



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

INDRĖ ŠIURKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ RYŠYS SU PASIRENGIMU
DALYVAUTI STRATEGINIAME ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VALDYME**

Darbo vadovė: doc. dr. Milda Damkuvienė

Šiauliai, 2024

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Indrė Šiurkienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba (pedagogams, „NextGenerationEU“) <i>Management (for Educators, "NextGenerationEU")</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Darbuotojų įsitraukimo į darbą ryšys su pasirengimu dalyvauti strateginiame švietimo organizacijos valdyme <i>The Relationship Between Employee Job Engagement and Readiness to Participate in the Strategic Management of an Educational Organisation</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Indrė Šiurkienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:

I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY	5
IVADAS.....	6
1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR PASIRENGIMO DALYVAUTI ORGANIZACIJOS STRATEGINIAME VALDYME TEORINĖ KONCEPCIJA	10
1.1. Darbuotojų įsitraukimo į darbą teorinė samprata.....	10
1.1.1. Darbuotojų įsitraukimo į darbą apibrėžtis.....	10
1.1.2. Įsitraukimo į darbą dimensijos ir lygiai	12
1.1.3. Veiksniai, lemiantys darbuotojų įsitraukimą	16
1.2. Strateginis valdymas ir darbuotojų įsitraukimas švietimo organizacijose	22
1.2.1. Strateginio valdymo samprata.....	22
1.2.2. Strateginio valdymo modeliai ir jų pritaikomumas švietimo organizacijose.....	24
1.2.3. Darbuotojų įsitraukimo į strateginio valdymo procesus iššūkiai švietimo organizacijose.....	29
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	34
2.1. Teorinės ir metodologinės prielaidos.....	34
2.2. Tyrimo organizavimas ir etika	37
2.3. Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos	39
3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ RYŠIO SU PASIRENGIMU DALYVAUTI STRATEGINIAME ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VALDYME EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI.....	41
3.1. Darbuotojų įsitraukimo į darbą lygio vertinimo analizė	41
3.2. Darbuotojų pasirengimas įsitraukti į strateginį švietimo organizacijos valdymą	43
3.3. Darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasirengimo dalyvauti strateginiame organizacijos valdyje sąsajos.....	47
3.4. Diskusija.....	49
IŠVADOS	54
REKOMENDACIJOS	56
Literatūra.....	57
Priedai	61

Šiurkienė, I. (2024). *Darbuotojų įsitraukimo į darbą ryšys su pasirengimu dalyvauti strateginiame švietimo organizacijos valdyme*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai

SANTRAUKA

Šiame magistro darbe nagrinėjamas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir jų pasirengimo dalyvauti švietimo organizacijų strateginiame valdyme. Šiuolaikinėje sparčiai besikeičiančioje darbo rinkoje ir visuomenėje darbuotojų įsitraukimas yra labai svarbus ilgalaikės organizacijų sėkmės veiksnys. Įsitraukę darbuotojai yra labiau motyvuoti, iniciatyvūs ir pasirengę prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, efektyviai prisitaiko prie pokyčių ir kuria pozityvią darbo kultūrą.

Tyrimo tikslas - atskleidus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir strateginio organizacijos valdymo teorines sampratas, ištirti darbuotojų įsitraukimo į darbą aspektus švietimo organizacijose ir nustatyti, ar šis įsitraukimas siejasi su pasirengimu aktyviai dalyvauti strateginio valdymo procesuose.

Probleminis klausimas - ar įsitraukimas į darbą turi įtakos pasirengimui dalyvauti strateginiame valdyme?

Remiantis teorinėmis ir empirinėmis išvalgomis, baigiamajame darbe nagrinėjamos įsitraukimo dimensijos - emocinė, kognityvinė ir fizinė - ir jų įtaka darbuotojų pasirengimui dalyvauti strateginiame valdyme ir įsitraukti į aplinkos analizės, strategijos kūrimo, įgyvendinimo, vertinimo ir kontrolės procesus.

Tyrimo metodika derina teorinę analizę su empirine apklausa, kurioje dalyvavo 225 Akmenės rajono savivaldybės švietimo darbuotojai. Duomenys analizuoti taikant kiekybinius metodus, įskaitant koreliacinę ir regresinę analizę. Tyrimu nustatyta, kad Akmenės raj. savivaldybės švietimo organizacijų darbuotojai pasižymi aukštu įsitraukimu į darbą (ypač fiziniu ir kognityviniu). Įsitraukimas į darbą reikšmingai veikia jų pasirengimą dalyvauti strateginiame organizacijos valdyme. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad emocinis ir kognityvinis įsitraukimas yra stiprūs darbuotojų pasirengimo prisidėti prie strateginio valdymo prognozuotojai, o fizinis įsitraukimas vaidina mažesnę vaidmenį.

Šis tyrimas yra reikšmingas užpildant literatūros spragą apie darbuotojų įsitraukimo poveikį strateginiam valdymui, ypač švietimo organizacijose. Jo išvalgoje rekomenduojama: kurti palankią aplinką, pastebėti ir vertinti jų pastangas, suteikti darbuotojams daugiau galimybių ir laisvės priimant sprendimus, skatinti dalyvauti strateginių sprendimų priėmimo diskusijose, įtraukti darbuotojus į ilgalaikius projektus, siekti, kad darbuotojai neperdegtų, užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, kurti darbo grupes ir aktyviau įtraukti darbuotojus į diskusijas apie organizacijos misijos, vizijos, strateginių tikslų formulavimą, kurti efektyvią komunikacijos sistemą, užtikrinti reguliarių grįžtamąjį ryšį ir pan.

Darbas susideda iš kelių pagrindinių dalių: teorinės, metodologinės, empirinės ir išvadų bei rekomendacijų. Darbo pabaigoje pateikiami literatūros šaltiniai ir priedas.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų įsitraukimas, strateginis valdymas, švietimo organizacija.

SUMMARY

This master's thesis examines the relationship between employee engagement and their readiness to participate in the strategic management of educational organizations. In today's rapidly changing labor market and society, employee engagement is a crucial factor for the long-term success of organizations. Engaged employees are more motivated, proactive, and willing to contribute to organizational goals, adapt effectively to changes, and foster a positive work culture.

The aim of the research is to examine the theoretical concepts of employee engagement in work and strategic organizational management, to investigate aspects of employee engagement in educational organizations, and to determine whether this engagement is associated with their readiness to actively participate in strategic management processes.

The research problem addresses the question: does engagement in work influence readiness to participate in strategic management? Based on theoretical and empirical insights, the study examines dimensions of engagement - emotional, cognitive, and physical—and their influence on employees' readiness to participate in strategic management processes, such as environmental analysis, strategy creation, implementation, evaluation, and control. The research methodology combines theoretical analysis with an empirical survey involving 225 educational employees from the Akmenė district municipality. The data were analyzed using quantitative methods, including correlation and regression analysis. The study revealed that educational employees in Akmenė district municipalities exhibit a high level of work engagement, particularly cognitive and physical engagement. Work engagement significantly impacts their readiness to participate in the strategic management of the organization. The findings indicate that emotional and cognitive engagement are strong predictors of employees' readiness to contribute to strategic management, while physical engagement plays a lesser role. This research is significant in filling the literature gap regarding the impact of employee engagement on strategic management, particularly in educational organizations. Its insights provide valuable recommendations for strengthening employee involvement, enhancing cognitive and emotional engagement, and building an organizational culture that supports strategic management. This study is significant in addressing the literature gap regarding the impact of employee engagement on strategic management, particularly in educational organizations. Its insights recommend creating a supportive environment, recognizing and valuing employees' efforts, providing them with greater opportunities and freedom in decision-making, encouraging participation in strategic decision-making discussions, involving employees in long-term projects, ensuring employees avoid burnout, promoting work-life balance, establishing workgroups and actively engaging employees in discussions about the organization's mission, vision, and strategic goals, developing an effective communication system, ensuring regular feedback, and more. The thesis consists of several main parts: theoretical, methodological, empirical, and conclusions with recommendations. References and an appendix are included at the end. Keywords: employee engagement, strategic management, educational organization.

IVADAS

Intensyviai keičiantis visuomenei ir darbo rinkai, darbuotojų įsitraukimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijos ilgalaikę sėkmę.

Remiantis vienu naujausiu tyrimu „Darbuotojų įsitraukimo Lietuvoje tendencijos“ (2022) ir VU pateiktomis praktinėmis rekomendacijomis (2015), darbuotojų įsitraukimo nauda organizacijai grindžiama aukštu produktyvumu, geresniu įmonės įvaizdžiu, psichologine ir fizine savijauta, geresniais santykiais su aplinkiniais ir t. t. Įsitraukę darbuotojai dažniausiai būna labiau motyvuoti, skiria daugiau laiko bei pastangų siekiant organizacijos tikslų. Jie linkę ieškoti naujų sprendimų, adaptuotis prie pokyčių ir nuolat tobulinti savo darbo metodus (Baumruk, Gorman, 2006). Tokie darbuotojai yra pozityvūs, mato darbe ne sunkumus, o iššūkius, kuriuos reikia įveikti, sukuria daugiau idėjų, rodo didesnę iniciatyvą, pilietiškumą bei daro teigiamą įtaką aplinkiniams užkrečiant juos savo entuziazmu. Toks elgesys kuria geresnį įmonės įvaizdį, nes įsitraukę darbuotojai dažniau rekomenduoja darbovietę kitiems. Markos ir Sridevi (2010) nurodo, kad įsitraukę darbuotojai didina organizacinį lojalumą ir mažina darbuotojų kaitą. Jie stipriau prisiriša prie organizacijos vertybių ir tikslų, todėl mažiau linkę keisti darbo vietą, net kai atsiranda kitos galimybės. Tai prisideda prie geresnės darbo atmosferos ir ilgaamžės organizacinės kultūros kūrimo (Markos, Sridevi, 2010). Be to, įsitraukimas daro teigiamą poveikį darbuotojų psichologinei ir fizinei savijautai – jie rečiau patiria perdegimą, geriau miega ir yra atsparesni stresui. Tai sukuria geresnį darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, o jų laimės ir pasitenkinimo lygis kyla. Todėl įsitraukę darbuotojai ne tik patys jaučiasi geriau, bet ir turi teigiamą poveikį aplinkiniams.

Darbuotojų įsitraukimas glaudžiai susijęs su lojalumu, tačiau nei įsitraukimas, nei lojalumas nebėra savaime suprantami reiškiniai, vykstantys be vadovų pastangų. Organizacijos privalo aktyviai skatinti darbuotojų įsitraukimą ir rūpintis jų tobulėjimu, kadangi jie gali pasirinkti keisti organizaciją, kuri tam skiria didesnę dėmesį (Cook, 2008). Lojalūs ir įsitraukę darbuotojai ne tik geriau suvokia organizacijos stiprybes ir trūkumus, bet ir sukaupia vertingos patirties, kuri padeda efektyviai dalyvauti strateginių sprendimų priėmimo procese.

Anglų kalboje įsitraukimui į darbą apibūdinti aptinkamos ir vartojamos dvi sąvokos: „*work engagement*“ ir „*job involvement*“. Į lietuvių kalbą jos verčiamos vienodai, tačiau kalbant apie įsitraukimą į darbą (angl. *engagement*, *involment*) abiejų sąvokų turinys ir reikšmė skiriasi. Įsitraukimas (angl. *engagement*) reiškia gilų emocinį ir motyvacinį ryšį su darbu, kuris įkvepia darbuotojus dirbti su entuziazmu ir siekti aukštesnių rezultatų (Schaufeli ir kt., 2002; Schaufeli ir Bakker, 2003; Bakker, Bal, 2010; Shuck, Reio, 2013). Įsitraukimas (angl. *involvement*) labiau apibūdina darbuotojo dalyvavimą tam tikrose veiklose ar priimant sprendimus, tačiau jis nebūtinai reiškia aukštą motyvacijos ar įsitraukimo lygį (Mohamed, 2015; Word, Park, 2009). Abu terminai yra svarbūs, tačiau organizacijos dažnai siekia ne tik darbuotojų dalyvavimo (angl. *involvement*), bet ir emocinio įsitraukimo (angl. *engagement*), nes pastarasis turi didesnę ilgalaikį poveikį organizacijos veiklai ir kultūrai. Savo tyrime naudoju „Darbuotojų įsitraukimas į darbą“ (angl. *employee engagement*) konceptą. Nagrinėju darbuotojų įsitraukimą į darbą ir ryšį su pasirengimu dalyvauti švietimo organizacijų strateginiame valdyme, pabrėžiant darbuotojų emocinį, kognityvinį ir fizinį ryšį su darbu.

