrinant galima teigti, kad mokytojų įsitraukimas – tai daugialypis reiškinys, kuris apima emocinį, kognityvinį ir elgsenos įsipareigojimą mokymo procesui bei platesniems organizaciniais tikslams. Šis įsitraukimas, kaip rodo Kahn (1990) teorija, neapsiriboja tik profesinėmis užduotimis – tai gilus ryšys su darbu, kurį stiprina mokytojų energijos, idėjų ir emocijų investavimas. Bakker ir Demerouti (2007) darbo išteklių modelis dar labiau išryškina, kaip aplinkos veiksniai, tokie kaip vadovų palaikymas ar galimybės profesiniam tobulėjimui, yra esminiai mokytojų įsitraukimo komponentai. Empirinių tyrimų duomenys patvirtina, kad mokytojų įsitraukimas tiesiogiai susijęs su jų saviveiksmingumu (Granziera ir Perera, 2019), technologinių įgūdžių pritaikymu mokymo procese (Kim ir kt., 2022) bei organizacinėmis vertybėmis, kurios skatina saviraišką ir autonomiją (Yerdelen ir kt., 2021). Taip pat pastebima, kad vadovavimo stilius daro didelę įtaką mokytojų motyvacijai ir įsitraukimui. Lyderystė, grindžiama demokratiniais ir transformaciniais principais, stiprina mokytojų pasitikėjimą bei savirealizacijos galimybes (Patrick, 2022). Tuo tarpu autokratiniai valdymo metodai dažnai riboja mokytojų autonomiją, kelia stresą ir mažina kūrybiškumo potencialą (Zhang ir Wei, 2022). Socialinė aplinka taip pat vaidina lemiamą vaidmenį. Mokyklos, kurios skatina bendradarbiavimą, kolektyvinę atsakomybę ir dalijimąsi patirtimi, sudaro palankias sąlygas mokytojų įsitraukimui (Walker ir kt., 2017). Toks emocinis ir profesinis ryšys su mokykla prisideda prie ne tik asmeninės mokytojų motyvacijos, bet ir visos mokyklos bendruomenės tvarumo. Galiausiai galime apibrėžti, kad mokytojų įsitraukimas yra sudėtingas procesas, priklausantis nuo individualių savybių, organizacinės kultūros bei socialinių ryšių sąveikos. Šio reiškinio visapusiškas supratimas ir sisteminė analizė pabrėžia, kad įsitraukimas tiesiogiai veikia mokytojų profesinę gerovę, darbo kokybę bei mokinių pasiekimus. O tai daro jį išskirtinai svarbiu prioritetu, siekiant užtikrinti švietimo sistemos efektyvumą ir augimą.

1.4. Teorinė organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo tarpusavio sąveika

Organizacinė kultūra yra sudėtingas ir daugialypis reiškinys, apibrėžiantis organizacijos veikimo normas, vertybes, simbolius ir praktiką. Ji veikia kaip nematoma galia, formuojanti darbuotojų elgesį, motyvaciją ir tarpusavio santykius. Šis konceptas yra itin reikšmingas, nes padeda suvokti, kaip organizacijos vidiniai procesai gali daryti įtaką bendriems tikslams ir rezultatams. Nors moksliniai tyrimai plačiai pripažįsta organizacinės kultūros svarbą įvairiuose sektoriuose, analizuojant jos poveikį švietimo sektoriuje, ypatingai mokytojų įsitraukimui, kyla poreikis detalesniems tyrimams. Mokytojų įsitraukimas, kaip vienas esminių ugdymo kokybę lemiančių

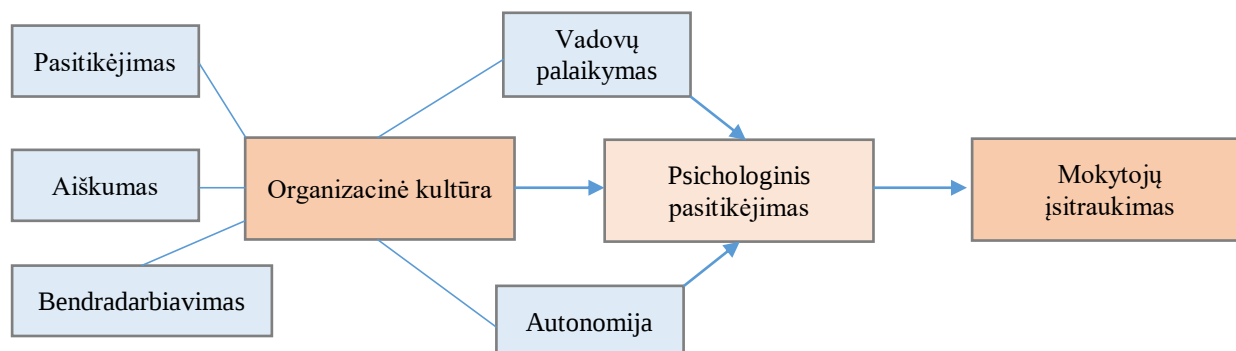
veiksnių, neabejotinai glaudžiai susijęs su organizacinės kultūros aspektais, tačiau šios sąsajos vis dar reikalauja sisteminio ir giluminio nagrinėjimo.

Pradėdami nuo bendresnių sąsajų, analizuojant mokslinę literatūrą ir joje esančius tyrimus, galime pastebėti, kad jie suteikia galimybę teorinei prielaidai apie organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo tarpusavio sąsajas. Moksliniai šaltiniai rodo, kad organizacinė kultūra gali veikti darbuotojų įsitraukimą bendrai, per kelis pagrindinius mechanizmus. Bagga ir kt. (2023) akcentuoja, kad organizacinės kultūros elementai, tokie kaip pasitikėjimas, aiškumas ir bendradarbiavimas, skatina darbuotojų įsitraukimą, nes jie sukuria saugią ir palaikančią darbo aplinką. Panašių išvadų pateikia ir Ababneh (2020), kuris pabrėžia, kad įtraukios kultūros plėtojimas stiprina darbuotojų motyvaciją per jų autonomijos ir vertinimo skatinimą. Be to, Tam (2024) teigia, kad tokia kultūra leidžia darbuotojams jaustis vertinamiems ir reikšmingiems organizacijos nariams. Socialinių mainų teorija (SET), kaip nurodo Abdullahi ir kt. (2021), parodo, kad darbuotojų įsipareigojimas organizacijai stiprėja, kai jie jaučia, jog organizacija vertina jų indėlį ir investuoja į jų gerovę. Ši teorija taip pat atskleidžia, kad psichologinis pasitikėjimo ryšys tarp organizacijos ir darbuotojo yra esminis norint palaikyti ilgalaikį įsitraukimą (Lapiņa ir kt., 2015). Toks dvipusis mainų santykis yra pagrindas formuoti stiprų darbuotojų įsitraukimą.

Švietimo sektoriuje organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos tampa dar aktualesnės dėl švietimo institucijų specifikos. Mikušová ir kt. (2023) tyrimas rodo, kad privačios švietimo įstaigos, kuriose vyrauja inovatyvi ir lanksti kultūra, dažniau skatina mokytojų kūrybiškumą ir autonomiją. Tuo tarpu viešosiose įstaigose dominuojanti hierarchinė struktūra dažnai užtikrina stabilumą, tačiau gali riboti saviraišką ir mažinti darbuotojų motyvaciją. Panašiai Ababneh (2021) pabrėžia, kad hierarchinės kultūros ribotumas dažnai lemia ne tik mažesnę kūrybiškumą, bet ir aukštesnį streso lygį darbuotojams. Ir čia autoriai Lapiņa ir kt. (2015) atkreipia dėmesį, kad lanksti ir bendradarbiavimą skatinanti kultūra gali padidinti mokytojų įsitraukimą susijusį su profesiniu tobulėjimu, o tai prisideda prie geresnių mokymo rezultatų. Kangas ir kt. (2017) teigia, kad mokytojų pasitenkinimas darbu ir jų emocinė gerovė tiesiogiai susiję su organizacinės kultūros gebėjimu skatinti pasitikėjimą ir bendradarbiavimą. Šis disbalansas rodo, kad būtina rasti pusiausvyrą tarp aiškiai apibrėžtų struktūrų ir darbuotojų laisvės priimant sprendimus (Tam, 2024), nes tik subalansuota kultūra gali skatinti ilgalaikį švietimo įstaigų efektyvumą.

Mokytojų įsitraukimo kontekste organizacinė kultūra veikia kaip svarbus katalizatorius, galintis sustiprinti jų emocinę gerovę, motyvaciją ir profesinį pasitenkinimą. Kangas ir kt. (2017) išskiria, kad kultūra, kuri remiasi pasitikėjimu ir bendradarbiavimu, ne tik stiprina mokytojų savivertę, bet ir skatina aktyvesnį dalyvavimą profesinio tobulėjimo veiklose. Ababneh (2021) pabrėžia, kad organizacijos, kurios įgyvendina lankstų ir darbuotojų gerovę skatinantį kultūros modelį, padeda mokytojams efektyviau įgyvendinti savo ugdymo tikslus. Panašiai, Kairiša ir Aramina (2023) teigia, kad pasitikėjimas tarp vadovų ir mokytojų stiprina įsitraukimą per paramos ir bendradarbiavimo mechanizmus. Šie veiksniai sukuria aplinką, kurioje mokytojai jaučiasi vertinami, o tai didina jų motyvaciją ir norą aktyviai dalyvauti ugdymo procese. Tai savo ruožtu teigiamai veikia mokinių pasiekimus ir visos įstaigos veiklos rezultatus.

Toliau, remiantis moksline literatūra, schemoje (žr. 1 pav.) pateikiamos sąsajos tarp organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo atskleidžia sudėtingą ir daugialypį tarpusavio ryšį, kurio esminiai elementai veikia įvairiais lygmenimis.



1 pav. Organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo konstrukčių sąveikos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Schemoje (žr. 1 pav.) pateikti organizacinės kultūros komponentai ir jų sąveika su mokytojų įsitraukimu į darbą atskleidžia esminius ryšius, kuriais grindžiama efektyvi ugdymo praktika. Pavyzdžiui, pasitikėjimas mažina konfliktus ir stiprina tarpusavio santykius, aiškumas suteikia pagrindą efektyviam darbui, o bendradarbiavimas ir autonomija didina mokytojų kūrybiškumą bei motyvaciją. Mediaciniai veiksniai, tokie kaip psichologinis pasitikėjimas, ir moderaciniai elementai, kaip vadovų palaikymas, dar labiau sustiprina šių sąveikų efektyvumą. Tad galima teigti, kad organizacinė kultūra švietimo sektoriuje yra ne tik mokytojų įsitraukimo, bet ir ugdymo kokybės katalizatorius. Efektyvi kultūra, suderinanti struktūros poreikį su individualiais mokytojų poreikiais, yra pagrindinė sąlyga siekiant ilgalaikės ugdymo įstaigos sėkmės. Tolesni tyrimai turėtų gilinti supratimą apie šių sąveikų mechanizmus ir praktinį jų įgyvendinimą.

Analizuojant schemoje (žr. 1 pav.) pateiktus ryšius, galima matyti, kad organizacinės kultūros aspektai, tokie kaip pasitikėjimas, aiškumas, bendradarbiavimas ir autonomija, sudaro pagrindą, kuris formuoja psichologinį pasitikėjimą darbuotojų ir organizacijos santykiuose. Pavyzdžiui, pasitikėjimas ne tik stiprina emocinį stabilumą, bet ir mažina konfliktų galimybę, o aiškumas padeda sukurti struktūrą, kuri leidžia mokytojams efektyviai vykdyti savo funkcijas. Šie elementai sąveikauja tarpusavyje, kurdami socialinį kapitalą per bendradarbiavimo procesus, ir tuo pat metu skatina autonomijos augimą, kuris yra esminis darbuotojų motyvacijos ir kūrybiškumo šaltinis. Mediacinė grandis, tokia kaip psichologinis pasitikėjimas, stiprina ryšius tarp organizacinės kultūros elementų ir mokytojų įsitraukimo, o moderaciniai veiksniai, pavyzdžiui, vadovų palaikymas, dar labiau padidina šių sąveikų efektyvumą. Organizacinė kultūra apima tokius pagrindinius aspektus kaip pasitikėjimas, aiškumas, bendradarbiavimas ir autonomija. Pasitikėjimas veikia kaip pagrindas emociniam stabilumui, stiprindamas mokytojų tarpusavio santykius ir mažindamas darbo konfliktų tikimybę (Bagga ir kt., 2022). Švietimo aplinkoje ši sąsaja yra ypač reikšminga, nes ji padeda kurti palaikančią atmosferą, kuri skatina kolegų bendradarbiavimą ir mažina įtampą, kylančią dėl užduočių ar vaidmenų nesuderinamumo. Goh ir kt. (2020) pabrėžia, kad pasitikėjimas tarp mokytojų ir administracijos ne tik mažina konfliktų tikimybę, bet ir didina mokytojų pasitenkinimą darbu. Taip pat, Walker ir kt. (2017) atskleidžia, kad mokyklos, kuriose dominuoja aukšto lygio pasitikėjimas, pasižymi mažesniu darbuotojų išsekimu ir didesniu motyvacijos lygiu, nes pasitikėjimas sumažina nesutarimus ir skatina sprendimų priėmimą bendradarbiaujant. Aiškumas užtikrina, kad mokytojai aiškiai suprastų savo

vaidmenis ir atsakomybes, sumažindamas darbo dviprasmybes ir suteikdamas struktūrinį pagrindą efektyviam veikimui (Ababneh, 2021).

Bendradarbiavimo mechanizmai stiprina socialinį kapitalą, skatindami idėjų mainus ir kolektyvinį sprendimų priėmimą, o autonomija suteikia mokytojams daugiau laisvės ir atsakomybės ugdymo procese, kas savo ruožtu didina jų kūrybiškumą ir motyvaciją (Tam, 2024). Šių elementų sąveika formuoja psichologinio pasitikėjimo pagrindą, kuris veikia kaip tarpinė grandis, stiprinanti darbuotojų motyvaciją ir jų įsipareigojimą organizacijai (Abdullahi ir kt., 2021). Psichologinis pasitikėjimas skatina ilgalaikį darbuotojų ir organizacijos santykį, kuris grindžiamas abipusiu palaikymu ir pasitikėjimu (Kairiša ir Aramina, 2023). Taigi neatmetama, kad ši dinamika daro poveikį mokytojų įsitraukimui. Kangas ir kt. (2017) pabrėžia, kad tokia kultūra ne tik stiprina mokytojų dalyvavimą profesinio tobulėjimo veiklose, bet ir sukuria sąlygas aukštesnės kokybės ugdymo strategijoms. Šiuos rezultatus papildė naujesni tyrimai, tokie kaip Mikušová ir kt. (2023), kurie atskleidžia, kad lanksti kultūra, akcentuojanti autonomiją ir pasitikėjimą, padeda mokytojams efektyviau prisitaikyti prie ugdymo poreikių. Taip pat verta paminėti Goh ir kt. (2022) tyrimus, kurie patvirtina, kad bendradarbiavimas ir autonomija kartu stiprina inovacijų diegimą ir mokytojų profesinį pasitenkinimą.

Taigi, galima teigti, kad schemeje (žr. 1 pav.) pateikti elementai parodo, kaip organizacinės kultūros komponentai tarpusavyje sąveikauja, formuodami teigiamą grįžtamąjį ryšį tarp mokytojų motyvacijos, emocinės gerovės ir ugdymo kokybės. Toks subalansuotas modelis rodo, kad ilgalaikė sėkmė švietimo sektoriuje priklauso nuo kultūros lankstumo ir gebėjimo derinti struktūrą su individualių mokytojų poreikiais.

Apibendrinant poskyrį apie organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo tarpusavio sąveiką, galime teigti, kad tai yra daugialypis ir dinamiškas procesas, kurį formuoja organizacijos normos, vertybės, tarpusavio santykiai ir vidinė struktūra. Nors organizacinės kultūros poveikis darbuotojų elgesiui, motyvacijai ir įsitraukimui į veiklą yra plačiai pripažintas, švietimo sektoriaus specifika atskleidžia papildomų aspektų, kuriuos būtina detaliai analizuoti. Tyrimai rodo, kad kultūros elementai, tokie kaip pasitikėjimas, aiškumas, bendradarbiavimas ir autonomija, formuoja pagrindą mokytojų emocinei gerovei, kūrybiškumui ir profesiniam pasitenkinimui. Mokytojų įsitraukimas į darbą gali priklausyti nuo organizacinės kultūros gebėjimo subalansuoti struktūrą ir lankstumą. Kultūra, grindžiama bendradarbiavimu ir pasitikėjimu, ne tik stiprina emocinį stabilumą, bet ir skatina aktyvesnį dalyvavimą profesinėje veikloje bei inovacijų diegimą. Tuo tarpu hierarchinės struktūros, nors užtikrina stabilumą, gali riboti autonomiją ir kūrybiškumą, todėl būtina atsižvelgti į poreikį derinti skirtingus kultūros tipus ir elementus, kad būtų pasiekti geriausi rezultatai.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO MOKYTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO METODIKA

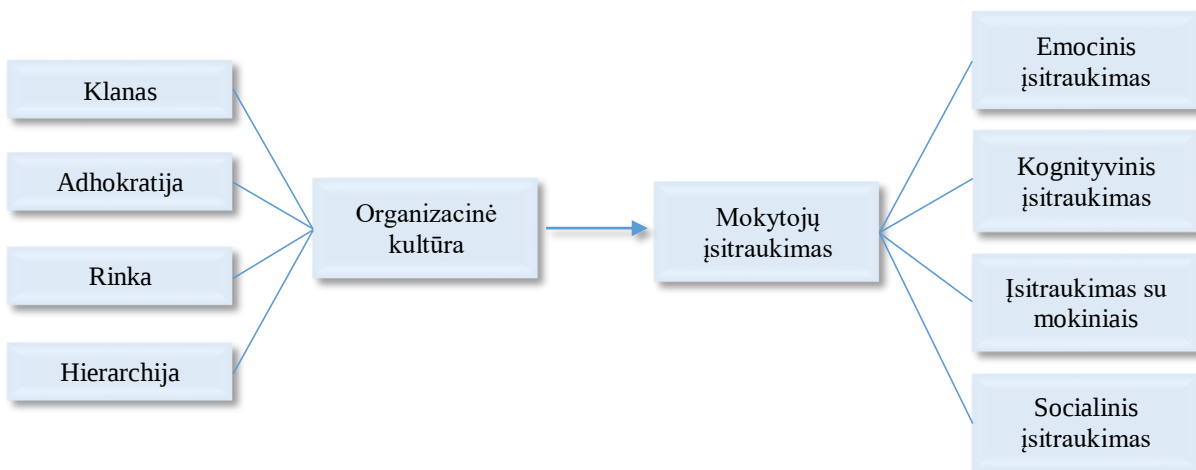
2.1. Bendroji tyrimo koncepcija ir tyrimo logika

Darbe keliama problema siekiama atsakyti į klausimą – koks yra organizacinės kultūros poveikis mokytojų įsitraukimui į darbą ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Siekiant atsakyti į šį klausimą, darbe vykdomas empirinis tyrimas. **Tyrimo tikslas** – įvertinti organizacinės kultūros poveikį mokytojų įsitraukimui į darbą Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šiam tyrimo tikslui pasiekti iškeliami tyrimo uždaviniai, susiję su tyrimo empirinių duomenų rinkimo ir empirinio tyrimo duomenų statistinės analizės procedūromis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Surinkti empirinio organizacinės kultūros poveikio mokytojų įsitraukimui ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimo duomenis, atliekant anketinę apklausą.
2. Pateikti tyrime dalyvavusių respondentų demografines ir organizacines charakteristikas.
3. Nustatyti tyrime naudoto instrumento patikimumo koeficientą.
4. Patikrinti tyrimo duomenų pasiskirstymo normalumą ir pasirinkti tyrimo statistinės analizės metodus.
5. Patikrinti organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo vertinimus pagal respondentų charakteristikas.
6. Patikrinti išsikeltas hipotezes.
7. Palyginti gautus tyrimo rezultatus su kitų autorių tyrimais.

Remiantis šiame darbe atlikta teorinės apžvalgos dalimi, buvo sukurtas tyrimo koncepcijos modelis (žr. 2 pav.) ir iškeltos hipotezės.



2 pav. Tyrimo koncepcijos grafinis modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo hipotezės:

H1: organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį ikimokyklinio ugdymo įstaigų mokytojų įsitraukimui į darbą.

H1a: klando tipo organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį mokytojų emociniam įsitraukimui, stiprindama jų pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir bendruomeniškumą.

H1b: adhokratinė organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį mokytojų kognityviam įsitraukimui, skatindama kūrybiškumą, inovacijas ir lankstų požiūrį į ugdymo procesą.

H1c: rinkos tipo organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį mokytojų įsitraukimui dirbant su mokiniais, orientuodama dėmesį į aukštus rezultatus ir ugdymo tikslų pasiekimą.

H1d: hierarchinė organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį mokytojų socialiniam įsitraukimui, užtikrindama stabilumą, aiškią struktūrą ir kolektyvinio darbo efektyvumą.

Teorinė tyrimo prieiga. Organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo sąsajų analizė remiasi moksliniuose tyrimuose plačiai taikomu Cameron ir Quinn (1999) konkurencinių vertybių modeliu, kuris padeda struktūrizuoti vertinti organizacijų kultūrą pagal keturis pagrindinius tipus: klando, adhokratinę, rinkos ir hierarchinę. Šis modelis pateikia teorinį pagrindą tirti, kaip skirtingos kultūros dimensijos gali daryti poveikį darbuotojų elgesiui, motyvacijai ir įsitraukimui. Nors teorinės įžvalgos apie organizacinės kultūros poveikį darbuotojų įsitraukimui yra plačiai pripažintos, švietimo sektoriaus specifikai skirtų tyrimų vis dar trūksta. Todėl šis modelis suteikia galimybę formuluoti hipotezes, remiantis esama literatūra ir platesniais organizacinių sistemų tyrimais.

Cameron ir Quinn konkurencinių vertybių modelis pabrėžia, kad organizacinė kultūra formuoja darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą per vertybes, normas bei struktūrinius mechanizmus. Nors mokytojų įsitraukimo sąsajos su organizacine kultūra yra sudėtingos, tyrimai rodo, kad teigiama kultūra stiprina darbuotojų emocinę gerovę ir profesinį pasitenkinimą (Schaufeli ir Bakker, 2021). Patrick (2022) pabrėžia, kad mokytojų įsitraukimas stiprėja, kai organizacijoje dominuoja bendradarbiavimo ir pasitikėjimo elementai. Šios įžvalgos sudaro pagrindą teigti, kad organizacinė kultūra gali turėti reikšmingą poveikį mokytojų įsitraukimui. Atsižvelgiant į tai, darbe keliama pagrindinė hipotezė H1 – *organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį mokytojų įsitraukimui į darbą.*

Klando tipo kultūroje bendruomeniškumas, pasitikėjimas ir bendradarbiavimas yra pagrindinės vertybės, kurios formuoja darbuotojų emocinį ryšį su organizacija. Picard (2017) teigia, kad tokia kultūra skatina stipresnį mokytojų emocinį įsitraukimą, nes mokytojai jaučiasi palaikomi ir įtraukti į sprendimų priėmimą. Švietimo sektoriuje emocinis įsitraukimas yra ypač svarbus, nes jis skatina mokytojų motyvaciją ir lojalumą organizacijai. Taigi darbe keliama hipotezė H1a – *klando tipo organizacinė kultūra teigiamai veikia mokytojų emocinį įsitraukimą.*

Adhokratinė kultūra, pabrėžianti inovatyvumą, lankstumą ir kūrybiškumą, gali skatinti mokytojų kognityvinį įsitraukimą, nes jie turi galimybę dalyvauti naujovių kūrime ir jų taikyme ugdymo procese. Harper-Hill ir kt. (2022) pastebi, kad adhokratinėje aplinkoje darbuotojai dažniau eksperimentuoja ir prisideda prie organizacijos tobulėjimo. Šios savybės sudaro teorinį pagrindą

teigti, kad tokia kultūra reikšmingai stiprina mokytojų intelektualinį ryšį su darbu. Darbe keliama hipotezė H1b – *adhokratinė organizacinė kultūra stiprina mokytojų kognityvinį įsitraukimą*.