Aktualumas. Darbuotojų įsitraukimą į darbą tyrinėjo daugelis mokslininkų, kurie analizavo įvairius šio reiškinio aspektus paremtus empiriniais įrodymais, pavyzdžiui, įsitraukimo poveikį organizacijos veiklos rezultatams, darbuotojų motyvacijai, lojalumui ir psichologinei gerovei. Kahn (1990) savo tyrime išskyrė tris pagrindinius įsitraukimo komponentus: prasmingumą (angl. *meaningfulness*), saugumą (angl. *safety*), pasirengimą (angl. *availability*), taip pat akcentavo fizinį, emocinį bei kognityvinį asmeninės energijos investavimą į savo darbą. Baumruk ir Gorman (2006) analizavo darbuotojų įsitraukimo poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Saks (2006) atliko empirinį tyrimą, kuriame nagrinėjo darbuotojų įsitraukimo ryšį su organizaciniu įsipareigojimu ir darbo pasitenkinimu. Cook (2008) nurodė, kad įsitraukimas yra glaudžiai susijęs su darbuotojų lojalumu ir organizacijos kultūra. Markos ir Sridevi (2010) pabrėžė įsitraukimo ryšį su organizaciniu lojalumu ir pasitenkinimu darbu. Schaufeli ir Bakker (2003) sukūrė UWES skalę (angl. *Utrecht Work Engagement Scale*) kaip atsvarą MBI (angl. *Maslach Burnout Inventory*), kurį Maslach ir Jackson (1981) naudojo perdegimui matuoti. Rich ir bendraautoriai (2010) sukūrė JES skalę (angl. *Job Engagement Scale*) įsitraukimui į darbą matuoti ir kt. Dauguma paminėtų autorių atliktų tyrimų nagrinėjo įvairius įsitraukimo aspektus, tačiau yra nedaug tyrimų, kurie analizuotų darbuotojų įsitraukimą į strateginio valdymo procesus, ypač švietimo organizacijose. Kotter (1996) savo darbuose pabrėžė, kad viena iš pagrindinių kliūčių įtraukiant darbuotojus į strateginį valdymą yra vadovų negebėjimas deleguoti atsakomybę ir skatinti dalyvavimą. Fullan (2007) nagrinėjo švietimo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą į strateginį valdymą. Jo tyrimai atskleidė, kad mokytojai ir kiti švietimo darbuotojai, dalyvaudami priimančiais sprendimus, jaučiasi labiau įgaliojami ir įsipareigoję siekti švietimo tikslų. Hargreaves (2010) teigė, kad strateginis valdymas švietimo organizacijose dažnai sutelkiamas į aukščiausio lygio vadovus, tačiau tik darbuotojų dalyvavimas gali užtikrinti ilgalaikius pokyčius ir geresnę mokymo kokybę. Tyrimai rodo, kad įsitraukę darbuotojai yra labiau motyvuoti, atsakingi ir noriai prisideda prie organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo.

Švietimo organizacijose, kur ugdymo kokybė yra svarbiausias prioritetas, darbuotojų įsitraukimas į strateginį valdymą tampa ypač svarbiu. Strateginis valdymas, apimantis ilgalaikį planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę, reikalauja ne tik vadovų įsitraukimo, bet ir visų darbuotojų įsitraukimo. Tai ne tik didina organizacijos efektyvumą, bet ir skatina geresnę darbo atmosferą, mažina atotrūkį tarp darbuotojų ir vadovybės, stiprina pasitikėjimą ir skatina inovacijas. Labai svarbu užtikrinti, kad visi darbuotojai jaustųsi vertinami ir turėtų galimybę aktyviai prisidėti prie organizacijos strateginio valdymo procesų.

Problema. Tyrimuose apie įsitraukimą į darbą (angl. *job involvement*) dažniausiai kalbama apie tai, kuo darbuotojai, įsitraukę į savo tiesioginį darbą, gali prisidėti prie organizacijos veiklos - didesniu produktyvumu, atsakomybe ir aukštesne darbo kokybe (Baumruk ir Gorman, 2006). Kita vertus, darbuotojų įsitraukimas (angl. *employee engagement*), apimantis emocinį, kognityvinį ir fizinį ryšį su organizacija, teikia papildomos naudos, pavyzdžiui, didina lojalumą, pasitenkinimą darbu ir mažina darbuotojų kaitos riziką (Markos ir Sridevi, 2010). Atsižvelgiant į darbuotojų įsitraukimo svarbą organizacijos strateginiam valdymui, ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas tyrimams, nagrinėjantiems tokio įsitraukimo poveikį darbuotojų pasirengimui dalyvauti strateginiuose valdymo procesuose. Trūksta išsamių tyrimų, nagrinėjančių darbuotojų įsitraukimo ir jų pasirengimo dalyvauti strateginiame valdyme ryšį, ypač švietimo organizacijose. Atsižvelgiant į darbuotojų įsitraukimo svarbą organizacijos strateginiam valdymui, ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas tyrimams,

nagrinėjantiems tokio įsitraukimo poveikį darbuotojų pasirengimui dalyvauti strateginio valdymo procesuose. Remiantis argumentais apie darbuotojų įsitraukimo svarbą strateginiame valdyme, šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojų įsitraukimas susijęs su jų pasirengimu dalyvauti strateginiame valdyme.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų įsitraukimas, strateginis valdymas, švietimo organizacija.

Tyrimo objektas. Darbuotojų įsitraukimo į darbą ryšys su pasirengimu dalyvauti strateginiame švietimo organizacijos valdyme.

Tyrimo hipotezė. Darbuotojų įsitraukimas į darbą tiesiogiai susijęs su pasirengimu dalyvauti strateginiame švietimo organizacijos valdyme.

Tyrimo tikslas ir uždaviniai. Tyrimo **tikslas** - atskleidus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir strateginio organizacijos valdymo teorines sampratas, ištirti darbuotojų įsitraukimo į darbą aspektus švietimo organizacijose ir nustatyti, ar šis įsitraukimas siejasi su pasirengimu aktyviai dalyvauti strateginio valdymo procesuose. Siekiant šio tikslo keliami šie **uždaviniai**:

1. Atskleisti darbuotojų įsitraukimo į darbą sampratos turinį, identifikuojant darbuotojų įsitraukimo formas ir veiksnius.
2. Apibrėžti teorinę organizacijos strateginio valdymo sampratą, nustatant švietimo organizacijoms būdingus darbuotojų įsitraukimo į strateginį valdymą iššūkius.
3. Įvertinti švietimo organizacijų darbuotojų įsitraukimą į darbą ir jo ryšį su darbuotojų pasirengimu įsitraukti į strateginį organizacijos valdymą.

Tyrimo metodologija. Magistro darbo metodologija apima teorinių ir empirinių tyrimo metodų derinimą. Teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros ir Lietuvos švietimo dokumentų, atskleidžiančių strateginio valdymo reikšmingumą, turinio analizė. Empirinėje dalyje buvo vykdoma anketinė apklausa, kuria siekta įvertinti švietimo organizacijų darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį ir pasirengimą dalyvauti strateginiuose sprendimuose. Surinkti duomenys analizuoti taikant kiekybinės analizės metodus, pasitelkiant SPSS 27.0 statistinės programos paketą. Tyrime naudoti matematinės statistikos metodai: Cronbach's alpha koeficientas, siekiant įvertinti klausimyno skalių vidinį validumą ir tinkamumą, chi kvadrato (χ^2) kriterijus požymių skirtumams nustatyti, Spirmeno koreliacijos koeficientas sąsajoms matuoti.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrimui buvo taikoma patogioji atranka. Imtį sudarė Akmenės raj. savivaldybės švietimo organizacijų darbuotojai. Iš viso tyrime dalyvavo 225 respondentai, kas rodo aukštą duomenų reprezentatyvumą. Tyrimas buvo organizuojamas vykdant anketinę apklausą, kurią respondentai pildė savarankiškai. Duomenys buvo renkami anonimiškai, laikantis tyrimo etikos principų, ir analizuojami taikant kiekybinės analizės metodus.

Tyrimo etapai. Tyrimo organizavimas vykdytas etapais: I tyrimo etapą sudarė mokslinės literatūros šaltinių analizė ir galutinis tyrimo tikslo, hipotezių suformulavimas. II etape, išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius, parengtas tyrimo instrumentas – anketa, apibrėžtas jos pagrįstumas. III etape apskaičiuota respondentų imtis, sukurta elektroninė anketos versija ir pradėtas jos nuorodos platinimas respondentams. IV etape, surinkus reprezentatyvią respondentų imtį, apklausa baigta ir pradėtas tyrimo duomenų apdorojimas, analizavimas ir interpretavimas. Paskutiniame V etape,

remiantis tyrimo duomenimis, atlikta mokslinė diskusija, rezultatų palyginimas su teorinės darbo dalies rezultatais, parengtos išvados ir rekomendacijos.

Darbo naujumas / reikšmingumas. Šiame magistro darbe nagrinėjamas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir jų pasirengimo dalyvauti švietimo organizacijos strateginiame valdyme – tai aktuali, tačiau dar nepakankamai ištirta tema. Tyrimas yra novatoriškas, nes juo siekiama geriau suprasti, kaip darbuotojų įsitraukimas gali paskatinti aktyviau dalyvauti organizacijos strateginiame valdyme. Šių sąsajų nepavyko aptikti mokslinėje literatūroje, todėl šis tyrimas yra vertingas indėlis užpildant esamą mokslinių tyrimų spragą. Gauti rezultatai gali suteikti vertingų įžvalgų švietimo organizacijoms, padėti joms veiksmingiau įtraukti darbuotojus į strateginį valdymą, gerinti organizacijos veiklą ir padidinti ilgalaikį efektyvumą.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš kelių pagrindinių dalių: teorinės, metodologinės, empirinės ir išvadų bei rekomendacijų. Teorinėje dalyje nagrinėjama darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata, dimensijos, veiksniai bei ryšys su strateginiu valdymu švietimo organizacijose, remiantis mokslinės literatūros analize. Metodologinėje dalyje aprašomas tyrimo būdas, imtis ir organizavimas, duomenų rinkimo metodai. Empirinėje dalyje pateikiami anketinės apklausos duomenų analizės rezultatai bei diskusija apie gautus rezultatus, o išvadų ir rekomendacijų dalyje – apibendrintos įžvalgos ir praktinės rekomendacijos švietimo organizacijoms. Darbo pabaigoje pateikiami literatūros šaltiniai ir priedas. Tokia struktūra leidžia nuosekliai atskleisti tyrimo eigą ir rezultatus.