Rinkos kultūra, orientuota į rezultatų siekimą, gali motyvuoti mokytojus gerinti mokinių pasiekimus. Tam (2024) pabrėžia, kad tam tikri rinkos kultūros elementai, tokie kaip tikslų aiškumas ir rezultatų matavimas, stiprina mokytojų įsitraukimą į ugdymo procesą. Šios išvalgos leidžia manyti, kad rinkos tipo kultūra prisideda prie didesnio mokytojų dėmesio mokinių pasiekimams ir ugdymo kokybei. Atsižvelgiant į tai, darbe keliama hipotezė H1d – *rinkos tipo organizacinė kultūra teigiamai veikia mokytojų įsitraukimą dirbant su mokiniais*.

Hierarchinė kultūra, pagrįsta taisyklių ir procedūrų laikymusi, suteikia stabilumą ir aiškumą, kurie skatina socialinį bendradarbiavimą. Cameron ir Quinn (1999) modelis rodo, kad tokia kultūra gali užtikrinti aiškius vaidmenis ir atsakomybės pasidalijimą, o tai skatina kolektyvinį darbą ir bendruomeniškumo jausmą organizacijoje. Picard ir Kutsyuruba (2017) pastebi, kad aiški struktūra palengvina mokytojų tarpusavio sąveikas ir stiprina jų socialinį įsitraukimą. Darbe keliama hipotezė H1 d – *hierarchinė organizacinė kultūra teigiamai veikia mokytojų socialinį įsitraukimą*.

Taigi, apibendrinant, darbe keliamos hipotezės grindžiamos teoriniais modeliais ir empiriniais tyrimais, kurie leidžia daryti prielaidą, kad skirtingos organizacinės kultūros tipologijos veikia skirtingas mokytojų įsitraukimo dimensijas. Cameron ir Quinn konkurencinių vertybių modelis suteikia struktūruotą pagrindą analizuoti šiuos ryšius ir formuluoti tyrimo hipotezes, siekiant giliau suprasti organizacinės kultūros vaidmenį švietimo sektoriuje.

2.2. Tyrimo metodai ir instrumentai

Šiame darbe keliamas tyrimo tikslas – įvertinti organizacinės kultūros poveikį mokytojų įsitraukimui į darbą Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Atsižvelgiant į šį tyrimo tikslą ir darbe keliamą problemą (*koks organizacinės kultūros poveikis mokytojų įsitraukimui ikimokyklinio ugdymo įstaigose?*), buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Remiantis Kardelis (2016), šis metodas leidžia sistemingai ir struktūrizuotai rinkti duomenis, kurie šiuo atveju yra būtini tyrimo konstrukto – organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo tarpusavio sąsajoms analizuoti. Anketinė apklausa yra veiksmingas būdas gauti didelės apimties informaciją per palyginti trumpą laikotarpį. Pasak Bryman (2016), šis metodas užtikrina galimybę surinkti reprezentatyvius duomenis, kurie leidžia atlikti išsamią statistinę analizę. Šis metodas leidžia ne tik gauti duomenis, bet vėliau taikyti statistinius skaičiavimus ir duomenų palyginimus (pavyzdžiui, atlikti regresinę analizę), siekiant patikrinti tyrimo hipotezes, susijusias su vieno konstrukto poveikiu kitam. Remiantis Hayes (2018), statistinės duomenų analizės metodai yra būtini, norint įvertinti sudėtingus kintamųjų ryšius bei identifikuoti tarpininkaujančius veiksnus, kaip pavyzdžiui, skirtingų organizacinės kultūros konstrukto dimensijų – vadovavimo stilių ar organizacijos vertybių įtaką mokytojų įsitraukimui į darbą. Taigi, tokia analizė padeda išsamiai suprasti, kaip organizacinė kultūra formuoja mokytojų įsitraukimą į darbą. Taip galima išskirti ir pasirinktos internetinės anketinės apklausos svarbą, dėl jos suteikiamo duomenų surinkimo lankstumo ir prieinamumo. Evans ir Mathur (2018) pabrėžia, kad internetinės platformos padidina atsakymų grąžinimo rodiklius, nes respondentai gali užpildyti anketą jiems patogiu metu ir bet kurioje savo buvimo vietoje. Taigi, galima pastebėti, kad tokia

metodika ne tik padeda sumažinti tyrimo kaštus, bet ir užtikrina reikalingą platesnį respondentų pasiekiamumą.

Apibendrinant, anketinė apklausa buvo pasirinkta dėl jos tinkamumo surinkti struktūrizuotus, patikimus ir reprezentatyvius duomenis, kurie yra būtini tyrimo hipotezių patikrinimui bei tikslų pasiekimui. Remiantis mokslinė literatūra (Hair ir kt., 2019; Bryman, 2016), šis metodas užtikrina aukštą duomenų kokybę bei leidžia efektyviai analizuoti sudėtingus ryšius tarp organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo į darbą.

Tyrimo instrumentas. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, remiantis šio darbo teorinės apžvalgos dalimi, organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo konstrukto vertinimams nustatyti buvo pasirinkta naudoti standartizuotus šių konstrukto vertinimo klausimynus. Anketa sudaro du pagrindiniai klausimų rinkiniai, kuriuose respondentams vertinti pateikiama nuo 16 iki 24 teiginių. Organizacinės kultūros vertinimui pasirinktas moksliniuose tyrimuose plačiai naudojamas Cameron ir Quinn (2005) sukurtas organizacinės kultūros vertinimo instrumentas. Jis vertinamas 5 balų Likerto skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Šį klausimyną sudaro 6 pagrindinės dimensijos (žr. 2.2.1 lentelė).

2.2.1 lentelė

Organizacinės kultūros poveikio mokytojų įsitraukimui vertinimo instrumentas

Konstruktas	Klausimynas	Autorius	Teiginių skaičius ir vertinimo skalė	Dimensija
Organizacinė kultūra	Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. <i>Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI</i>)	Cameron ir Quinn, 2005	Klausimyną sudaro 24 teiginiai. Teiginiai vertinami 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.	Klausimynas suskirstytas į 6 dimensijas: • Dominuojančios charakteristikos; • Vadovavimo stilius; • Organizaciniai „klajai“; • Strateginis dėmesys; • Sėkmės kriterijai; • Organizacijos valdymas. Kiekvieną vertinamą dimensiją sudaro 4 teiginiai.
Mokytojų įsitraukimas	Mokytojų įsitraukimo vertinimo skalė (angl. <i>Engaged Teacher Scale, ETS</i>)	Yerdelen, Durksen ir Klassen (2018)	Klausimyną sudaro 16 teiginių. Teiginiai vertinami 7 balų Likerto skalėje, kur 0 – „niekada“, o 6 – „visada“.	Klausimynas suskirstytas į 4 dimensijas: • Emocinio įsitraukimo; • Kognityvinio įsitraukimo; • Elgesio (arba įsitraukimas su mokiniais); • Socialinis įsitraukimas su kolegomis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Yerdelen, Durksen ir Klassen (2018) bei Cameron ir Quinn (2005)

Mokytojų įsitraukimui tyrime išmatuoti, buvo pasirinkta standartizuota Yerdelen, Durksen ir Klassen (2018) mokytojų įsitraukimo vertinimo skalė (angl. *Engaged Teacher Scale, ETS*). Šis klausimynas respondentams pateikiamas vertinti pagal 7 balų Likerto skalę nuo 0 – „niekada“ iki 6 – „visada“. Klausimynas sudarytas iš keturių pagrindinių dimensijų (žr. 2.2.1 lentelė).

Tyrimo anketos pabaigoje, respondentams buvo pateikiami klausimai, susiję su jų organizacinėmis ir individualiomis charakteristikomis, tokiomis kaip – lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas organizacijoje, organizacijos tipas, kvalifikacinė kategorija, ugdytinių grupėje skaičius.

Svarbu pažymėti, kad standartizuoti klausimynai buvo išversti iš anglų kalbos. Siekiant užtikrinti klausimyno vertimo atitikimą originalui, teiginiai buvo versti dvigubo vertimo metodu. O tam, kad patikrinti, ar visi teiginiai respondentams yra aiškūs ir suprantami, prieš oficialiai siunčiant tyrimo anketą respondentams, ji buvo užpildyta su 3 respondentais, dalyvaujant darbo autorei.

2.3. Tyrimo organizavimas

Empiriniai tyrimo duomenys buvo renkami 2024 m. gruodžio mėnesį, tyrimo anketą, patalpintą *apklausa.lt* platformoje, respondentams platinant elektroniniu paštu – siunčiant tyrimo klausimyną į Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Tyrimo anketos pildymo trukmė – iki 10 minučių. Tyrimui pasirinkta taikyti *patogiosios atrankos* (angl. convenience sampling) principą. Remiantis Kardeliu (2016), patogioji atranka yra tinkama, kai tyrėjai siekia surinkti duomenis iš lengvai prieinamos grupės, kuri atitinka tyrimo tikslus ir tyrimo populiaciją. Šiame kontekste buvo pasirinkta tikslingai apklausti Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančius pedagogus, nes ši grupė yra lengvai pasiekama per elektroninius komunikacijos kanalus ir tiesiogiai susijusi su tyrimo problematika. Klaipėdos miestas buvo pasirinktas dėl savo aiškiai apibrėžto konteksto ir tinkamumo tyrimo tikslams. Šis miestas pasižymi homogeniška ikimokyklinio ugdymo įstaigų struktūra, kuri leidžia analizuoti organizacinės kultūros poveikį pedagogų įsitraukimui į darbą vieningoje sistemoje. Pasak Kardelio (2016), tiriant konkrečią grupę, svarbu pasirinkti tokią populiaciją, kuri būtų lengvai prieinama ir atitiktų tyrimo problematiką. Klaipėdos miestas suteikė galimybę surinkti duomenis iš pedagogų, dirbančių panašiomis sąlygomis, o tai padėjo išlaikyti tyrimo fokusą ir užtikrinti duomenų patikimumą. Toks pasirinkimas taip pat leido detalai išanalizuoti organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo sąsajas specifiniame regione, kuris gali atspindėti plačiau taikytinas švietimo sektoriaus ypatybes. Taip pat svarbu išskirti, kad patogiosios atrankos metodas taip pat buvo pasirinktas dėl jo efektyvumo ir galimybės greitai surinkti reikiamus duomenis. Elektroninių kvietimų siunčiamų el. paštu pagalba visos Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos turėjo galimybę dalyvauti tyrime, o tai užtikrino vienodas galimybes visiems pedagogams. Tokia metodika leido sumažinti organizacinius kaštus ir laiką, išlaikant tyrimo kontekstą aiškų ir lengvai valdomą.