1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR PASIRENGIMO DALYVAUTI ORGANIZACIJOS STRATEGINIAME VALDYME TEORINĖ KONCEPCIJA

1.1. Darbuotojų įsitraukimo į darbą teorinė samprata

1.1.1. Darbuotojų įsitraukimo į darbą apibrėžtis

Mokslinėje literatūroje anglų kalba kalbant apie įsitraukimą į darbą aptinkamos dvi sąvokos: „*job involvement*“ ir „*work engagement*“. Į lietuvių kalbą jos verčiamos taip pat – įsitraukimas, tačiau šių sąvokų reikšmė skiriasi. Abiejų sąvokų, reiškiančių įsitraukimą (angl. *involvement*, *engagement*), panašumai ir skirtumai nagrinėti studijoje „*What Is The Difference Between Employee Engagement And Involvement*“ (Qualee internetinė platforma), šių konstrukto sąsajas su motyvacija tyrė Shaheen, Farooqi (2014). Išskiriami šie *involvement* ir *engagement* skirtumai: *engagement* (įsitraukimas) apibrėžiamas kaip psichologinė būseną, apimanti darbuotojų emocinį, kognityvinį ir fizinį ryšį su darbu, organizacija ar užduotimis (Qualee platforma). Shuck ir Reio (2013) darbuotojų įsitraukimą (angl. *engagement*) apibrėžia kaip kognityvinę, emocinę ir fizinę energiją, kurią darbuotojas nukreipia į teigiamus organizacijos rezultatus. Vadinas, tokiam įsitraukimui labai svarbi vidinė motyvacija, emocijos ir energija, kurią darbuotojas investuoja į savo darbą. Įsitraukimas dažnai susijęs su darbuotojų produktyvumu, lojalumu ir ilgalaikiu organizacijos veiklos gerinimu. *Involvement* (dalyvavimas) apibrėžiamas kaip darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo ar veiklos procesuose, paprastai orientuotas į specifines užduotis ar sprendimus (Qualee platforma). Čia svarbiausia yra konkreti veikla, kurioje darbuotojai dalyvauja. Įsitraukimas į darbą yra suprantamas kaip laipsnis, kuriuo asmuo mano, kad darbas jam svarbus, ir kaip jis tapatinasi su juo dėl galimybės patenkinti pagrindinius savo poreikius (Mohamed, 2015). Darbuotojų įsitraukimas siejamas su asmens identifikavimusi su savo darbu, t. y. kaip jis aktyviai jame dalyvauja ir tą dalyvavimą sieja su savo „Aš“ vaizdu (Word ir Park, 2009). Dalyvavimas skatina didesnę darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, geresnę organizacijos tikslų suvokimą, tačiau ne visada tiesiogiai susijęs su emocine motyvacija ar pasitenkinimu. *Taigi*, *engagement* yra gilus, holistinis darbuotojų psichologinis įsitraukimas į darbą ar organizaciją, apimantis emocijas, mintis ir veiksmus, o *involvement* labiau susijęs su darbuotojų dalyvavimu organizaciniuose procesuose ar sprendimuose, nepriklausomai nuo emocinio ar psichologinio įsitraukimo lygio.

Kanados mokslininkas Kahn 1990 metais vienas pirmųjų pradėjo detaliau tyrinėti darbuotojų įsitraukimo (angl. *employee engagement*) sąvoką. Anot jo, įsitraukę darbuotojai yra fiziškai ir emociškai susiję su savo darbo vaidmenimis, jie siekia išreikšti save per darbą (Kahn, 1990). Remiantis „Peakon.com“ pateiktomis išvadomis, Kahn atskyrė įsitraukimą nuo kasdieninio sunkaus darbo ir išskyrė šias įsitraukimo dimensijas: fizinę, pažintinę ir emocinę. Taigi, pasak Kahn (1990), įsitraukimas reiškia psichologinį buvimą užimant ir atliekant organizacinį vaidmenį.

Taip pat Kahn pabrėžė 3 psichologines sąlygas, reikalingas darbuotojų įsitraukimui: prasmingumą (angl. *meaningfulness*), saugumą (angl. *safety*), prieinamumą (angl. *availability*). Šios sąlygos numato, kad asmenys bus labiau įsitraukę į prasmingas užduotis, keliančias iššūkius, bet suteikiančias savarankiškumą, vertingumą.

Darbuotojai turi matyti savo darbo poveikį, pripažinti savo indėlį į bendrą organizacijos tikslą ir jaustis vertingais. Darbuotojai labiau bus įsitraukę į situacijas, kuriose yra saviraiškos laisvė nebijant neigiamų pasekmių, kuriose jie jaučiasi labiau fiziškai ir morališkai pajėgūs.

Jei darbuotojas jaučiasi išsekęs arba turi per daug asmeninių rūpesčių, jo įsitraukimas mažėja. Iš esmės tai reiškia, kad žmonių gebėjimas įsitraukti priklauso nuo jų dabartinės psichologinės būsenos (Muzee, Bagire, Ngoma, 2016).

Mokslinėje literatūroje galima aptikti daug apibrėžimų apie įsitraukimą.

1 lentelė

Įsitraukimo sąvokos apibrėžimai

Autorius, metai	Apibrėžimas
Kahn (1990)	Įsitraukimas - organizacijos narių susitapatinimas su savo darbo vaidmeniu ir išreiškimas savęs fiziškai, kognityviai ir emociškai tą vaidmenį atliekant.
Rothbard (2001)	Įsitraukimas – psichologinė būsena, apimanti du svarbiausius komponentus: dėmesį ir įsitraukimą. Dėmesys reiškia „kognityvinį pasirėmimą ir laiką, kurį žmogus praleidžia galvodamas apie vaidmenį“, o įsitraukimas „reiškia įsitraukimą į vaidmenį ir dėmesio sutelkimo į vaidmenį intensyvumą“.
Anitha (2014)	Įsitraukimas apskritai yra darbuotojų įsipareigojimo ir įsitraukimo į organizaciją ir jos vertybes lygis.
Cook (2008)	Darbuotojų įsitraukimas - pozityvus požiūris ir nuomonė apie organizaciją ir joje vyraujantį klimatą bei jo elgesys siekiant įgyvendinti organizacijos išskeltus tikslus.
Bakker, Bal (2010)	Įsitraukimas į darbą yra teigiama, pasitenkinimą teikianti ir su darbu susijusi būsena, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsitraukimas.
Gaurylienė ir Korsakienė (2017)	Darbuotojo įsitraukimas į darbą yra gebėjimų bei žmogaus asmeninių savybių sąveikos rezultatas.
Schaufeli ir kt. (2002)	Įsitraukimas – su darbu susijusi pozityvi pilnatvės būsena, kuri charakterizuojama energija (angl. vigor), atsidavimu (angl. dedication) ir pasinėrimu (angl. absorption).
Eldor ir Vigoda-Gadot (2017)	Darbuotojų įsitraukimas reiškia su darbu susijusią proto būseną, kuriai būdingas energingumo, pasitenkinimo, entuziazmo, įsisavinimo ir atsidavimo jausmas.
Šulcaitė (2020)	Įsitraukimas į darbą yra darbuotojo entuziazmo lygis, susijęs su jo užduotimis, paskirtomis darbo vietoje.
Shuck ir Reio (2013)	Darbuotojų įsitraukimas - kognityvinė, emocinė ir fizinė energija, kurią darbuotojas nukreipia į teigiamus organizacijos rezultatus.

Mokslinėje literatūroje atsispindi daugialypė įsitraukimo prigimtis. Nors Kahn (1990) teigė, kad įsitraukimas į darbą turi tris dimensijas: emocinę, fizinę, ir kognityvinę, jis jų neapibrėžė. Kahn pasiūlytą skirstymą kiti mokslininkai detalizuoja, išskiria skirtingų įsitraukimo formų svarbiausias dedamąsias dalis. Daugelis mokslininkų teigia, kad daugiausia įsitraukiama fiziškai, emociškai ir kognityviniu būdu. Remiantis pateiktų mokslininkų apibrėžimais, darbuotojų įsitraukimas yra sudėtingas ir daugialypis, apimantis kelias tarpusavyje susijusias dimensijas: emocinę, kognityvinę ir fizinę. **Emocinė** būsena pasireiškia darbuotojų pasitenkinimu darbu, entuziazmu, energija ir atsidavimu. Schaufeli ir kiti (2002) įsitraukimą apibūdina kaip energijos, atsidavimo ir pasinėrimo į darbą jausmą. Panašiai Eldor ir Vigoda-Gadot (2017) pabrėžia, kad darbuotojų įsitraukimą apibūdina energingumas, entuziazmas ir pasitenkinimo jausmas, kurie stiprina darbuotojų ir jų organizacijos

emocinį ryšį. **Kognityvinė** būseną atsiskleidžia per susitelkimą ir gilų asmeninį susitapatinimą su darbu. Rothbard (2001) išskiria dėmesį ir laiką kaip kognityvinę parengtį, kurią darbuotojas investuoja mąstydamas apie savo vaidmenį. **Fizinė** įsitraukimo būseną apima aktyvų dalyvavimą veikloje, sprendimų priėmimą, kūrybinių idėjų siūlymą bei pastangas tobulinti darbo procesą. Pasak Shuck ir Reio (2013), darbuotojų įsitraukimas apima kognityvinę, emocinę ir fizinę energiją, tiesiogiai orientuotą į teigiamų organizacijos tikslų siekimą. Cook (2008) taip pat pabrėžia, kad įsitraukimas yra susijęs su teigiamu darbuotojų elgesiu, kuris prisideda prie organizacijos veiklos rezultatų efektyvumo.

Įsitraukimas kaip būseną nėra nei momentinė, nei trumpalaikė – jis dažnai įgyja ilgalaikį pobūdį. Kahn (1990) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo psichologinių sąlygų, kurios leidžia asmenims fiziškai, emociškai ir kognityviai išreikšti save atliekant darbo funkcijas. Anitha (2014) panašiai pabrėžia darbuotojų gebėjimą suvokti savo darbo prasmę ir organizacijos vertybes, o tai padeda užtikrinti ilgalaikį įsitraukimą. Ši būseną atsiranda dėl darbuotojų asmeninių savybių, gebėjimų ir darbo aplinkos sąveikos. Gaurylienė ir Korsakienė (2017) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas atsiranda dėl gebėjimų ir asmeninių savybių sąveikos. Teigiamos įsitraukimo būsenos palaikymas prisideda ne tik prie atskirų darbuotojų sėkmės, bet ir prie visos organizacijos sėkmės.

Remiantis minėtų mokslininkų įžvalgomis apie įsitraukimą, daromas šis apibendrinimas:

- Darbuotojų įsitraukimas – tai asmens būseną, apimanti emocinę, kognityvinę ir fizinę dimensijas.
- Emocinis įsitraukimas apima darbuotojų pasitenkinimą darbu, entuziazmą, energingumą ir atsidavimą.
- Kognityvinė būseną pasireiškia per dėmesio sutelkimą ir gilų asmeninį tapatinimąsi su darbu.
- Fizinis įsitraukimo komponentas apibrėžiamas per aktyvų darbuotojų dalyvavimą veiklose, įskaitant sprendimų priėmimą, kūrybinių idėjų teikimą bei pastangas pagerinti darbo procesus.
- Įsitraukimo lygis priklauso nuo asmeninių darbuotojų savybių, jų gebėjimų ir galimybių tobulėti.
- Įsitraukimas yra tiesiogiai susijęs su organizacijos efektyvumu ir kitais organizacijos veiklos rezultatais.
- Įsitraukimas nėra tik vienkartinė būseną – tai ilgalaikė kognityvinė, emocinė ir fizinė būseną, kuri yra glaudžiai susijusi darbuotojo ryšiu su organizacija bei jos vertybėmis.

1.1.2. Įsitraukimo į darbą dimensijos ir lygiai

Darbuotojų įsitraukimas į darbą – sudėtingas ir daugialypis reiškinys, kurį mokslinėje literatūroje siekiama suprasti per įvairias dimensijas. Kaip aptarta anksčiau, įsitraukimas yra būseną, dažniausiai apimanti kognityvinius, emocinius ir fizinius aspektus, kurie lemia darbuotojų santykį su savo darbu bei organizacija. Šios dimensijos nėra atskiros – jos tarpusavyje susijusios ir kartu veikia darbuotojų įsitraukimą. Toliau darbe bus išsamiau analizuojamos kognityvinė, emocinė ir fizinė dimensijos

atskleidžiant jų reikšmę bei išskiriant svarbiausius mokslinių tyrimų įžvalgų akcentus, kas leis geriau suprasti, kaip kiekviena iš šių dimensijų prisideda prie darbuotojų įsitraukimo lygio.