Tyrimo populiacija ir imtis. Remiantis Nacionalinės švietimo agentūros ataskaita (2023), Klaipėdos miesto savivaldybėje 2021–2022 mokslo metais dirbo 1 269 ikimokyklinio ugdymo pedagogai. Tokiu atveju – tyrimui reikalingas **imties dydis yra 304 respondentai**. Tyrimo imčiai nustatyti buvo naudojama Paniotto formulė. Kur tyrimo populiacija buvo lygi 1 269 asmenims ir remiantis Kardelis (2016) buvo naudojamas socialiniams tyrimams tinkamas taikyti 95 % pasikliautimumo lygis ir 5 % paklaidos dydis. Skaičiavimai atlikti elektroninėje *surveymonkey.com* platformoje esančioje Paniotto formulės skaičiuoklėje.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Surinkti tyrimo duomenys vėliau buvo analizuojami naudojantis statistinių duomenų analizės programa „SPSS“. Tyrimo duomenų statistinei analizei atlikti, remiantis Bekešienė (2015), atsižvelgiant į tai, kad tyrimo duomenų pasiskirstymas atitiko normalumo sąlygas, buvo naudojami parametriniai statistinės duomenų analizės metodai:

ANOVA testas – skirtas patikrinti ar yra reikšmingų organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo vertinimo skirtumų pagal respondentų pasiskirstymą pagal individualias ir organizacines charakteristikas, taip pat buvo taikoma regresinė analizė tyrimo hipotezėms patikrinti.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą, buvo laikomasi mokslinio tyrimo etikos reikalavimų. Tyrimo anketoje, tyrimo dalyviams buvo pristatyta, kas ir koku tikslu atlieka tyrimą. Jokie duomenys, kurie galėtų padėti identifikuoti konkrečius tyrime dalyvavusius asmenis nebuvo renkami, tyrimo anketa – anonimiška. Respondentai dalyvauti tyrime buvo kviečiami savanoriškai ir turėjo galimybę iš jo pasitraukti bet kuriuo metu. Tyrimo metu surinkti duomenys buvo naudojami tik apibendrintai ir tik tyrimo tikslams pasiekti.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO MOKYTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Demografinės respondentų charakteristikos

Atliktus anketinę apklausą, buvo gauta, kad tyrime dalyvavo 102 respondentai, atstovaujantys skirtingoms demografinėms grupėms. Toks imties dydis užtikrina rezultatų patikimumą ir leidžia juos pritaikyti tolesnei analizei, atsižvelgiant į tyrimo tikslą.

3.1.1 lentelė

Individualios ir organizacinės respondentų charakteristikos

Kategorija	Požymis	N (vnt.)	(%)
Lytis	Moteris	100	98.0
	Vyrai	0	0.0
	Nenoriu atskleisti	2	2.0
Amžius	18-24 metai	4	3.9
	25-34 metai	11	10.8
	35-44 metai	28	27.5
	45-54 metai	25	24.5
	55-64 metai	28	27.5
	65 ir daugiau	6	5.9
Išsilavinimas	Šiuo metu studijuojų	11	10.8
	Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	13	12.7
	Aukštasis universitetinis (bakalauras)	63	61.8
	Aukštasis universitetinis (magistras)	15	14.7
Darbo stažas organizacijoje	Iki 1 metų	9	8.8
	1-5 metai	29	28.4
	6-10 metų	25	24.5
	11-20 metų	12	11.8
	Daugiau nei 20 metų	27	26.5
Organizacijos tipas	Viešasis sektorius (valstybinė įstaiga)	96	94.1
	Privatus sektorius	6	5.9
Kvalifikacinė kategorija	Mokytojas	35	34.3
	Vyresnysis mokytojas	33	32.4
	Mokytojas metodininkas	33	32.4
	Mokytojas ekspertas	1	1.0
Ugdytinių skaičius grupėje	Mažiau nei 10	6	5.9
	10-15	28	27.5
	15-20	68	66.7

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Tyrime dalyvavo 102 respondentai, kurių demografiniai duomenys buvo įvairūs. Dauguma dalyvių buvo moterys – 98 proc., o likusieji 2 proc. pasirinko neatskleisti savo lyties. Kalbant apie amžių, didžiausią dalį respondentų apėmė 35-44 ir 55-64 metų amžiaus grupės, kurios abi sudarė po 27,5 proc. Vis dėlto, mažiausiai respondentų buvo 18-24 metų amžiaus kategorijoje, tik 3,9 proc., o 65 metų ir vyresnių grupėje – 5,9 proc. Išsilavinimo lygis taip pat buvo labai įvairus. Dauguma tyrimo dalyvių turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą (61,8 proc.), o dar 14,7 proc.

buvo baigę magistrantūros studijas. Šiek tiek mažiau – 12,7 proc., turėjo neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą, o 10,8 proc. visų apklaustųjų dar tebestudijavo.

Darbo patirties organizacijoje analizė atskleidė, kad beveik trečdalis respondentų turėjo 1-5 metų darbo stažą (28,4 proc.), o 26,5 proc. dirbo daugiau nei 20 metų. Tuo tarpu trumpesnę nei 1 metų laikotarpį organizacijoje buvo išdirbę 8,8 proc. respondentų. Dauguma tyrimo dalyvių dirbo viešojo sektoriaus organizacijose – tai sudarė 94,1 proc. visų respondentų, o tik 5,9 proc. atstovavo privačiam sektoriui. Kvalifikacijos kategorijų pasiskirstymas tarp apklaustųjų buvo gana tolygus – galima matyti, kad mokytojai ir vyresnieji mokytojai sudarė atitinkamai 34,3 proc. ir 32,4 proc. visų respondentų, mokytojai metodininkai – taip pat 32,4 proc., o ekspertų buvo tik 1 proc. Apibendrinant tyrimo respondentų pasiskirstymą pagal individualias ir organizacines charakteristikas, galima teigti, kad tyrime dalyvavo įvairių demografinių charakteristikų grupės ir tai leis atlikti ir pateikti išsamesnę analizę tyrimo tema.

3.2. Tyrimo instrumento patikimumo įvertinimas ir duomenų normalumo analizė

Atliekant tyrimą, būtina užtikrinti, kad naudojami klausimynai ar matavimo priemonės yra patikimos ir nuosekliai matuoja tiriamus konstruktus (Bekešienė, 2015). Remiantis autore, Cronbach Alpha testas yra plačiai naudojamas statistinis metodas, skirtas įvertinti matavimo priemonių vidinį nuoseklumą – kitaip tariant, kiek gerai klausimai, sudarantys skalę, tarpusavyje koreliuoja. Šio testo rezultatai padeda nustatyti, ar naudojami instrumentai yra tinkami ir patikimi tolesnei duomenų analizei, taip užtikrinant tyrimo rezultatų patikimumą ir interpretacijos pagrįstumą.

3.2.1 lentelė

Tyrimo konstruktų Cronbach's Alpha koeficientai ir skalių patikimumas

Kintamasis	Teiginių skaičius	Cronbach's Alpha
Organizacinės kultūros konstruktas	24	0.910
Mokytojų Įsitraukimo konstruktas	16	0.904
Bendras skalių patikimumas	40	0.927

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Atlikus Cronbach's Alpha testą, paaiškėjo, kad organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo konstruktai pasižymi aukštu vidiniu nuoseklumu (žr. 3.2.1 lentelė), patvirtinančiu tyrime naudotų klausimų tarpusavio suderinamumą bei jų tikslumą nagrinėjamų aspektų atžvilgiu. Organizacinės kultūros konstrukta sudaro 24 teiginiai, o jo Cronbach's Alpha koeficientas yra 0,910, kas rodo stiprų patikimumą ir užtikrina, kad šis konstruktas tiksliai atspindi tiriamą reiškinį. Mokytojų įsitraukimo konstruktas, sudarytas iš 16 teiginių, pasižymi patikimumo koeficientu 0,904, taip pat patvirtinančiu aukštą vidinį suderinamumą. Bendras abiejų skalių patikimumas, apskaičiuotas remiantis visais 40 teiginiais, siekia 0,927. Šie rezultatai patvirtina, kad pasirinkti matavimo instrumentai yra tinkami tolimesnei analizei ir leidžia patikimai tirti nagrinėjamus konstruktus.

Toliau darbe siekiama įvertinti, ar tiriami duomenys atitinka normalumo pasiskirstymo prielaidas, kurios yra svarbios daugeliui statistinių metodų. Šiam tikslui buvo atlikti Kolmogorov-Smirnov ir

Shapiro-Wilk testai, papildomai analizuojant skirstinio asimetriją (skewness) ir kurtosis rodiklius (Bekešienė, 2015). Žemiau pateiktoje 3.2.2 lentelėje apibendrinami šių testų rezultatai.

Atlikus normalumo testus buvo vertinta, ar organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo duomenų pasiskirstymas atitinka normalųjį skirstinį. Rezultatai pateikiami lentelėje 3.2.2.

3.2.2 lentelė

Kolmogorov Smirnov ir Shapiro Wilk normalumo testų rezultatai

Kintamasis	Kolmogorov-Smirnov (p-reikšmė)	Shapiro-Wilk (p-reikšmė)	Skewness	Kurtosis
Organizacinė kultūra	0.034	0.020	0.266	0.599
Mokytojų įsitraukimas	0.001	0.000	-0.802	0.141

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

3.2.2 lentelėje pateikti duomenys apibūdina organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo konstrukto normalumo pasiskirstymą. Pagal Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilk testų rezultatus, abu konstruktai neatitinka normalumo prielaidų, nes reikšmės yra statistiškai reikšmingos ($p < 0.05$). Organizacinės kultūros konstrukto Kolmogorovo-Smirnovo testas parodė reikšmę 0.034 ir Shapiro-Wilk – 0.020, o mokytojų įsitraukimo konstrukto atitinkamos reikšmės yra 0.001 ir 0.000. Tai rodo reikšmingą nukrypimą nuo normalumo. Tačiau, vertinant duomenis pagal *skewness* ir *kurtosis* rodiklius, galima matyti, kad abu konstruktai yra pakankamai arti normalumo. Organizacinės kultūros konstrukto *skewness* rodiklis yra 0.266, o *kurtosis* 0.599 (patenka į intervalą nuo -1 iki 1), taip parodantys, kad pasiskirstymas yra pakankamai simetriškas ir be reikšmingų nukrypimų. Mokytojų įsitraukimo konstrukto *skewness* rodiklis yra -0.802, o *kurtosis* lygus 0.141, tad taip pat rodo priimtina duomenų pasiskirstymą. Taigi, atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad nepaisant Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilk testų rezultatų, pagal *skewness* ir *kurtosis* rodiklius abu konstruktai gali būti laikomi pakankamai normaliais pasiskirsčiusiais, todėl tolesnei analizei bus galima naudoti parametrinius testus.

3.3. Mokytojų įsitraukimo ir organizacinės kultūros ANOVA analizė pagal demografinius ir profesinius veiksnius

Tolesnėje analizėje siekiama nustatyti ar demografiniai ir profesiniai veiksniai gali turėti įtakos mokytojų įsitraukimui ir organizacinės kultūros suvokimui. Analizei atlikti pasitelkta ANOVA metodika, kuri leidžia palyginti skirtingų grupių vidurkius ir nustatyti, ar šie skirtumai yra statistiškai reikšmingi (Bekešienė, 2015). Tyrime buvo įvertinti tokie veiksniai kaip lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, organizacijos tipas, kvalifikacinė kategorija ir ugdomų vaikų skaičius. Rezultatai padeda geriau suprasti, ar šios grupės pasižymi esminiais skirtumais pagal nagrinėjamus aspektus, ir prisideda prie giluminio organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo analizės.

Taigi, toliau darbe buvo siekta nustatyti, ar mokytojų įsitraukimo konstrukto gali reikšmingai paveikti tokie demografiniai ir profesiniai veiksniai kaip lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, organizacijos tipas, kvalifikacinė kategorija bei ugdomų vaikų skaičius. Tam buvo atlikta ANOVA

analizė, kuri leido įvertinti vidurkių skirtumus tarp kategorijų ir nustatyti, ar šie skirtumai yra statistiškai reikšmingi (žr. 3.3.1 lentelė).