Kognityvinis įsitraukimas. Darbuotojai, kurie yra kognityviai įsitraukę į darbą, turėtų pozityviau mąstyti apie savo darbą ir skirti jam daugiau dėmesio. Kuok ir Taormina (2017) kognityvinį įsitraukimą apibrėžia kaip sąmoningą ir aktyviai sutelktą savo užduočių, tikslų ar organizacinės veiklos suvokimą, kuriam būdingas savanoriškas dėmesio atkreipimas į savo darbą ir pozityvios mintys apie jį, siekiant pagerinti savo darbo efektyvumą atliekant šias užduotis, tikslus ar veiklą. Jis apima mąstymą ir norą dėti pastangas, reikalingas sudėtingoms idėjoms suprasti ir sudėtingiems įgūdžiams įvaldyti (Fredricks, Blumenfeld, Paris, 2007). Macey ir Schneider (2008) savo darbuose nurodo, kad kognityvinis įsitraukimas reiškia darbuotojo intelektualinę ir psichologinę investiciją į darbą, išreiškiamą per atidumą, dėmesingumą ir minties išteklius, nukreiptus į darbo veiklą.

Kognityviniai įsitraukimo lygiai kyla iš darbuotojo vertinimo, ar jo darbas yra prasmingas, saugus (fiziškai, emociškai ir psichologiškai) ir ar jis turi pakankamai išteklių darbui atlikti (Shuck ir Reio, 2013). Kita vertus, darbuotojai, susiduriantys su neigiamomis darbo sąlygomis, tokiomis kaip prasta atmosfera darbo vietoje ar nepalanki organizacijos kultūra, gali patirti daug neigiamų emocijų. Tai mažina jų vidinius išteklius ir ilgainiui sukelia vienišumo bei perdegimo jausmą (Shuck ir Reio, 2013). Neigiama darbo aplinka, kaip pabrėžia Murphey (2013), privers visus darbuotojus jaustis irzliems, nerimastingiems ir besiginantiems. Dėl to gali sumažėti darbo našumas, trūkti motyvacijos bei sušlubuoti bendravimas.

Teigiamoje darbo aplinkoje dirba darbuotojai, kurie prisideda prie įmonės augimo. Jie tiki, kad jų darbas yra prasmingas, kad jie kažką keičia arba tiesiog yra vertinga komandos dalis. Neigiamoje aplinkoje šio jausmo nėra – darbuotojai jaučiasi atliekantys darbą, kuris neturi prasmės. Neturint tikslo jausmo, sunku rasti motyvacijos atlikti pareigas su pasididžiavimu ir entuziazmu. (Murphey, 2013, Collins, 2014)

Shuck ir Reio (2013) teigia, kad kognityvinis įsitraukimas susijęs su tuo, kaip darbuotojai vertina darbo vietos klimata ir užduotis, kurias jie atlieka. Atlikdamas vertinimą darbuotojas nustato teigiamo ar neigiamo poveikio lygį, kuris savo ruožtu daro įtaką elgesiui. Jų atliktas tyrimas rodo, kad kognityviai įsitraukę darbuotojai teigiamai atsakytų į tokius klausimus kaip „mano atliekamas darbas yra naudingas organizacijai“, „darbe jaučiuosi saugus“, „niekas čia iš manęs nesityčioja“ ir „turiu išteklių atlikti savo darbą tokiu lygiu, kokio iš manęs tikimasi“.

Mokslininkai, tyrinėjantys darbo vietos atitikimą, teigia, kad geras atitikimas suteikia darbuotojams galimybę dalyvauti individualiai prasmingame darbe, kuris turi įtakos su darbu susijusių nuostatų formavimuisi. Be to, geras atitikimas suteikia kognityvinį stimulą darbuotojams įsitraukti į elgesį, nukreiptą į teigiamus organizacijos rezultatus.

Darbuotojams, kurie gerai prisitaiko prie darbo sąlygų, darbas teikia tam tikrą prasmę, todėl jie turi emocinių ir fizinių išteklių darbui atlikti. Darbuotojai, kurių darbo vieta atitinka jų lūkesčius, dažniau atlieka savo darbą su entuziazmu ir energija.

Emocinis įsitraukimas. Kuok ir Taormina (2017) jį apibrėžia kaip savanorišką prisirišimą prie užduočių, tikslų ar organizacinės veiklos, kuriam būdingas teigiamų jausmų, tokių kaip

pasididžiavimas, entuziazmas ir susijaudinimas, išgyvenimas aktyviai vykdant ir baigiant tas užduotis, tikslus ar veiklą.

Paprastai žmonės, kurie yra emociškai įsitraukę į darbą, jaučiasi gerai arba džiaugiasi savo darbu, o patiriamas toks teigiamas afektas suteikia jiems malonių jausmų, susijusių su darbu. Emocinis įsitraukimas sukuria ryšius su institucija bei daro įtaką norui dirbti (Fredricks, Blumenfeld, Paris, 2007).

Emocinius aspektus, kurie apima ne tik darbuotojų asmenines emocijas darbe, bet ir jų ryšį su organizacijos tikslais nagrinėja Macey ir Schneider (2008). Mokslininkai nurodo, kad emocinis įsitraukimas apima tokius veiksnius kaip pasitenkinimas darbu, energingumas, įkvėpimas ir entuziazmas (Macey ir Schneider, 2008). Emocinis įsitraukimas šių mokslininkų yra laikomas pagrindiniu darbuotojų motyvacijos veiksniu, kuris skatina juos ne tik geriau atlikti savo darbą, bet ir išlikti lojaliems organizacijai.

Shuck ir Reio (2013) nurodo, kad emocinis įsitraukimas yra susijęs su darbuotojų emocinių išteklių, kuriuos jie turi savo įtakoje, išplėtimu ir investavimu. Kai darbuotojai emociškai įsitraukia į savo darbą, jie investuoja asmeninius išteklius, tokius kaip pasididžiavimas, pasitikėjimas ir žinios. Emociškai įsitraukę į darbą darbuotojai teigiamai atsako į tokius klausimus kaip „Jaučiu stiprų priklausymo savo organizacijai ir tapatumo jausmą“ ir „Didžiuojuosi, kad čia dirbu“ (Shuck ir Reio, 2013).

Hughes ir Rog (2008) daro išvadą, kad tokie emociniai veiksniai kaip pasididžiavimas savo darbu turėjo keturis kartus didesnę įtaką darbo pastangoms nei racionalūs veiksniai, tokie kaip darbo užmokestis ir išmokos. Užtikrinimas, kad šie veiksniai būtų taikomi organizacijoje, turi didelę reikšmę žmogiškųjų išteklių valdymo politikai ir praktikai.

Remiantis Shuck ir kt. (2011) atliktu tyrimu, galima daryti išvadą, kad darbuotojas, kuriam darbas tinka, jaučiasi emociškai susitapatinęs su darbo vieta ir yra labiau linkęs įsitraukti. Tai vadinama afekciniu įsipareigojimu. Afektyvus įsipareigojimas buvo apibrėžtas kaip priklausymo jausmas ir emocinis ryšys su darbu, organizacija ar abiem (Shuck ir kt., 2011). Labiau nei bet kuri kita įsipareigojimo rūšis, afekcinis įsipareigojimas pabrėžia darbuotojų emocinį ryšį su darbu ir glaudžiai siejasi su emocinėmis įsitraukimo savybėmis, įskaitant tokias sąlygas, kaip prasingumas ir saugumas, tiesiogiai prilygstančias esminėms Kahno (1990) įsitraukimo sąlygoms. Tokios emocinės savybės gali paskatinti darbuotojus noriai įsitraukti į elgesį, nukreiptą į norimus organizacijos rezultatus, pabrėžiant emocinį pasitenkinimą, kurį darbuotojai patiria būdami įsitraukę. Emocinis pasitenkinimas yra svarbi įsitraukimo į darbą sudedamoji dalis, rodanti įsitraukusį darbuotoją (Shuck ir kt., 2011).

Fizinis įsitraukimas. Kuok ir Taormina (2017) fizinį įsitraukimą apibrėžia kaip kūno įsitraukimą į užduotis, tikslus ar organizacinę veiklą sąmoningai ir savanoriškai naudojant savo energiją ir pastangas toms užduotims, tikslams ar veiklai atlikti ir užbaigti (Kuok ir Taormina, 2017).

Fizinis įsitraukimas grindžiamas kūno dalyvavimu dedant energiją ir pastangas užduočiai atlikti, pvz. mokytojas eina į biblioteką parsinešti knygų užduočiai parengti. Fizinis įsitraukimas apima ne tik energijos kiekį, bet ir intensyvumą arba dažnumą, kuriuo žmogus eikvoja energiją ir pastangas darbe, pvz. labiau įsitraukęs fiziškai futbolo žaidėjas dės daugiau jėgų, kad perimtų kamuolį iš varžovų.

Fredricks, Blumenfeld, Paris (2004), tyrinėdami įsitraukimą į mokyklos veiklą, fizinį įsitraukimą grindžia dalyvavimo idėja. Anot mokslininkų, fizinis (elgesio) įsitraukimas apima įsitraukimą į akademinę ir socialinę ar užklasinę veiklą ir laikomas labai svarbiu siekiant teigiamų akademinų rezultatų ir užkertant kelią iškritimui iš mokyklos.

Pirmiausia, tai apima teigiamą elgesį, pavyzdžiui, taisyklių ir priimtų normų klasėje laikymąsi. Antra, fizinis įsitraukimas apima tokį elgesį kaip pastangos, atkaklumas, susikaupimas, dėmesys, klausimų uždavinėjimas ir prisidėjimas prie klasės diskusijų. Trečia, apibrėžimas apima dalyvavimą su mokykla susijusioje veikloje, pavyzdžiui, būreliuose ar mokyklos valdyme (Fredricks, Blumenfeld, Paris, 2004).

Shuck ir Reio (2013) aiškina, kad fizinis įsitraukimas yra akivaizdžiausia darbuotojų įsitraukimo proceso forma. Fizinis įsitraukimas, suprantamas kaip fizinė kognityvinio ir emocinio įsitraukimo derinio išraiška, gali būti suprantamas kaip padidėjusios pastangos, nukreiptos į organizacijos tikslus. Todėl fizinį įsitraukimą galima apibūdinti kaip atvirai rodomą darbuotojų turimų išteklių išplėtimą.

Darbuotojų pastangos įsitraukimo kontekste siejamos su didesnėmis individualiomis pastangomis. Fiziniu požiūriu įsitraukę darbuotojai teigiamai atsako į tokius klausimus: „Kai dirbu, tikrai stengiuosi daugiau nei manęs tikimasi“, „Dirbu sunkiau, nei tikimasi, kad padėčiau savo organizacijai būti sėkmingai“ (Shuck ir Reio, 2013).

Kaip pažymėjo Johnson (2011), iš esmės įsitraukimas yra susijęs su tuo, ar darbuotojas nori dėti pastangas savo nuožiūra. Johnson (2011) teigia, kad įsitraukę darbuotojai pasižymi tokiu aiškiu elgesiu: tikėjimas organizacija, noras tobulinti savo darbą ir savo nuožiūra skirti daugiau laiko, proto ir energijos, nei laikoma pakankamai, verslo strategijos supratimas, kai visi turi bendrą tikslą, bendrą viziją ir supranta, kaip jų asmeniniai vaidmenys padeda įgyvendinti bendrą strategiją, gebėjimas bendradarbiauti su kolegomis ir padėti jiems, siekis nuolat tobulinti savo įgūdžius ir žinių bagažą.

Įsitraukimo lygiai. 2022 metų *Addelse tyrimų* ataskaitos rezultatai apie Lietuvos darbuotojų įsitraukimą į darbą ir pokyčius atskleidžia, kad kuo labiau darbuotojas yra įsitraukęs ir patenkintas savo darbu, tuo geriau ir efektyviau jis atlieka kasdienes užduotis. Tačiau ne visi darbuotojai vienodai įsitraukia į darbą, skiriasi jų įsitraukimo lygis. Tyrime išskiriami šie įsitraukimo lygiai: įsitraukę, iš dalies įsitraukę ir neįsitraukę:

- **Įsitraukę** darbuotojai itin palankiai vertina savo darbo vietas. Jie yra darbovietės ambasadoriai, linkę pasilikti ilgam, naudojami jiems suteikta veiksmų laisvė ir yra tarp produktyviausių organizacijos darbuotojų.
- **Iš dalies įsitraukę** darbuotojai teigiamai vertina darbo vietą, tačiau kažkas juos sulaiko nuo visiško įsitraukimo. Jiems gali patikti darbinė veikla arba santykiai su bendradarbiais, bet jie svarstytų palikti įmonę, gavę geresnį pasiūlymą.
- **Neįsitraukę** darbuotojai neigiamai vertina darbovietę, o jų nerimas gali trikdyti įmonės veiklą. Jų reiškiamą kritiką nėra sveikas grįžtamasis ryšys ir nepadeda kurti geresnės darbo vietos. Šie asmenys dažnai neigiamai veikia aplinkinių produktyvumą.

Labai panašiai įsitraukimo lygius klasifikuoja ir Anitha (2014):

- **Įsitraukę** darbuotojai dėl organizacijos tikslų pasiekimo deda papildomas pastangas bei pasižymi atsidavimu ir motyvacija.
- **Neįsitraukę** darbuotojai nesistengia dėti pastangų vardan bendro organizacijos tikslo, tačiau pavestas užduotis atlieka.
- **Aktyviai neįsitraukę** darbuotojai ne tik neatlieka pavestų užduočių tinkamai, bet ir skleidžia neigiamas emocijas. Tokie darbuotojai daro neigiamą poveikį įsitraukusiems darbuotojams.

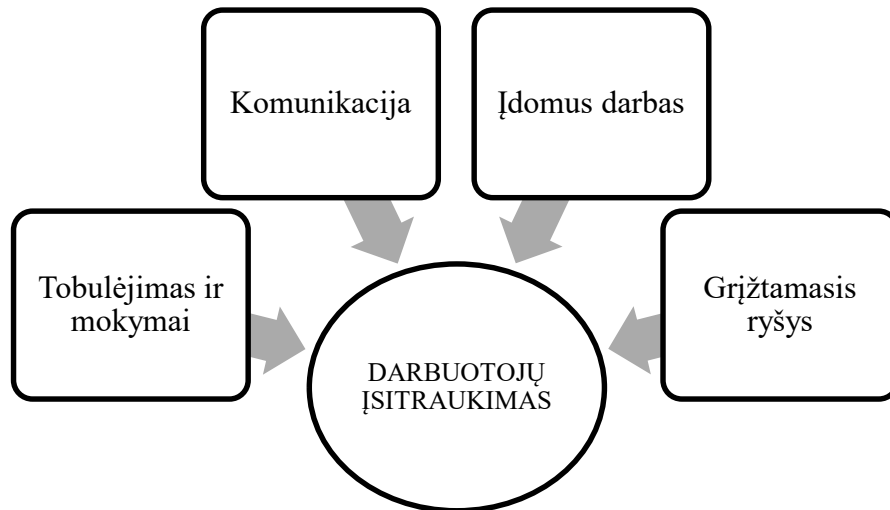
Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje įsitraukimo dimensijos apibrėžiamos kaip darbuotojų emocinių, kognityvinių ir fizinių išteklių investavimas į organizacijai naudingus rezultatus. Pirma, kognityvinis įsitraukimas reiškia darbuotojų gebėjimą logiškai ir sąmoningai vertinti savo darbą, sutelkti dėmesį į užduotis ir pozityviai mąstyti siekiant didesnio darbo efektyvumo (Kuok ir Taormina, 2017). Emocinį įsitraukimą apibūdina darbuotojo prisirišimas prie savo darbo, kylantis iš teigiamų emocijų (pvz., pasididžiavimo ir entuziazmo), kurios didina motyvaciją ir skatina ryšį su organizacija (Shuck ir Reio, 2013). Galiausiai fizinis įsitraukimas susijęs su fizine energija ir pastangomis, kurias darbuotojai savanoriškai investuoja į savo darbą ir kurios pasireiškia aktyviu dalyvavimu ir atkaklumu siekiant tikslų (Fredricks, Blumenfeld, Paris, 2004).

Tyrimai rodo, kad teigiama darbo aplinka ir prasmingo darbo suvokimas skatina įsitraukimą, o neigiamos sąlygos, atvirkščiai, gali lemti emocinį perdegimą ir mažesnį produktyvumą (Murphey, 2013; Shuck ir Reio, 2013).

1.1.3. Veiksniai, lemiantys darbuotojų įsitraukimą

Daug mokslininkų tyrinėjo veiksnius, sąlygojančius darbuotojų įsitraukimą. Šioje dalyje palyginsiu kelis darbuotojų įsitraukimą lemiančius modelius, kurie leis padaryti apibendrinimą apie veiksnius, labiausiai įtakančius darbuotojų įsitraukimą.

Macijauskienė, Jesevičiūtė-Ufartienė (2023) savo tyrime darbuotojų įsitraukimą į organizacijų veiklas vertina dvejopai: kaip asmeninį darbuotojo įsitraukimą ir sąlygotą organizacijos. Įvertinus darbuotojų įsitraukimo ypatumus pastebi, kad įsitraukimas nėra vienareikšmiškai suprantama būseną, nes jis veikiamas įvairių darbuotojo vidinių bei išorinių, organizacijos nulemtų veiksnių. Įtaka gali būti inicijuota abiejų šalių, tiek darbuotojo, tiek organizacijos (Macijauskienė, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2023). Remiantis ir kitais mokslininkais, autorės pirmiausia išskiria skatinamąsias priemones, lemiančias įsitraukimą: komunikaciją, grįžtamąjį ryšį, tobulėjimą, domėjimąsi darbu ir kt. (žr. 1 pav.)



1 pav. Darbuotojų lemiami įsitraukimą skatinantys veiksniai (Macijauskienė, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2023)

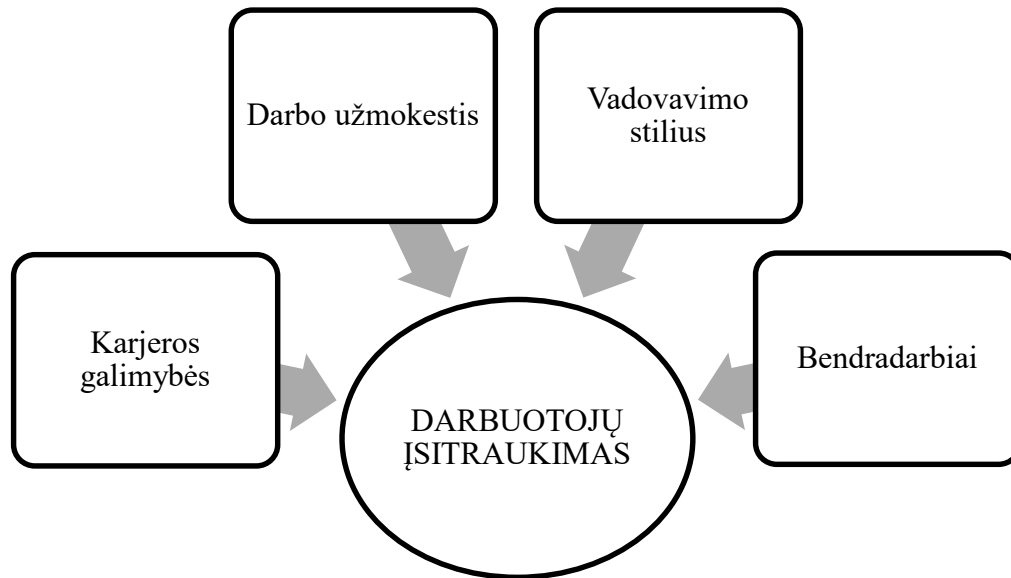
Komunikacija. Veiksmingas bendravimas organizacijoje yra pagrindinis veiksnys, skatinantis darbuotojų įsitraukimą. Komunikacija ne tik užtikrina informacijos perdavimą, bet ir stiprina tarpusavio ryšius, skatina bendradarbiavimą bei sukuria grįžtamąjį ryšį. Atvira ir aiški komunikacija tarp darbuotojų ir vadovų stiprina pasitikėjimą bei padeda formuoti teigiamą darbo atmosferą ir skatina įsitraukimą.

Grižtamasis ryšys – esminis veiksnys, kuris skatina darbuotojus jaustis vertinamais ir pastebimais. Teigiamas grįžtamasis ryšys stiprina darbuotojų pasitikėjimą, padeda jiems tobulėti bei skatina ieškoti naujų darbo efektyvumo sprendimų. Grižtamasis ryšys skatina asmeninę iniciatyvą ir motyvaciją tobulėti.

Tobulėjimas ir mokymai. Organizacijos, investuojančios į darbuotojų tobulėjimą, skatina jų ilgalaikį įsitraukimą. Mokymosi galimybės padeda darbuotojams jaustis svarbiais organizacijos nariais, suteikia naujų įgūdžių bei leidžia išvengti rutinos. Mokymai darbo vietoje, dalijimasis žiniomis ir patirtimi, mentorystė – tai priemonės, skatinančios tobulėjimą ir didinančios įsitraukimą, neatsitraukiant nuo kasdienio darbo, t. y. neinvestuojant į tai asmeninio laiko.

Įdomus darbas. Kai darbuotojai jaučia, kad jų atliekamas darbas yra įdomus, jie labiau įsitraukia į savo užduotis. Nemonotoniškas, įdomus darbas didina pasitenkinimą, skatina kūrybiškumą bei ilgalaikį darbuotojų įsitraukimą.

Įtakos veiksnius, nulemtus darbdavio, Macijauskienė, L. Jesevičiūtė-Ufartienė (2023) įvardina tokius kaip vadovavimo stilius, darbo užmokestis, karjeros galimybės, bendradarbiai ir pan. (žr. 2 pav.)



2 pav. Darbdavių lemiami įsitraukimą skatinantys veiksniai (Macijauskienė, L. Jesevičiūtė-Ufartienė, 2023)

Vadovavimas. Macijauskienė, Jesevičiūtė-Ufartienė (2023) savo tyrime vadovavimą apibrėžia kaip vadovo veiklą, o vadovavimo stilių – kaip vadovo veikimo būdą. Vadovas gali sukurti teigiamą darbo aplinką, motyvuoti darbuotojus ir skatinti jų įsitraukimą į veiklas.

Tarnaujantis vadovavimo stilius, kuriuo vadovas skiria dėmesį darbuotojų gerovei ir asmeniniam augimui, yra itin efektyvus. Tačiau taip pat gali būti taikomas biurokratinis stilius, kuris orientuotas į taisyklių laikymąsi, tačiau mažiau į darbuotojų iniciatyvų skatinimą.

Vadovavimo stilius, kad ir koks jis būtų, nuo švelniausio iki griežto vis tiek gali veikti kaip skatinamasis veiksnys (Macijauskienė, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2023).

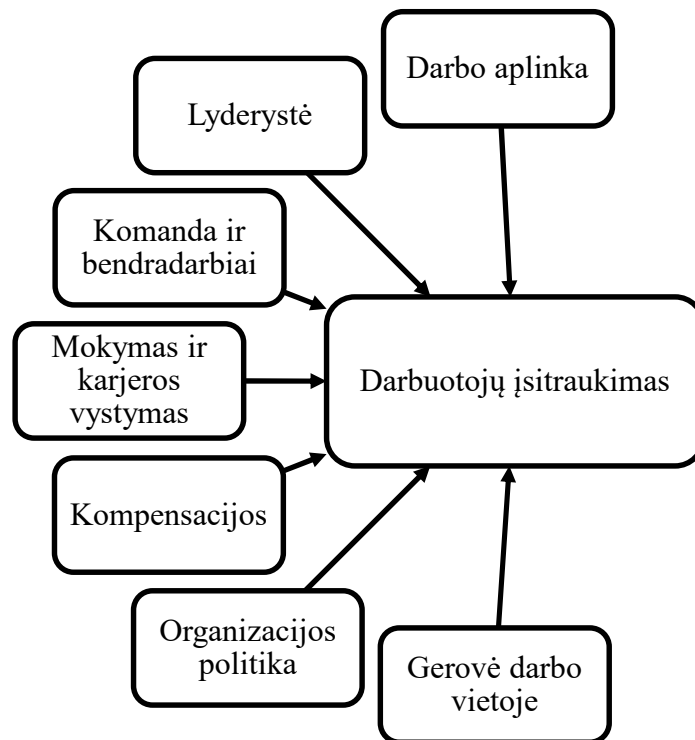
Darbo užmokestis. Vienas iš svarbiausių veiksnių, turinčių tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui. Adekvatus darbo užmokestis ir papildomos išmokos, kitos motyvavimo priemonės už dalyvavimą įsitraukime stiprina darbuotojų pasitenkinimą ir motyvaciją.