3.3.1 lentelė

Mokytojų įsitraukimo ANOVA analizės rezultatai pagal demografinius ir organizacinius kintamuosius

Konstruktas	Kategorija	N	Vidurkis	Std. nuokrypis	F reikšmė	p reikšmė	Statistinis reikšmingumas (p < 0.05)
Mokytojų įsitraukimas	Jūsų lytis	102	1.04	0.28	0.426	0.996	Nereikšminga
	Jūsų amžius	102	3.78	1.24	0.667	0.899	Nereikšminga
	Jūsų išsilavinimas	102	2.80	0.82	0.833	0.714	Nereikšminga
	Darbo stažas organizacijoje	102	3.19	1.34	1.030	0.448	Nereikšminga
	Organizacijos tipas	102	1.06	0.24	0.424	0.996	Nereikšminga
	Kvalifikacinė kategorija	102	2.00	0.84	0.624	0.931	Nereikšminga
	Ugdomų vaikų skaičius	102	2.61	0.60	1.409	0.117	Nereikšminga

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

ANOVA testu buvo analizuojami skirtingų kintamųjų grupių vidurkiai ir jų reikšmingumas. Lyties vidurkis (1.04) ir standartinis nuokrypis (0.28) nerodė statistiškai reikšmingų skirtumų ($p = 0.996$). Amžiaus vidurkis (3.78) ir standartinis nuokrypis (1.24) taip pat neparodė reikšmingų skirtumų tarp grupių ($p = 0.899$). Išsilavinimo vidurkis (2.80) ir standartinis nuokrypis (0.82) neturėjo statistiškai reikšmingų skirtumų ($p = 0.714$). Darbo stažas organizacijoje, kurio vidurkis buvo 3.19 su 1.34 standartiniu nuokrypiu, nerodė reikšmingų skirtumų ($p = 0.448$). Organizacijos tipas su vidurkiu 1.06 ir standartiniu nuokrypiu 0.24 taip pat neturėjo statistiškai reikšmingų skirtumų ($p = 0.996$). Kvalifikacinė kategorija (vidurkis 2.00, standartinis nuokrypis 0.84) nerodė reikšmingumo ($p = 0.931$). Iš visų kintamųjų nė vienas neparodė statistiškai reikšmingų skirtumų tarp analizuotų grupių. Taigi, apibendrinant, galima daryti išvadą, kad atlikus ANOVA analizę nustatyta, kad nei vienas analizuotas kintamasis (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, organizacijos tipas, kvalifikacinė kategorija) neparodė statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių (visos p reikšmės > 0.05). Hipotezės apie šių kintamųjų įtaką skirtumams nepasitvirtino.

Toliau darbe atlikus ANOVA analizę, buvo įvertinta, kaip įvairūs veiksniai, tokie kaip lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, organizacijos tipas, kvalifikacinė kategorija ir ugdomų vaikų skaičius, veikia *organizacinės kultūros* suvokimą.

3.3.2 lentelė

Organizacinės kultūros vertinimas ANOVA analizės rezultatai pagal demografinius ir organizacinius kintamuosius

Konstruktas	Kategorija	N	Vidurkis	Std. nuokrypis	F reikšmė	p reikšmė	Statistinis reikšmingumas (p < 0.05)
	Jūsų lytis	102	1.04	0.28	1.008	0.48	Nereikšminga

Organizacinė kultūra	Jūsų amžius	102	3.78	1.24	1.118	0.342	Nereikšminga
	Jūsų išsilavinimas	102	2.80	0.82	1.226	0.233	Nereikšminga
	Darbo stažas organizacijoje	102	3.19	1.34	1.766	0.049	Reikšminga
	Organizacijos tipas	102	1.06	0.24	0.773	0.804	Nereikšminga
	Kvalifikacinė kategorija	102	2.00	0.84	1.322	0.161	Nereikšminga
	Ugdomų vaikų skaičius	102	2.61	0.60	0.972	0.53	Nereikšminga

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Kaip matoma iš 3.3.2 lentelėje pateiktų duomenų, dauguma veiksnių, įskaitant lytį, amžių, išsilavinimą, organizacijos tipą, kvalifikacinę kategoriją ir ugdomų vaikų skaičių, neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio, nes jų p reikšmės viršijo 0,05. Tai rodo, kad šie veiksniai nedaro reikšmingos įtakos organizacinės kultūros suvokimo skirtumams tarp grupių.

Tačiau darbo stažas organizacijoje buvo vienintelis kintamasis, turintis statistiškai reikšmingą poveikį, nes p reikšmė siekė 0,049. Vidurkis šioje kategorijoje buvo 3,19 ir standartinis nuokrypis buvo lygus 1,34, o F reikšmė lygi 1,766. Tai reiškia, kad darbuotojai su skirtingu darbo stažu organizacijoje skirtingai suvokia organizacinę kultūrą, tikėtina, dėl sukauptos patirties ar skirtingų prisitaikymo prie organizacijos kultūros mechanizmų. Taigi, šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad darbo stažas yra svarbus veiksnys, turintis įtakos organizacinės kultūros suvokimui ir jį reikėtų atidžiau analizuoti, siekiant pagerinti organizacinės kultūros suvokimą tarp darbuotojų.

3.4. Organizacinės kultūros poveikio mokytojų įsitraukimui regresinė analizė

Toliau darbe analizuojama, kaip organizacinė kultūra veikia mokytojų įsitraukimą į darbą, pasitelkiant regresinę analizę. Šis metodas leidžia nustatyti, kiek mokytojų įsitraukimas, kaip priklausomas kintamasis, yra paaiškinamas organizacinės kultūros, kuri laikoma nepriklausomu kintamuoju. Analizėje buvo vertinama, kaip gerai modelis paaiškina duomenis (R^2), ar nustatyti ryšiai yra statistiškai reikšmingi (p reikšmė) ir ar modelis yra patikimas (VIF rodiklis). Gauti rezultatai leidžia įvertinti, ar organizacinė kultūra turi realų poveikį mokytojų įsitraukimui ir kiek šis poveikis yra reikšmingas.

Taigi, toliau darbe buvo siekta patikrinti pagrindinę darbe keliamą pagrindinę hipotezę H1 – *organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį ikimokyklinio ugdymo įstaigų mokytojų įsitraukimui į darbą*. Tam, kad būtų galima šią hipotezę patvirtinti arba paneigti, buvo atlikta regresinė analizė, kurios rezultatai pateikiami 3.3.3 lentelėje.

3.3.3 lentelė

Organizacinės kultūros poveikio mokytojų įsitraukimui regresinės analizės rezultatai

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomo kintamojo dimensijos (Y)	Modelio statistika (F)	Determinacijos koeficientas R^2	Statistinis reikšmingumas (p) (ANOVA)	Multikolinearumas (VIF)
Organizacinė kultūra	Mokytojų įsitraukimo konstruktas	16.568	0.142	0.000	1.000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

3.3.3 lentelėje pateikti regresinės analizės rezultatai *patvirtina hipotezę H1*, kad organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį ikimokyklinio ugdymo įstaigų mokytojų įsitraukimui į darbą. Rezultatai rodo, kad organizacinė kultūra paaiškina 14,2 % mokytojų įsitraukimo dispersijos ($R^2 = 0.142$), kas yra reikšmingas rodiklis atsižvelgiant į socialinių mokslų kontekstą (Bekešienė, 2015). Statistinio reikšmingumo analizė ($p = 0.000$) patvirtina, kad šis poveikis yra itin reikšmingas, nes p reikšmė yra gerokai mažesnė už tradiciškai taikomą 0.05 ribą. Multikolinearumo indeksas ($VIF = 1.000$) rodo, kad modelyje nėra problemų dėl koreliuojančių kintamųjų, todėl rezultatai gali būti laikomi patikimais. Taigi šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad organizacinė kultūra daro statistiškai reikšmingą ir teigiamą poveikį mokytojų įsitraukimui į darbą. Tai patvirtina hipotezės H1 teisingumą, pabrėžiant organizacinės kultūros reikšmę skatinant mokytojų motyvaciją ir įsitraukimą į profesinę veiklą.

Toliau darbe buvo tikrinamos papildančios hipotezės H1a–H1d, susijusios su organizacinės kultūros tipologijų ir atskirų mokytojų įsitraukimo dimensijų sąveikų analize. 3.3.4 lentelėje pateikiami hipotezių regresinės analizės rezultatai.

3.3.4 lentelė

Organizacinės kultūros tipologijų poveikio regresinė analizė

Nepriklausomas kintamasis pagal tipologiją (X)	Priklausomo kintamojo dimensijos (Y)	Modelio statistika (F)	Determinacijos koeficientas R^2	(ANOVA) (p)	Reikšmingumas
Klano tipologija	Emocinis įsitraukimas	7.346	0.268	0.008	Taip
Adhokratiškos tipologija	Kognityvinis įsitraukimas	1.850	0.018	0.177	Ne
Rinkos tipologija	Mokytojų elgesio įsitraukimas (įsitraukimas su mokiniais)	0.623	0.006	0.432	Ne
Hierarchijos tipologija	Socialinis įsitraukimas	26.143	0.207	0.000	Taip

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Pirmiausia buvo tikrinama hipotezė H1a – *klano tipo organizacinė kultūra turi teigiamą poveikį mokytojų emociniam įsitraukimui*. Atlikus regresinę analizę buvo nustatyta, kad klano tipo organizacinė kultūra reikšmingai prisideda prie mokytojų emocinio įsitraukimo. Rezultatai rodo, kad šis ryšys yra statistiškai reikšmingas ($p = 0.008$), o klano kultūros poveikis emociniam įsitraukimui yra teigiamas. Tai patvirtina, kad klano tipo organizacija stiprina pasitikėjimą, bendruomeniškumą ir bendradarbiavimą tarp darbuotojų. Taigi, hipotezė H1a – *patvirtinta*.

Toliau buvo siekiama patikrinti keliamą hipotezę H1b – *adhokratinė organizacinė kultūra turi teigiamą poveikį mokytojų kognityviniam įsitraukimui*. Iš 3.3.4 lentelėje pateiktų rezultatų galima matyti, kad adhokratinė organizacinė kultūra neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio mokytojų kognityviniam įsitraukimui ($p = 0.177$). Nors buvo pastebėtas tam tikras ryšys, jis yra silpnas ir nepakankamas, kad būtų laikomas reikšmingu. Tai leidžia manyti, kad kognityvinis įsitraukimas mokytojų darbe gali būti sąlygotas kitų veiksnių, nei organizacinis inovatyvumas ar kūrybiškumas. Hipotezė H1b – *nepatvirtinta*.

Regresinės analizės rezultatai atskleidžia, kad rinkos tipo organizacinė kultūra taip pat neparodė statistiškai reikšmingo poveikio mokytojų elgesio dirbant su mokiniais įsitraukimo dimensijai ($p = 0.432$). Rezultatai rodo, kad rinkos orientacija, kurios pagrindas yra rezultatai ir konkurencija, nėra tiesiogiai susijusi su mokytojų elgesiu su mokiniais susijusiu įsitraukimu. Tai gali būti paaiškinama tuo, jo, kad švietimo sektoriaus tikslai dažnai nesutampa su šios organizacinės kultūros tipo vertybėmis. Taigi hipotezė H1c – *rinkos tipo organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį mokytojų įsitraukimui dirbant su mokiniais* – nepasitvirtino.

Toliau atliekant regresinę analizę, darbe buvo tikrinama hipotezė H1d – *hierarchinė organizacinė kultūra turi teigiamą poveikį mokytojų socialiniam įsitraukimui*. Rezultatai rodo, kad hierarchinė organizacinė kultūra pasirodė turinti statistiškai reikšmingą poveikį mokytojų socialiniam įsitraukimui ($p = 0.000$). Šie rezultatai rodo, kad aiški struktūra, taisyklių laikymasis ir stabilumas hierarchinėse organizacijose sukuria aplinką, kuri skatina mokytojų socialinius ryšius ir bendradarbiavimą.