Karjera. Organizacijose, kurios suteikia galimybes tobulėti ir kilti karjeros laiptais, darbuotojai labiau linkę įsitraukti į veiklas. Karjeros planavimas ir perspektyvos skatina lojalumą ir asmeninį tobulėjimą. Biudžetinėse įstaigose dažnu atveju trūksta specialistų, pavyzdžiui, mokytojų, todėl karjeros galimybės įtraukia darbuotojus, neturinčius reikiamos kvalifikacijos, į organizacijų veiklas, o jų noras geriau perprasti vidinę organizacijos kultūrą siejamas ir su noru dalyvauti vadovų siūlomose planavimo reikaluose (Macijauskienė, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2023).

Bendradarbiai taip pat yra reikšmingas veiksnys įsitraukimui. Teigiama darbo aplinka ir gerai suformuota komanda, bendradarbiavimu pagrįsti santykiai padeda stiprinti darbuotojų įsitraukimą.

Apibendrinant, darbdaviai gali skatinti darbuotojų įsitraukimą, taikydami šiuos veiksnys: palankų vadovavimo stilių, konkurencingą darbo užmokestį, suteikdami karjeros galimybes ir stiprindami gerus santykius tarp bendradarbių.

Anitha (2014) išanalizavusi skirtingų autorių pateikiamą informaciją apie darbuotojų įsitraukimą, išskyrė esminius veiksnys, labiausiai darančius įtaką darbuotojų įsitraukimui (žr. 3 pav.):



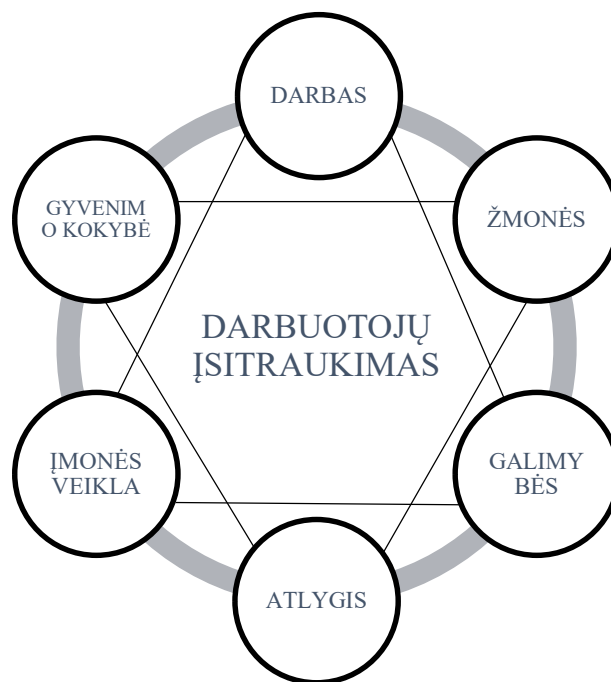
3 pav. Darbuotojų įsitraukimo modelis (Anitha, 2014)

- **Darbo aplinka** – labiausiai darbuotojų įsitraukimą skatinantis veiksnys. Saugi, palanki, bendradarbiavimą skatinanti aplinka stiprina darbuotojų įsipareigojimą ir motyvaciją.
- **Lyderystė** – įtakojanti darbuotojus atlikti svarbius darbus, auginanti savivertę, entuziazmą, pasitenkinimą, o tai skatina didesnę darbuotojų įsitraukimą.
- **Komandinis darbas ir bendradarbiavimas** – atviri tarpusavio santykiai ir bendradarbiai, kuriais galima pasitikėti, didina darbuotojų motyvaciją ir kolektyvinį įsitraukimą, neatsilikant nuo kitų komandos narių.
- **Mokymas ir karjeros perspektyvos** – galimybė tobulėti darbe, siekti karjeroje taip pat padidina darbuotojų įsitraukimą, nes jie įgyja didesnę pasitikėjimą, jaučiasi labiau vertinami, motyvuoti siekti ilgalaikės sėkmės.
- **Atlygis** – nors ir yra svarbus, tačiau šio veiksnio poveikis darbuotojų įsitraukimui yra mažesnis, palyginti su darbo aplinka ir santykiais kolektyve. Šis punktas apima ir nefinansines skatinimo priemones: papildomas atostogas, pagyrimą, paaukštinimą, darbo sąlygų pagerinimą ir t.t..
- **Organizacijos politika** – sąžiningos ir darbuotojų poreikius atitinkančios organizacinės procedūros, kurios tobulinamos vykdant veiklą ir atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, skatina įsitraukimą, pvz. teisingas paaukštinimas pareigose, darbo ir poilsio balansas ir pan.

- **Gerovė darbo vietoje** – laikoma vienu svarbiausių faktorių darbuotojų įsitraukimui. Šis veiksnys apima darbuotojų psichologinę savijautą, streso valdymą, tarpusavio santykius ir pan.

Apibendrinant, Anitha (2014) atliktas tyrimas rodo, kad darbo aplinka ir kolektyviniai santykiai turi didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui, o įsitraukimas daro reikšmingą poveikį darbo rezultatams.

Dar vienas modelis, plačiai nagrinėjantis įsitraukimą, yra pateikiamas mokslininkės Hewitt (2011). Šio modelio tikslas yra nustatyti pagrindinius įsitraukimą skatinančius veiksnys, kuriuos organizacija gali valdyti. Šiame modelyje kiekvienas darbuotojų įsitraukimą įtakojantis veiksnys turi įtakos ir kitiems veiksniams. Vadinasi, jei keičiasi vienas veiksnys, keičiasi ir kiti. Veiksniai, lemiantys darbuotojų įsitraukimą Hewitt (2011) modelyje suskirstyti į 6 grupes (žr. 4 pav.):

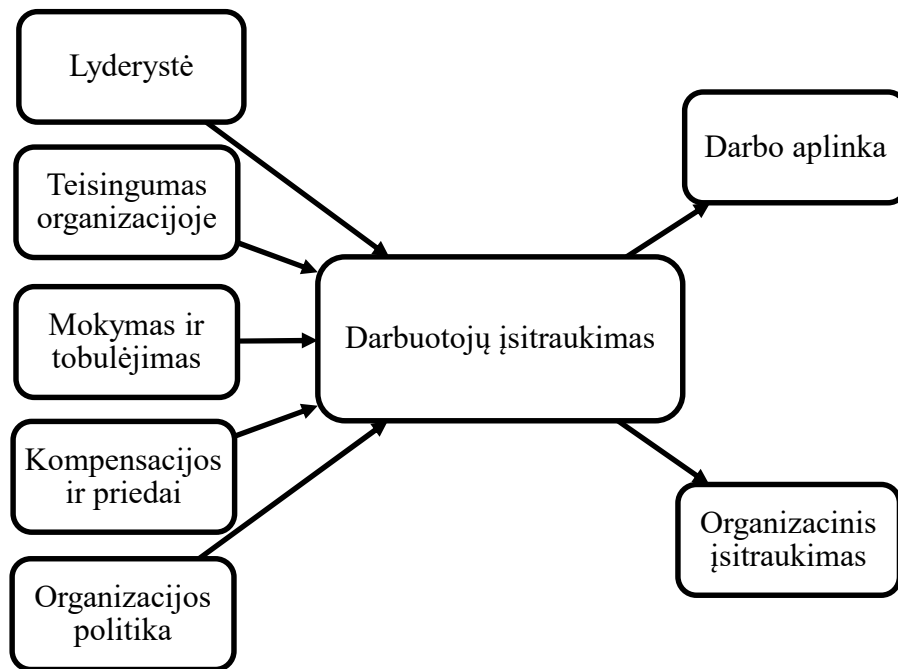


4 pav. Darbuotojų įsitraukimo modelis (Hewitt, 2011)

Viena iš grupių – darbas. Autorės teigimu, labai svarbu darbuotojų įsitraukimui suteikti visus išteklius, taip pat vertinti darbuotojų indėlį ir suteikti pripažinimą už atliktą darbą. Kitas svarbus veiksnys įsitraukimui yra supantys žmonės: bendradarbiai, vadovai ar klientai. Dar vienas įsitraukimą lemiantis veiksnys – galimybės karjerai, mokymuisi, kvalifikacijos kėlimui, tobulėjimui. Autorė pabrėžia, kad požiūris į atlygį, kuris apima ne tik finansus, bet ir nematerialų paskatinimą, pripažinimą ir t. t. keičiasi ir šis veiksnys tampa vienu svarbiausių. Išskirtinis veiksnys yra ir gyvenimo kokybė, apimanti darbo ir laisvalaikio balansą, įmonės mikroklimatą ir saugumą. Dar vienas veiksnys – įmonės veiklos pobūdis, į kurį įeina daug aspektų: įvairovė, inovacijos, įtrauktis, komunikacija, personalas, klientai ir t. t.

Apibendrinant Hewitt tyrimo rezultatus, veiksniai, kurie skatina darbuotojų įsitraukimą, turi tiesioginę įtaką organizacijos rezultatams, todėl vadovai turėtų skirti ypatingą dėmesį šių veiksnių valdymui ir tobulinimui.

Dajani (2015) modelis išsiskiria tuo, kad jis labiau orientuotas į organizacinį įsitraukimą. Modelyje tyrinėjami šie veiksniai (žr. 5 pav.):



5 pav. Darbuotojų įsitraukimo modelis (Dajani, 2015)

1. **Lyderystė** – veiksmingas vadovų elgesys ir parama darbuotojams skatina įsitraukimą.
2. **Teisingumas organizacijoje** – sąžiningas ir etiškas elgesys su darbuotojais padeda jaustis įsipareigojusiais ir labiau įsitraukusiais.
3. **Mokymas ir tobulėjimas** – galimybės tobulėti ir siekti karjeros taip pat stiprina įsitraukimą.
4. **Kompensacijos ir priedai** – tiek finansinis atlygis, tiek nefinansinis paskatinimas prisideda prie įsitraukimo.
5. **Organizacijos politika** – įdarbinimo praktikos, lankstus darbo laikas ir darbo bei asmeninio gyvenimo derinimas yra svarbūs įsitraukimo veiksniai.

Dajani (2015) modelis taip pat remiasi socialinių mainų teorija, kuri teigia, kad darbuotojai yra linkę daugiau įsitraukti, kai jaučia sąžiningą mainų sistemą su organizacija.

Tyrimai Lietuvoje rodo, kad įsitraukimui teigiamą poveikį daro pozityvūs darbo aplinkos aspektai:

1. **Autonomija darbe** – kuo daugiau darbuotojas gali savarankiškai planuoti ir atlikti užduotis, tuo labiau jis įsitraukęs. Organizacija šį pozityvų darbo aplinkos veiksnių gali didinti keldama vadovų kompetenciją, didindama jų vadybinius gebėjimus.

2. **Tobulėjimo galimybės** – darbuotojams turi būti suteikiamos konkrečios galimybės tobulėti, bet organizacija turėtų ne vien sudaryti galimybes, bet dėti pastangų apie tai komunikuojant darbuotojams.
3. **Santykiai su vadovu** – pozityvus grįžtamasis ryšys, parama ir vadovo pasiekiamumas stiprina darbuotojų motyvaciją.
4. **Tikslų aiškumas** – gerai suformuluoti ir aiškiai išmatuojami tikslai didina įsitraukimą.
5. **Dalyvavimas tikslų kėlimo procese** – darbuotojų įtraukimas į tikslų nustatymą padeda didinti įsitraukimą.
6. **Teigiama patirtis darbe** – įgūdžiai, pritaikomi ir asmeniniame gyvenime, teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.
7. **Kolegų parama** – stiprus bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba skatina didesnę įsitraukimą.

Šie aspektai padeda sukurti palaikančią ir motyvuojančią darbo aplinką.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimą lemia įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, kuriuos galima suskirstyti į darbuotojų valdomus ir darbdavių valdomus veiksnius. Pagrindiniai darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai yra veiksmingas bendravimas, grįžtamasis ryšys, tobulėjimo ir mokymosi galimybės, įdomus darbas ir teigiami santykiai kolektyve. Darbdavio valdomi veiksniai apima veiksmingą vadovavimo stilių, atlyginimą, karjeros perspektyvas ir teigiamą klimata darbe.

Įvairiuose tyrimų modeliuose (Anitha, 2014; Hewitt, 2011; Dajani, 2015) pabrėžiama, kad įsitraukimą labiausiai skatina palanki darbo aplinka, vadovavimas, autonomija, organizacinis teisingumas, mokymosi galimybės ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Visų šių veiksmų stiprinimas yra labai svarbus siekiant užtikrinti darbuotojų motyvaciją ir ilgalaikę organizacijos sėkmę.

1.2. Strateginis valdymas ir darbuotojų įsitraukimas švietimo organizacijose

1.2.1. Strateginio valdymo samprata

Strategija. Terminas strategija neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Jis buvo ir yra vartojamas įvairiame kontekste. Strategija (gr. *stratēgia* – vadovavimas), nuo aplinkybių priklausomų veiksmų pasirinkimą nustatančių taisyklių visuma (*Visuotinė lietuvių enciklopedija*). Lietuvių kalbos žodyne žodžio strategija reikšmė kildinama iš lot. *strategia* – vadovavimas ir papildyta kitomis reikšmėmis: 1. karo meno šaka, apimanti pasirengimą karui ir vadovavimą karinėms pajėgoms; 2. politinės, visuomeninės kovos vadovavimo menas. Panašiai žodžio reikšmę aiškina ir Svetikas, Arimavičiūtė (2012). Jie strategiją kildina iš graikiško žodžio *strategos*, reiškiančio „karvedys“. Strateginio valdymo istorinės ištakos siejamos su kariuomene. Karinė strategija susijusi su planavimu ir veiksmų vykdymu karo aplinkoje, o strategija ir taktika yra būtina įgyvendinant planą. Norint pergudrauti priešininką, būtina turėti gerai apgalvotą planą ir jį vykdyti. Taktika yra siejama su trumpalaikiais, žemesnio lygio vietiniais planais. Strategija yra aukšto lygio ilgalaikiai siekiai (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012).

Strateginio valdymo mokslo pradininku laikomas Chandler. Jis pirmasis pateikė strategijos apibrėžimą, išskirdamas jos sudedamąsias dalis: organizacijos veiklos kryptį, ją atitinkančius tikslus, visų pirma – ilgalaikius, ir šių tikslų pasiekimui reikalingus išteklius bei veiklos būdus (Chandler, 1962). Andrews (1971) pritaria Chandler teiginiams, nurodydamas, kad strategija yra ilgalaikių sprendimų visuma, apimanti visas organizacijos sritis. Ansoff (1979) strategiją apibūdina kaip taisyklių, kuriomis organizacija vadovaujasi priimdama valdymo sprendimus, visumą. Mokslininkas strategiją įvardina kaip bendrą giją, jungiančią visą organizacijos veiklą su jos aplinka. Drucker (1986) strategiją apibrėžia kaip pagrindinę sistemą, skirtą svarbiems verslo sprendimams priimti. Pasak Drucker (1986), strategija yra būtina, nes ji nustato konkrečius tikslus, užduotis ir veiklos kryptis skirtingoms įmonės dalims, užtikrindama, kad visi elementai dirbtų suderintai, siekiant bendro tikslo (Drucker, 1986).

Mintzberg (1987) strategijos koncepciją aiškina išskirdamas penkis skirtingus strategijos aspektus, vadinamus „Penkiomis P“:

1. **Strategija kaip planas** (Plan) – strategija yra veiksmų planas, skirtas pasiekti tam tikrus tikslus. Ji apima kryptį, veiksmų eiliškumą ir resursų paskirstymą.
2. **Strategija kaip manevras** (Ploy) – strategija gali būti naudojama kaip konkurencinis manevras siekiant apgauti ar pergudrauti konkurentus.
3. **Strategija kaip modelis** (Pattern) – strategija taip pat gali būti suvokiama kaip nuoseklus elgesio modelis, kylantis iš praeities sprendimų ar veiksmų.
4. **Strategija kaip pozicija** (Position) – tai organizacijos pozicija rinkoje ar aplinkoje, pabrėžianti, kaip organizacija pozicionuoja save konkurentų atžvilgiu.
5. **Strategija kaip perspektyva** (Perspective) – šis požiūris pabrėžia strategiją kaip organizacijos pasaulio suvokimą ir jos filosofiją, kuria grindžiami visi sprendimai.

Mintzberg (1987) pabrėžia, kad strategija yra daugialypė sąvoka, kurią galima suvokti įvairiais aspektais, o ne vien tik kaip formalų planavimą. Tai padeda suprasti, kaip organizacijos gali formuluoti ir įgyvendinti strategijas skirtingose situacijose. Porter (1998) strategiją apibrėžia kaip unikalios vertės kūrimo būdą, kai organizacija formuluoja veiksmus, kuriais siekiama sukurti konkurencinį pranašumą. Jis sako, kad jei darysi viską, iš esmės tą patį, ką ir konkurentai, mažai tikėtina, kad pasiseks (Porter, 1998). Jo požiūriu, strategija apima organizacijos pasirinkimą, kuriose veiklos srityse veikti ir ko atsisakyti. Taip pat viena iš pagrindinių Porter minčių yra ta, kad konkurencinis pranašumas kyla iš įmonės veiklų suderinamumo, tarpusavio ryšių stiprinimo. Tai daro strategiją sunkiai nukopijuojamą, nes konkurentai negali paprasčiausiai nukopijuoti vienos dalies, nepersikeliant visos veiklų sistemos (Porter, 1998).

Strateginis valdymas. Svetikas ir Arimavičiūtė (2012) teigia, kad įmonei norint pasiekti savo tikslus ir išlaikyti konkurencinį pranašumą būtinas strateginis valdymas. Drucker (1986) strateginį valdymą apibrėžia kaip procesą, leidžiantį organizacijai nustatyti aiškią kryptį, suderinti tikslus ir efektyviai paskirstyti išteklius siekiant ilgalaikės sėkmės. Jis pabrėžia, kad strateginis valdymas apima ne tik dabartinės padėties analizę, bet ir nuolatinį prisitaikymą prie rinkos ir technologijų pokyčių. Esminis jo aspektas yra inovacijų ir veiklos optimizavimas, nes organizacijos turi nuolat peržiūrėti savo strategijas, kad išliktų konkurencingos ir užtikrintų veiklos tvarumą (Drucker, 1986). Svetikas ir

Arimavičiūtė (2012), taip pat strateginį valdymą vadina procesu, kurio metu įmonė geba nusistatyti misiją, viziją, tikslus bei uždavinius, taip pat geba numatyti ir įvykdyti strategijas įvairiais įmonės hierarchijos lygmenimis taip, kad sukurtų tvarų konkurencinį pranašumą (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012). Vasiliauskas (2001) strateginį organizacijos valdymą apibrėžia, kaip nuolatinį, dinaminį ir nuoseklų procesą, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo išteklius (Vasiliauskas, 2001). Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas (2003) strateginį valdymą prilygina vadybinei veiklai, kuria numatomos organizacijos veiklos kryptys ir tikslai, atspindintys jos veiklos aplinkoje vykstančius procesus, sukuriama organizacijos strateginiai ištekliai ar numatomi apsirūpinimo jais būdai, parengiama ir realizuojama strategija, geriausiai įvertinanti veiklos aplinkybes bei šiuos išteklius (Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003).

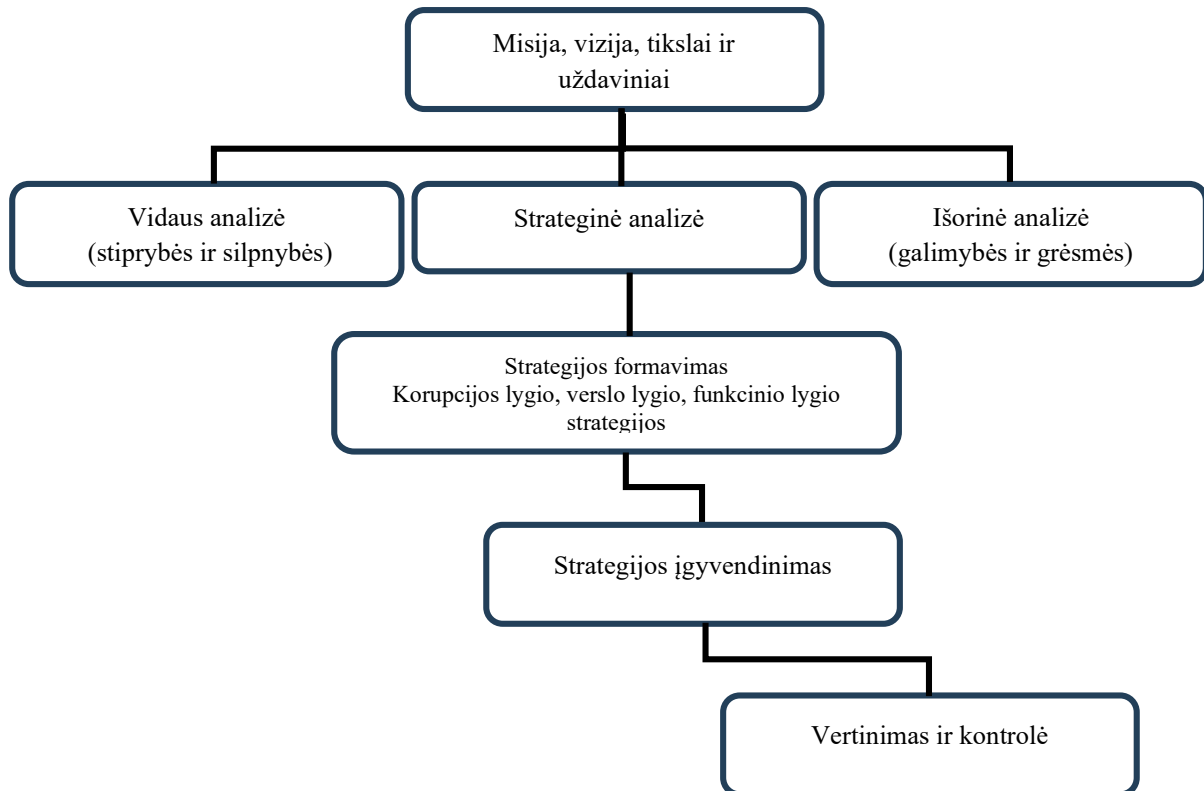
Strategijos ištakos siekia karo meną, kur ji buvo siejama su ilgalaikiu planavimu ir taktiniu vadovavimu, tačiau šiandien strategijos samprata, įgydama naujų interpretacijų, išsiplėtė į verslo ir kitas sritis. Tirdama darbuotojų įsitraukimo į darbą ryšį su pasirengimu dalyvauti strateginiame švietimo organizacijos valdyme remiasi strateginio valdymo, kaip dinamiško proceso, leidžiančio organizacijoms prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, išlaikyti konkurencinį pranašumą ir efektyviai panaudoti turimus išteklius ilgalaikiams tikslams pasiekti, koncepcija. Ši koncepcija pabrėžia ne tik strategijos kūrimą, bet ir jos įgyvendinimo bei nuolatinio tobulinimo svarbą.