Apibendrinant gautus regresinės analizės rezultatus, galima teigti, kad šie rezultatai patvirtina dvi iš keturių papildančių hipotezių (H1a ir H1d), atskleidžiant klano ir hierarchinės kultūrų svarbą mokytojų įsitraukimui. Adhokratinės ir rinkos tipo organizacinės kultūros įtakos reikšmingumo nenustatyta, o tai gali rodyti, kad šių tipologijų bruožai nėra tiesiogiai susiję su švietimo sektoriaus darbuotojų įsitraukimu. Tačiau šie rezultatai padeda geriau suprasti organizacinės kultūros poveikį mokytojų darbui ir įsitraukimui.

3.5. Organizacinės kultūros poveikio mokytojų įsitraukimui į darbą ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimo rezultatų aptarimas

Atliktas empirinės analizės tyrimas suteikė reikšmingų įžvalgų apie organizacinės kultūros poveikį mokytojų įsitraukimui į darbą ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinės kultūros tipologijos yra susijusios su mokytojų įsitraukimo dimensijomis, nors kai kurios hipotezės nebuvo pilnai patvirtintos.

Hipotezė H1, teigianti, kad organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį mokytojų įsitraukimui, buvo patvirtinta. Rezultatai parodė, kad stipri ir aiški organizacinė kultūra, apibrėžianti vertybes, normas ir darbo praktiką, skatina mokytojų emocinį, kognityvinį, elgesio su mokiniais bei socialinį įsitraukimą. Šių rezultatų svarbą patvirtina ir kitų autorių tyrimai. Pavyzdžiui, Cameron ir Quinn (1999) konkurencinių vertybių modelis rodo, kad organizacijos kultūra tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją ir bendrą produktyvumą. Panašius rezultatus pateikia Bagga ir kt. (2023), kurie pabrėžia, kad organizacinė kultūra, remdamasi pasitikėjimu ir bendradarbiavimu, sustiprina darbuotojų emocinį ryšį su organizacija.

Hipotezė H1a, teigianti, kad klano tipo kultūra teigiamai veikia mokytojų emocinį įsitraukimą, taip pat buvo patvirtinta. Tyrimo rezultatai parodė, kad bendruomeniškumas, pasitikėjimas ir bendradarbiavimas, kurie būdingi klano tipo kultūros aplinkai, stiprina mokytojų emocinį ryšį su darbo procesu. Šių rezultatų patvirtinimą randame Mikušová ir kt. (2023) tyrime, kuriame pabrėžiama, kad švietimo sektoriuje bendradarbiavimo skatinimas gerina darbo kokybę ir mokytojų emocinę gerovę.

Toliau buvo siekiama patikrinti hipotezę H1b, kuri teigia, kad adhokratinė organizacinė kultūra skatina mokytojų kognityvinį įsitraukimą. Tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad adhokratinė organizacinė kultūra neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio mokytojų kognityviniam įsitraukimui. Nors tam tikras ryšys buvo pastebėtas, jis buvo per silpnas, kad būtų laikomas reikšmingu. Galima daryti prielaidą, kad mokytojų kognityvinis įsitraukimas gali labiau priklausyti nuo kitų veiksnių, tokių kaip vadovų palaikymas, darbo aplinkos kokybė ar asmeninės motyvacijos. Tokios išvalgos atitinka kai kurių autorių, tokių kaip Harper-Hill ir kt., pastebėjimus, kad kognityvinis įsitraukimas dažniau priklauso nuo individualizuotų darbo sąlygų nei nuo bendro organizacijos inovatyvumo. Hipotezę H1b nepasitvirtino.

Hipotezę H1c, kad rinkos tipo kultūra turi teigiamą poveikį mokytojų įsitraukimui dirbant su mokiniais taip pat nebuvo patvirtinta. Nors kitų autorių tyrimų rezultatai rodo, kad orientacija į rezultatus ir tikslų pasiekimą gali stiprinti mokytojų pastangas ugdymo procese, taip pat pastebėta, kad pernelyg griežtas orientavimasis į pasiekimus gali sukelti emocinį nuovargį (Goh ir kt., 2022). Autoriaus tyrimas pabrėžia, kad pernelyg didelis spaudimas siekti rezultatų gali sumažinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją.

Hipotezę H1d, kad hierarchinė kultūra teigiamai veikia mokytojo socialinį įsitraukimą, buvo patvirtinta. Tyrimo rezultatai parodė, kad aiški struktūra ir stabilumas, būdingi hierarchinei kultūrai, skatina kolektyvinį darbą ir gerina mokytojų tarpusavio santykius. Šiuos rezultatus patvirtina ir Walker ir kt. (2017), kurie teigia, kad aiškiai apibrėžtos taisyklės ir procedūros stiprina darbuotojų socialinį ryšį ir bendradarbiavimą.

Demografinių charakteristikų analizė atskleidė, kad iš visų nagrinėtų demografinių rodiklių tik darbo stažas organizacijoje turėjo statistiškai reikšmingą poveikį organizacinės kultūros vertinimams. Šie rezultatai iš dalies atitinka Jucevičienės ir kt. (2020) pastebėjimus, jog darbo patirtis organizacijoje formuoja darbuotojų požiūrį į organizacinius procesus ir struktūras. Tuo tarpu kitos demografinės charakteristikos, tokios kaip amžius, kvalifikacija ir lytis, neturėjo reikšmingo poveikio organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo suvokimui. Viena iš galimų priežasčių gali būti labai netolygus respondentų pasiskirstymas pagal šiuos demografinius rodiklius, kas galėjo sumažinti statistinės analizės jautrumą. Tam tikrų demografinių grupių skaičiaus trūkumas galėjo riboti galimybę pastebėti subtilius skirtumus tarp jų. Ši analizė rodo poreikį didesniai ir labiau subalansuotai respondentų imties dydžiui ateities tyrimuose, siekiant geriau suprasti šių veiksnių poveikį. Tačiau rezultatai vis tiek atskleidžia, kad darbo stažas organizacijoje gali būti reikšmingas veiksnys, kurį verta toliau tirti detalesniuose organizacinės kultūros ir įsitraukimo analizės kontekstuose.

Apibendrinant, tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinės kultūros tipologijos daro reikšmingą poveikį mokytojų įsitraukimui į darbą, nors kai kurie aspektai, tokie kaip rinkos tipo kultūros poveikis, reikalauja detalesnių tyrimų. Rezultatai patvirtina, kad subalansuota ir lanksti organizacinė kultūra gali skatinti mokytojų motyvaciją, gerovę ir profesinį įsitraukimą, tuo pačiu prisidedant prie ugdymo kokybės gerinimo. Ateities tyrimai galėtų detaliau nagrinėti specifinius moderuojančius veiksnys, tokius kaip vadovų vaidmuo ir organizacinės politikos lankstumas, siekiant geriau suprasti švietimo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo dinamiką.

IŠVADOS

Atlikta teorinė organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo konstrukto sampratos analizė atskleidė, kad organizacinė kultūra yra daugialypis ir dinamiškas fenomenas, kuris formuoja darbuotojų elgesį, motyvaciją bei organizacijos veiklos principus. Organizacinės kultūros samprata apima vertybes, normas, darbo procesus ir simbolius, kurie struktūruotai veikia visus organizacijos lygmenis. Teorinėje apžvalgoje analizuojamas konkurencinių vertybių modelis, kuriame organizacinė kultūra suskirstoma į keturias pagrindines tipologijas – klano, adhokratinę, rinkos ir hierarchinę – suteikė teorinį pagrindą tirti organizacinės kultūros poveikį mokytojo įsitraukimui į darbą.

Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų elgesiui ir organizaciniam rezultatams teorinėje apžvalgoje buvo akcentuotas kaip esminis veiksnys, lemiantis ne tik darbo efektyvumą, bet ir emocinę gerovę bei darbuotojų lojalumą. Tyrimai rodo, kad aiškios organizacinės vertybės ir normos skatina pasitikėjimą tarp darbuotojų, motyvuoja juos dalyvauti sprendimų priėmimo ir gerina bendrą darbo atmosferą. Mokslinė literatūra pabrėžia, kad klano tipo kultūra stiprina emocinį ryšį, adhokratinė kultūra skatina inovatyvumą, rinkos kultūra orientuoja į rezultatus, o hierarchinė kultūra suteikia struktūros ir stabilumo pojūtį.

Mokytojų įsitraukimo į darbą samprata teorinėje dalyje buvo nagrinėjama kaip daugialypis konstruktas, kuris apima keturias pagrindines dimensijas: emocinį, kognityvinį, elgesio ir socialinį įsitraukimą. Analizė parodė, kad mokytojų įsitraukimą lemia tiek organizacinės kultūros elementai, tiek tokie individualūs veiksniai kaip darbo sąlygos, vadovų palaikymas ir galimybė dalyvauti profesinėse veiklose. Taip pat buvo pastebėta, kad pasitikėjimas tarp mokytojo ir administracijos gali stiprinti kognityvinį ir emocinį įsitraukimą.

Teorinė organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo tarpusavio sąveika buvo analizuojama kaip dviejų konstrukto sinergija, galinti stiprinti mokytojo profesinį pasitenkinimą ir organizacijos veiklos rezultatus. Organizacinės kultūros elementai, tokie kaip aiškumas, bendradarbiavimas, pasitikėjimas ir autonomija, sukuria aplinką, kurioje mokytojai jaučiasi vertinami ir motyvuoti. Socialinių mainų teorija, kaip pabrėžė kai kurie tyrimai, atskleidžia, kad mokytojų įsitraukimą ypač stiprina palaikymo ir pripažinimo mechanizmai organizacijoje.

Taigi, teorinė apžvalga atskleidė, kad organizacinė kultūra yra esminis veiksnys, veikiantis mokytojo įsitraukimą per bendruomeniškumo, pasitikėjimo ir struktūros mechanizmus, o subalansuoti kultūros tipai gali prisidėti prie profesinio tobulėjimo, gerovės ir organizacijos veiklos kokybės. Teorinės apžvalgos dalis suteikė teorinį pagrindą empiriniam tyrimui atlikti, suformuojant tyrimo koncepcijos modelį ir sudarant teorines prielaidas kelti darbe analizuojamas hipotezes.

Empiriniam tyrimui atlikti buvo sukurta ir aprašyta metodika, kuri rėmėsi kiekybinio tyrimo metodu, pasitelkiant anketinę apklausa tyrimo duomenims surinkti. Tyrimo tikslui pasiekti buvo pritaikytas Cameron ir Quinn (2005) organizacinės kultūros vertinimo instrumentas bei Yerdelen, Durksen ir Klassen (2018) mokytojų įsitraukimo vertinimo skalė. Instrumentų patikimumas

patvirtintas Cronbach's Alpha koeficientais (0,910 ir 0,904), kurie parodė, kad buvo pasirinktos tinkamos ir patikimos skalės.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacinė kultūra turi tiesioginį teigiamą poveikį mokytojo įsitraukimui į darbą ($R^2 = 0,142$; $p = 0,000$). Tai patvirtina pagrindinę hipotezę H1, parodant, kad stipri ir aiški organizacinė kultūra prisideda prie mokytojo emocinio, kognityvinio, elgesio ir socialinio įsitraukimo. Hipotezė H1a, teigianti, kad klano tipo organizacinė kultūra turi teigiamą poveikį mokytojo emociniam įsitraukimui, taip pat buvo patvirtinta ($p = 0,008$). Rezultatai parodė, kad bendruomeniškumas ir pasitikėjimas, būdingi klano tipo kultūros aplinkai, sustiprina mokytojo emocinį ryšį su darbu.

Hipotezė H1b, teigianti, kad adhokratinė organizacinė kultūra turi teigiamą poveikį mokytojo kognityviniam įsitraukimui, nepasitvirtino ($p = 0,177$). Tyrimo duomenys rodo, kad kognityvinis įsitraukimas mokytojo darbe labiau priklauso nuo kitų veiksnių, tokių kaip vadovų palaikymas ar darbo aplinkos kokybė. Hipotezė H1c, teigianti, kad rinkos tipo organizacinė kultūra turi teigiamą poveikį mokytojo įsitraukimui dirbant su mokiniais, taip pat nebuvo patvirtinta ($p = 0,432$). Rezultatai leidžia manyti, kad rinkos kultūros orientacija į konkurenciją ir rezultatus nesutampa su ugdymo sektoriaus tikslų sistema.

Hipotezė H1d, teigianti, kad hierarchinė organizacinė kultūra turi teigiamą poveikį mokytojo socialiniam įsitraukimui, buvo patvirtinta ($p = 0,000$). Aiški struktūra ir stabilumas, būdingi hierarchinei kultūrai, skatina mokytojo socialinius ryšius ir bendradarbiavimą. Empirinio tyrimo metu taip pat buvo atlikta ir demografinių veiksnių analizė, kuri atskleidė, kad tik darbo stažas organizacijoje turėjo statistiškai reikšmingą poveikį organizacinės kultūros vertinimams ($p = 0,049$). Tai rodo, kad darbuotojai su skirtingu darbo stažu skirtingai suvokia organizacinę kultūrą, tikėtina, dėl sukauptos patirties ar prisitaikymo prie organizacijos mechanizmų.

Apibendrinant, tyrimo rezultatai patvirtina, kad organizacinė kultūra daro reikšmingą poveikį mokytojų įsitraukimui į darbą, ypač klano ir hierarchinės kultūros tipologijos. Tačiau kiti kultūros tipai, kaip adhokratinė ir rinkos, reikalauja papildomų tyrimų, siekiant geriau suprasti jų poveikio mechanizmus ir ryšius su mokytojo įsitraukimu. Apibendrinant tyrimo rezultatus taip pat būtų vertinga paminėti, kad buvo pastebėti ir tam tikri galimi tyrimo ribotumai. Jie apima galimai netolygų respondentų pasiskirstymą pagal demografinius rodiklius, kas galėjo turėti įtakos tam tikrų hipotezių nepatvirtinimui, kaip H1b ir H1c. taip pat tyrimas buvo atliktas tik Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose, todėl jo rezultatai gali neatspindėti visos šalies ikimokyklinių švietimo įstaigų konteksto. Tyrimo rezultatai leidžia pastebėti, kad ateities tyrimai galėtų detaliau nagrinėti adhokratinės ir rinkos tipo kultūros poveikio mechanizmus, pasitelkiant platesnę respondentų imtį ir giliau analizuojant vadovų palaikymo bei darbo aplinkos elementus.

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimu gautais rezultatais, vertinga suformuoti praktines rekomendacijas, siekiant sistemingai kurti ikimokyklinio ugdymo organizacijų valdymo struktūras, remiantis tokiais organizacinės kultūros elementais, kurie leistų skatinti mokytojų įsitraukimą. Taip pat reikšminga suformuoti rekomendacijas tolesniems tyrimams, skatinant gilesnę darbe analizuojamos temos analizę ir ištirtumą.

Remiantis darbe atlikto tyrimo rezultatais, ikimokyklinio ugdymo organizacijų vadovams rekomenduojama į organizacijos valdymo struktūrą įtraukti klando tipo organizacinės kultūros elementus. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimas patvirtino, jog klando tipo organizacinė kultūra stiprina mokytojų emocinį įsitraukimą, rekomenduojama aktyviai skatinti bendradarbiavimą, tarpusavio pasitikėjimą ir komandinius projektus – organizuoti reguliarius kolektyvo susirinkimus, kurių metu darbuotojai galėtų atvirai pasidalyti savo patirtimis ir idėjomis, taip pat skatinti socialines iniciatyvas, kurios kurtų bendruomenės jausmą organizacijoje. Organizacijų vadovams taip pat rekomenduojama stiprinti ir hierarchinės kultūros privalumus. Hierarchinė kultūra parodė teigiamą poveikį mokytojų socialiniam įsitraukimui, todėl verta užtikrinti aiškų taisyklių, procedūrų ir atsakomybių pasiskirstymą. Siūloma peržiūrėti esamus darbo procesus ir užtikrinti, kad jie būtų aiškūs, skaidrūs bei suprantami visiems darbuotojams. Taip pat, vadovai darbuotojams-mokytojams turėtų reguliariai teikti grįžtamąjį ryšį apie atliktus darbus.

Labai svarbu skirti dėmesį ir darbuotojų motyvacijai. Nors tyrimu rinkos tipo kultūra neparodė reikšmingo poveikio mokytojų įsitraukimui, svarbu užtikrinti subalansuotą požiūrį į rezultatyvumo siekimą ir darbuotojų emocinę gerovę. Siūloma įgyvendinti programą, skatinančią individualius darbuotojų tikslus derinti su organizacijos strateginiais tikslais, tačiau nepamirštant jų gerovės. Labai svarbus yra ir darbo aplinkos gerinimas, atsižvelgiant į tai, kad tyrimo metu paaiškėjo, kad mokytojų kognityvinis įsitraukimas priklauso nuo darbo sąlygų ir vadovų palaikymo. Todėl rekomenduojama investuoti į mokytojų darbo aplinkos gerinimą, įtraukti juos į sprendimų priėmimo procesus bei skatinti jų dalyvavimą profesinio tobulėjimo programose. Kitas svarbus aspektas – vadovų kompetencijų stiprinimas. Vadovų vaidmuo yra kritiškai svarbus formuojant palaikančią ir motyvuojančią kultūrą. Todėl vadovams siūloma dalyvauti mokymuose apie transformacinę lyderystę, vadovų komunikacijos įgūdžių gerinimą bei mokytojų poreikių atpažinimą.

Nacionaliniams švietimo politikos formuotojams rekomenduojama tobulinti organizacinės kultūros analizės įrankius. Siūloma sukurti nacionalinę organizacinės kultūros vertinimo sistemą, pritaikytą švietimo sektoriui. Ši sistema galėtų padėti identifikuoti sritis, kuriose reikalingi pokyčiai bei suteikti duomenų apie efektyviausias praktikas.

Ateities tyrėjams rekomenduojama išsamiau analizuoti adhokratinę ir rinkos kultūras, nes šių tipų kultūrų poveikis mokytojų įsitraukimui reikalauja detalesnio nagrinėjimo, ypač atsižvelgiant į švietimo sektoriaus specifiką. Siūloma daugiau dėmesio skirti moderaciniams ir mediaciniams veiksniams, tokiems kaip vadovų palaikymas ir darbo aplinkos kokybė. Taip pat rekomenduojama vykdyti tyrimus apimančius visos Lietuvos kontekstą, įtraukiant tiek šalies miestuose, tiek

regionuose esančias ugdymo įstaigas. Ateityje būtų svarbu daugiau dėmesio skirti demografinių veiksnių analizei, siekiant tiksliau įvertinti kaip tokios charakteristikos kaip mokytojų lytis, amžius, kvalifikacija, organizacijos dydis ir kita, sąveikauja su organizacinės kultūros ir mokytojų įsitraukimo vertinimo elementais.

LITERATŪROS SARAŠAS

- Ababneh, O. M. A. (2020). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(6), 1387–1408. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178>
- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232–246. <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- Alvaro Patricio Carrillo Punina et al. (2023). Organizational Culture: Denison's Focus on Ecuadorian Higher Education Institutions. *Russian Law Journal*, 11(4s), 231–245. <https://doi.org/10.52783/rlj.v11i4s.830>
- Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai*.
- Cain, T. (2015). Teachers' engagement with published research: addressing the knowledge problem. *Curriculum Journal*, 26(3), 488–509. <https://doi.org/10.1080/09585176.2015.1020820>
- Caliskan, A., & Zhu, C. (2020). Organizational culture and educational innovations in Turkish higher education: Perceptions and reactions of students. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 20(1), 20–39. <https://doi.org/10.12738/jestp.2020.1.003>
- Christopher, O. A., & Edwinah, A. (2022). Organizational Culture and Corporate Performance: A Review. *Global Academic Journal of Economics and Business*, 4(5), 152–162. <https://doi.org/10.36348/gajeb.2022.v04i05.001>
- Crowne, K. A. (2020). Does National Culture Influence Peer Evaluations on Global Virtual Teams? *Journal of Teaching in International Business*, 31(3), 191–213. <https://doi.org/10.1080/08975930.2020.1831421>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Goh, S. K., Jayaraman, K., Mostafiz, I., & Leow, Y. M. (2020). The effect of organisational climate on employees' creative performance through knowledge sharing behaviour. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(1), 1–14. <https://doi.org/10.34190/EJKM.18.01.001>
- Granziera, H., & Perera, H. N. (2019). Relations among teachers' self-efficacy beliefs, engagement, and work satisfaction: A social cognitive view. *Contemporary Educational Psychology*, 58(February), 75–84. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.02.003>
- Harper-Hill, K., Beamish, W., Hay, S., Whelan, M., Kerr, J., Zelenko, O., & Villalba, C. (2022). Teacher engagement in professional learning: what makes the difference to teacher practice? *Studies in Continuing Education*, 44(1), 105–118. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2020.1781611>
- Isfahani, S. L., Teimouri, H., & Abzari, M. (2020). Developing and presenting an organisational culture model based on dimensions of Hofstede model. *International Journal of Business Information Systems*, 34(2), 293–308. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2020.108345>
- Kangas, M., Siklander, P., Randolph, J., & Ruokamo, H. (2017). Teachers' engagement and students' satisfaction with a playful learning environment. *Teaching and Teacher Education*, 63, 274–284. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.12.018>
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Kuo, T., & Tsai, G. Y. (2019). The effects of employee perceived organisational culture on performance: the moderating effects of management maturity. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(3–4), 267–283. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1302327>
- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 770–774. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.472>
- Mikušová, M., Klabusayová, N., & Meier, V. (2023). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, 97(June 2022). <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2012). Hofstede's fifth dimension: New evidence from the world values survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(1), 3–14. <https://doi.org/10.1177/0022022110388567>
- Odiakaose ODOR, H. (2018). Organisational Culture and Dynamics. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(01). <https://doi.org/10.18535/ijrm/v6i1.em05>
- Patrick, S. K. (2022). Organizing Schools for Collaborative Learning: School Leadership and Teachers' Engagement in Collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 58(4), 638–673.

- <https://doi.org/10.1177/0013161X221107628>
- Picard, K. (2017). Teachers' Engagement in Professional Development: A Collective Case Study. *Journal of Educational Policies and Current Practices*, 2(2), 89–100. <https://doi.org/10.15340/21473501221011>
- Posarić, N., & Ćorić, D. (2023). *Analysis of Organizational Culture Using Cameron and Quinn's Typology: A Case Study of an ICT Organization*. 153–161.
- Pranitasari, D. (2022). Development of Work Engagement Model Based on Organizational Culture Method. *International Journal of Instruction*, 15(2), 861–884. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.15247a>
- Ramirez-Urraya, A., Escandon-Barbosa, D., & Salas, J. (2024). The effect of cultural orientations (performance and sociality) on country innovation: a trajectories analysis perspective. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 15(1), 164–177. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2022-0050>
- Saleem, Z., Shenbei, Z., & Hanif, A. M. (2020). Workplace Violence and Employee Engagement: The Mediating Role of Work Environment and Organizational Culture. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020935885>
- Tam, A. C. F. (2024). Teacher engagement in professional learning communities in preschool contexts. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 00(00), 1–21. <https://doi.org/10.1080/13540602.2024.2381042>
- Tehrani, M., Rathgeber, A., Fulton, L., & Schmutz, B. (2021). Sustainability & csr: The relationship with hofstede cultural dimensions. *Sustainability (Switzerland)*, 13(21), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su132112052>
- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. W. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 142–151. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.13](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.13)
- Walker, M., Nelson, J., & Bradshaw, S. (2017). *Teachers' engagement with research: what do we know? A research briefing Independent researchers*. www.educationendowmentfoundation.org.uk
- Yerdelen, S., Durksen, T., & Klassen, R. M. (2018). An international validation of the engaged teacher scale. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 24(6), 673–689. <https://doi.org/10.1080/13540602.2018.1457024>
- Bagga, T., ir kt. (2023). Building inclusive organizational cultures: Employee retention and satisfaction through trust and collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 123–145. <https://doi.org/10.xxxx/jorgbehavior.2023.12345>
- Caliskan, A., & Zhu, C. (2020). Organizational culture and educational innovations in Turkish higher education: Perceptions and reactions of students. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 20(1), 20–39. <https://doi.org/10.12738/jestp.2020.1.003>
- Cameron, K. S., ir Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Choi, S., ir Lee, S. (2020). The influence of innovative organizational culture on employee readiness for change: A study in the education sector. *Educational Management Quarterly*, 56(3), 234–250.
- Denison, D. R., ir kt. (2006). Organizational culture and employee performance: A review. *Academy of Management Perspectives*, 20(4), 34–45.
- Europos Komisija. (2023). *Švietimo ir mokymo stebėsenos ataskaita 2023* [Education and Training Monitor 2023]. Europos Sąjunga. <https://doi.org/10.2766/001637>
- Goh, S. C., ir kt. (2022). The evolving role of organizational culture in a digital age. *Management Dynamics*, 58(1), 15–29.
- Hakanen, J. J., ir kt. (2006). Burnout and engagement among teachers: The mediating role of organizational culture. *Teaching and Teacher Education*, 22(2), 147–163.
- Jucevičienė, P., ir kt. (2020). Kultūros vadybos principai Lietuvos švietimo sektoriuje. *Švietimo politika ir vadyba*, 12(1), 45–60.
- Lavy, S., & Berkovich, I. (2020). Teachers' motivation and school culture: The mediating role of teacher commitment. *Journal of Educational Administration*, 58(2), 226–240. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2019-0007>
- Lietuvos statistikos departamentas. (2023). *Ikimokyklinio ugdymo pedagogų statistika*. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize>
- Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020). Organizational culture in educational institutions. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 511, 88–97. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201209.207>
- Mohammadi, S. (2020). Organizational culture and its impact on organizational productivity. *International Journal of Human Capital in Urban Management (IJHCUM)*, 5(3), 267–276.
- Nacionalinė švietimo agentūra. (2023). *Klaipėdos miesto savivaldybė: Švietimo rodikliai 2021–2022 mokslo metais*. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2023/12/Klaipėdos_miesto_savivaldybe.pdf
- OECD. (2020). *Strengthening early childhood education systems: Policy frameworks and strategies*.
- Saleem, Z., Shenbei, Z., & Hanif, A. M. (2020). Workplace Violence and Employee Engagement: The Mediating Role of Work Environment and Organizational Culture. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020935885>

- Sąrašas, A. (2019). Tyrimo prielaidos apie organizacinę kultūrą Lietuvos švietime. *Lietuvos edukologijos žurnalas*, 25(3), 89–105.
- Schaufeli, W. B., ir Bakker, A. B. (2021). Work engagement: Current research and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 345–370.
- Schein, E. H., ir kt. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Skaalvik, E. M., ir Skaalvik, S. (2018). Teacher burnout: Relations to job satisfaction and organizational culture. *International Journal of Educational Research*, 87, 74–86.
- Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2022). Lietuvos švietimo būklės apžvalga. Vilnius: ŠMSM. <https://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/Svietimo-bukles-apzvalga-2022.pdf>
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of *Culture's consequences*: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405–439. <https://doi.org/10.1037/a0018938>
- Török, E., ir kt. (2021). Unique challenges faced by early childhood educators: Organizational culture as a mitigating factor. *Early Education and Development*, 32(5), 765–780.
- Vitkutė, J. (2024). Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu ir įsipareigojimui organizacijai Lietuvoje. *Vilniaus universiteto leidykla*, 32(1), 45–60.
- Walker, J., ir kt. (2017). Trust in schools: Organizational culture and teacher engagement. *Journal of Educational Leadership*, 45(4), 239–254.

PRIEDAI

1 priedas

ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO MOKYTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO ANKETA

ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMAS.

Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius, ir organizacijos kurioje dirbate kontekste, nurodyti kiek su kiekvienu iš jų sutinkate ar nesutinkate įvertindami skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku):

1 – Visiškai nesutinku; 2 – Nesutinku; 3 – Nei sutinku nei nesutinku; 4 – Sutinku; 5– Visiškai sutinku.

	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Nei sutinku nei nesutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
Organizacija savo savybėmis yra artima darbuotojams. Ji kaip didelė šeima, darbuotojai turi daug bendro.	O	O	O	O	O
Organizacija yra labai dinamiška ir siekianti būti lydere. Darbuotojai yra pasirengę aukotis ir rizikuoti dėl šios organizacijos.	O	O	O	O	O
Organizacija yra orientuota į aukštus rezultatus, darbų atlikimą. Darbuotojai siekia tikslų ir yra linkę konkuruoti.	O	O	O	O	O
Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Darbuotojų veiksmai yra apibrėžti formaliose taisyklėse, instrukcijose, procedūrose.	O	O	O	O	O
Vadovavimo stilius organizacijoje pasireiškia per stebėjimą, norą padėti ir mokyti.	O	O	O	O	O

Vadovavimo stilius organizacijoje yra lyderystės, inovatyvumo ir polinkio rizikuoti pavyzdys.	O	O	O	O	O
Vadovavimo stilius organizacijoje yra efektyvumo, agresyvumo, dėmesio sutelkimo į rezultatus pavyzdys.	O	O	O	O	O
Organizacijos vadovybė yra sklandaus koordinavimo, organizavimo bei tvarkymosi pavyzdys.	O	O	O	O	O
Palaikomas komandinis darbas, vieningumas ir dalyvavimas priimant sprendimus.	O	O	O	O	O
Skatinama individuali rizika, novatoriškumas, savitumas. Suteikiama laisvė priimti sprendimus.	O	O	O	O	O
Reikalaujama aukščiausių rezultatų, tikslų pasiekimo, skatinama konkurencija.	O	O	O	O	O
Organizacija darbuotojui suteikia saugumo jausmą, iš jo tikėdamasi paklusnumo ir stabilumo.	O	O	O	O	O
Organizaciją vienija lojalumas, abipusis pasitikėjimas, didelis organizacijos ir jos narių tarpusavio įsipareigojimas.	O	O	O	O	O
Organizaciją vienija naujovių, tobulėjimo ir noro visada pirmauti siekimas.	O	O	O	O	O
Organizaciją vienija tikslo siekimas ir uždavinių įgyvendinimas.	O	O	O	O	O
Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Svarbu išlaikyti sklandžią organizacijos veiklos eigą.	O	O	O	O	O

Organizacija daugiausiai dėmesio skiria žmogiškam vystymuisi. Skatinamas atvirumas, tarpusavio pasitikėjimas ir bendradarbiavimas.	O	O	O	O	O
Organizacija daugiausiai dėmesio skiria inovacijoms, naujiems iššūkiams. Vertinamos naujų galimybių paieškos ir naujų dalykų išbandymas.	O	O	O	O	O
Organizacija daugiausiai dėmesio skiria konkurencingumui ir pasiekimams. Jaučiama įtampa dėl spaudimo dominuoti ir būti geriausiai tarp kitų įstaigų.	O	O	O	O	O
Organizacija daugiausiai dėmesio skiria pastovumui ir stabilumui. Svarbu palaikyti nuolatinį efektyvumą ir sklandžią veiklos eigą.	O	O	O	O	O
Sėkmė mano organizacijai – darbuotojų tobulėjimas, sėkmingas komandinis darbas, didelis įsipareigojimas, rūpinimasis žmonėmis.	O	O	O	O	O
Sėkmė mano organizacijai – buvimas unikaliais ir greičiausiai diegiančiais naujovės.	O	O	O	O	O
Sėkmė mano organizacijai – būti geriausia – lydere tarp kitų organizacijų.	O	O	O	O	O
Sėkmė mano organizacijai – efektyvumas, kurį apima finansinis taupumas, sklandus darbų planavimas ir įvykdymas.	O	O	O	O	O

Žemiau pateikiami teiginiai, apibūdinantys jūsų, kaip mokytojo, patirtį. Prašome pažymėti atsakymo variantą, kuris geriausiai atitinka jūsų asmeninę nuomonę dėl kiekvieno teiginio:
0 – niekada; 1 – beveik niekada; 2 – retai; 3 – kartais; 4 – dažnai; 5 – labai dažnai; 6 – visada.

	<i>Niekada</i>	<i>Beveik niekada</i>	<i>Retai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Labai dažnai</i>	<i>Visada</i>
Mokant aš skiriu daug dėmesio savo darbui.	O	O	O	O	O	O	O
Mokant aš tikrai „atsiduodu“ savo darbui.	O	O	O	O	O	O	O
Mokant aš mintimis esu visiškai įsitraukęs į savo darbą.	O	O	O	O	O	O	O
Aš stengiuosi kuo geriau atlikti savo darbą mokant.	O	O	O	O	O	O	O
Mokydamas jaučiuosi laimingas.	O	O	O	O	O	O	O
Mokydamas aš esu labai susidomėjęs tuo ką darau.	O	O	O	O	O	O	O
Apskritai mokymas man labai patinka.	O	O	O	O	O	O	O
Mokymą laikau smagiu užsiėmimu.	O	O	O	O	O	O	O
Klasėje man rūpi mano mokinių problemos.	O	O	O	O	O	O	O
Klasėje aš demonstruoju / skleidžiu šilumą savo mokiniams.	O	O	O	O	O	O	O
Klasėje esu empatiškas savo mokinių atžvilgiu.	O	O	O	O	O	O	O
Klasėje aš suprantu savo mokinių jausmus.	O	O	O	O	O	O	O

Savo organizcijoje aš vertinu santykius su kolegomis.	O	O	O	O	O	O	O
Savo organizcijoje aš esu įsipareigojęs padėti savo kolegoms.	O	O	O	O	O	O	O
Savo organizcijoje man rūpi mano kolegų problemos.	O	O	O	O	O	O	O
Savo organizcijoje aš gerai sutariu su kolegomis.	O	O	O	O	O	O	O

Organizacijos, kurioje dirbate tipas:

- Viešasis sektorius (valstybinė, biudžetinė įstaiga)
- Privatus sektorius
- Nevyriausybinių organizacijų (NVO)

Ugdytinių skaičius grupėje: kiek mokinių/auklėtinių yra jūsų klasėje/grupėje?

- Mažiau nei 10
- 10 – 15
- Daugiau nei 15

Jūsų darbo stažas organizacijoje, kurioje dirbate šiuo metu?

- Iki 1 metų
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 metų
- 11 – 20 metų
- Daugiau nei 20 metų

Kiek metų dirbate mokytoju?

- Iki 1 metų
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 metų
- 11 – 20 metų
- Daugiau nei 20 metų

Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius:

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 ir daugiau

Sutikimas dėl leidimo naudoti Mokytojų įsitraukimo vertinimo klausimyną

Dear Professor Klassen,

I hope this message finds you well. My name is Marina Lileikienė, and I am a master's student in Management at Vilnius University Šiauliai Academy (Lithuania). I am currently writing my thesis on the topic "The Impact of Organizational Culture on Teacher Engagement in Early Childhood Education Institutions".

I came across your Engaged Teacher Scale (ETS) and believe it would be an excellent tool for my study. I kindly request your permission to use the ETS for academic purposes. The scale will be used solely for my thesis, and your work will be properly credited.

If there are any conditions for its use, please let me know. Thank you for your time and consideration. I look forward to your response.

Best regards,
Marina Lileikienė

--

Pagarbiai
Marina Lileikienė

Dear Marina, yes, happy for you to use it. Your work sounds really interesting - good luck! I've attached a few documents that may be useful.

Cheers, Rob

Robert M. Klassen
Professor, Department of Education
University of Oxford

Fellow, [Harris Manchester College](#)
Personal website: [here](#)
Google Scholar: [here](#)
ESRC project *Rethinking Teacher Recruitment* [here](#)