1.2.2. Strateginio valdymo modeliai ir jų pritaikomumas švietimo organizacijose

Strateginis valdymas ypač svarbus švietimo organizacijoms, siekiančioms ne tik išlaikyti savo veiklos kokybę, bet ir prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Strateginio valdymo modeliai padeda sistemingai analizuoti organizacijos vidaus ir išorės veiksnius, nustatyti ilgalaikius tikslus ir priimti sprendimus, leidžiančius efektyviai panaudoti turimus išteklius.

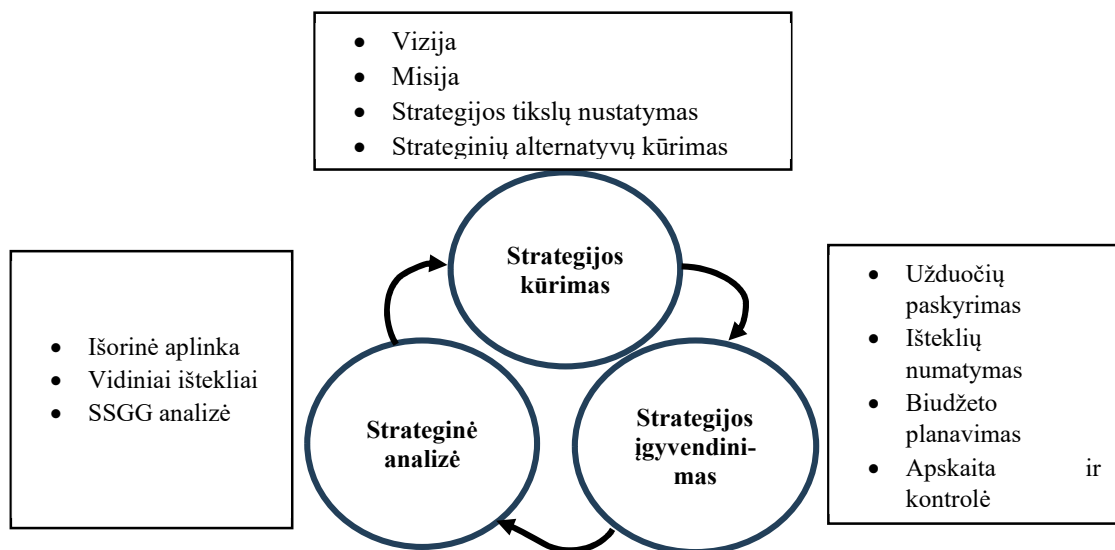
Šiame skyriuje nagrinėsiu strateginio valdymo modelius ir aptarsiu jų taikymą švietimo organizacijoms. Atsižvelgdama į švietimo įstaigų specifiką, analizuosiu, kurie modeliai geriausiai atitinka švietimo sektoriaus poreikius.

Strateginis valdymas yra kompleksinis ir nuoseklus procesas, apimantis kelis pagrindinius etapus. Svetikas ir Arimavičiūtė (2012) išskiria tokias pagrindines strateginio valdymo proceso dalis: organizacijos misijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formulavimas, strateginė analizė, strategijos formavimas, strategijos įgyvendinimas, strateginė kontrolė (žr. 6 pav.):



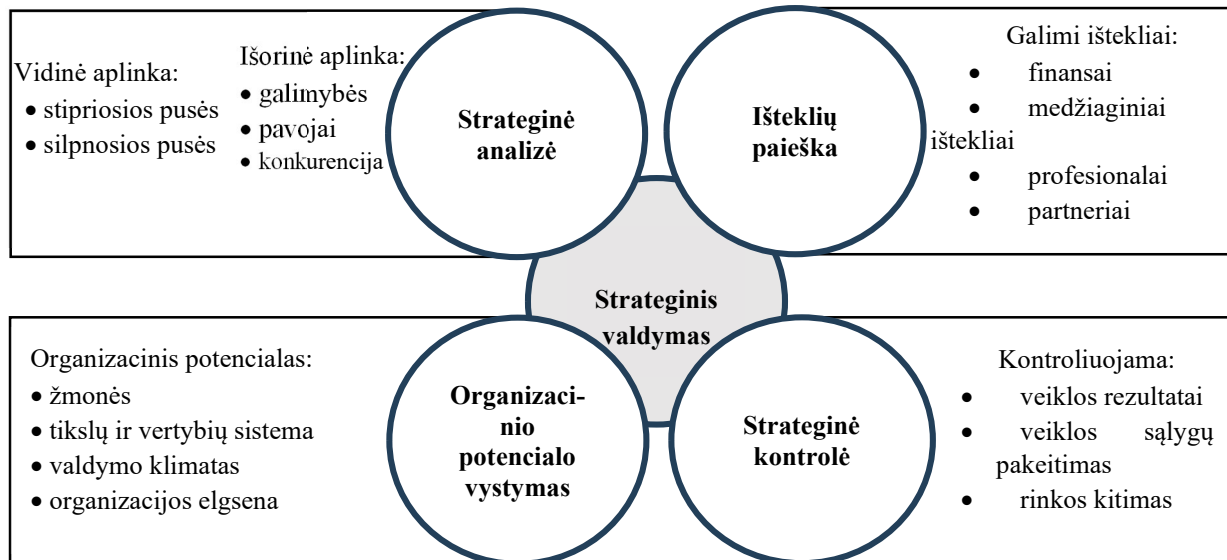
6 pav. Strateginio valdymo modelis (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012)

Vasiliauskas (2001) strateginį valdymą skirsto į 3 pagrindinius etapus (žr. 7 pav.). Jis išskiria strateginę analizę, strategijos kūrimą ir strategijos įgyvendinimą, kurie nuosekliai eina vienas po kito. Strateginė analizė apima išorinės aplinkos, vidinių išteklių ir SSGG analizę. Strategijos kūrimui mokslininkas priskiria vizijos, misijos, strategijos tikslų nustatymą, strateginių alternatyvų kūrimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių veiksmų parengimą. Strategijos įgyvendinimo etapas apima užduočių vykdytojams paskirstymą, išteklių numatymą, biudžeto planavimą, apskaitos ir kontrolės procesus (Vasiliauskas, 2001).



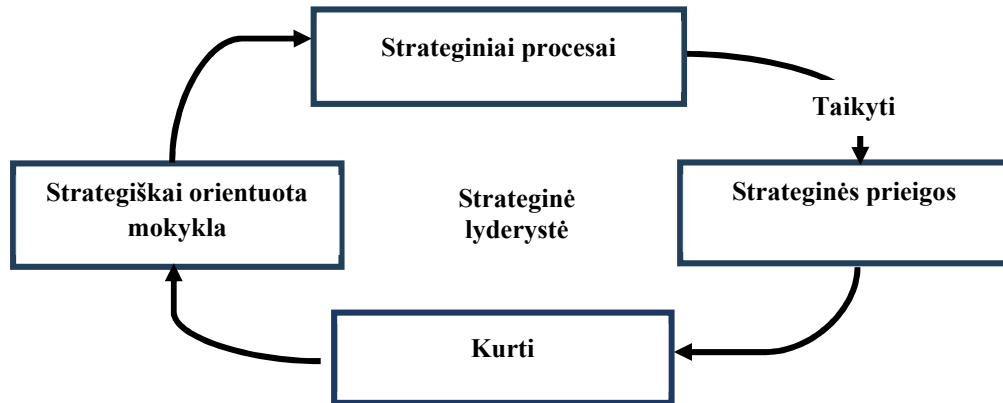
7 pav. Strateginio valdymo modelis (Vasiliauskas, 2001)

Jucevičius (1998) išskiria keturis svarbiausius strateginio valdymo elementus (žr. 8 pav.): 1) strateginę analizę; 2) išteklių paiešką; 3) organizacinę struktūrą; 4) strateginę kontrolę.



8 pav. Strateginio valdymo modelis (Jucevičius, 1998)

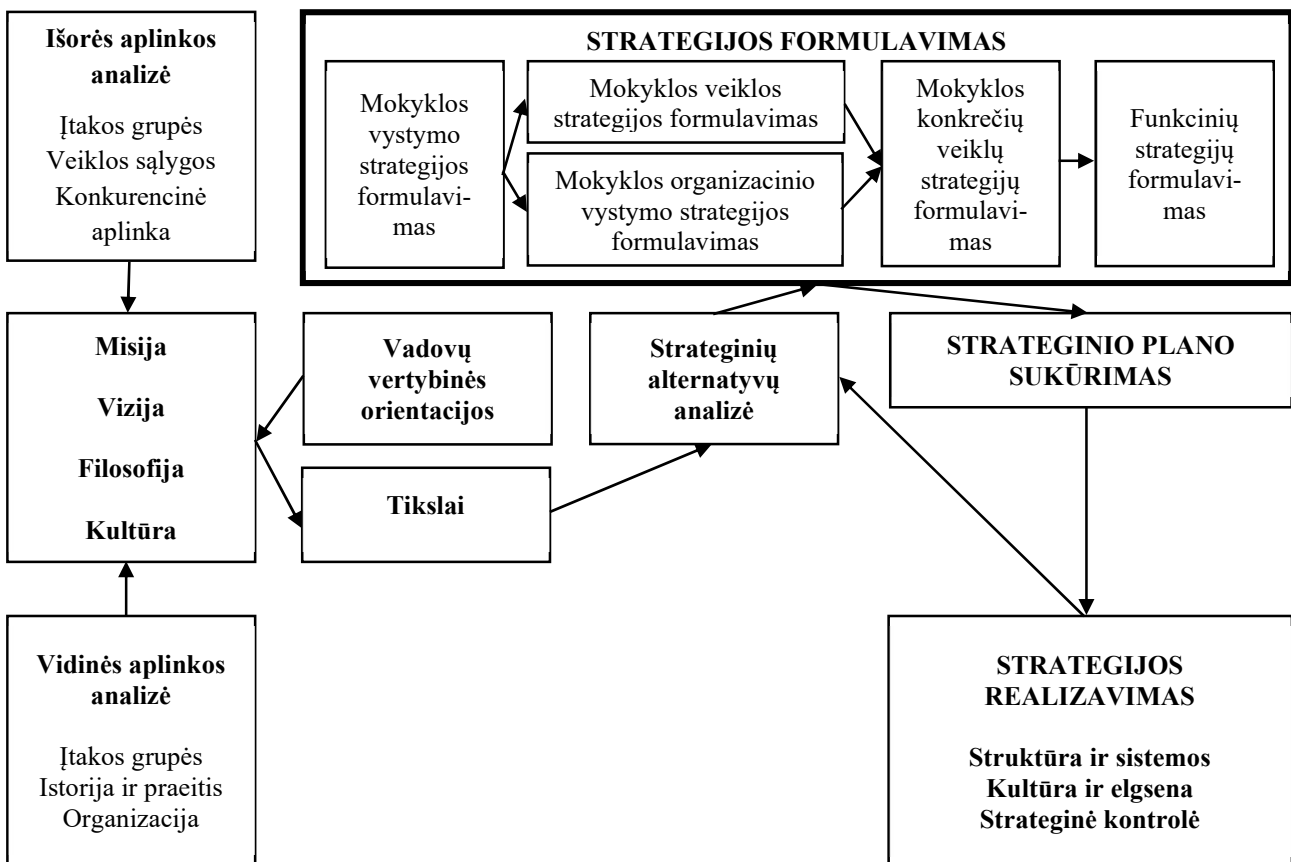
Yra daug ir kitų strateginio valdymo modelių, tačiau švietime strateginio valdymo terminas yra pakankamai naujas. Jis į švietimą atėjo iš verslo. Analizuojant mokslinę literatūrą apie strateginį valdymą švietimo organizacijose, aptinkami skirtingi strateginio valdymo proceso etapai. Davias (2004) pateikia modelį, kaip mokykloje kurti strategiškai veikiančią organizaciją, kuri subalansuotų trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus, kartu vystydama tvarias veiklas. Anot mokslininko, mokykla, orientuota į strateginį augimą, turi ilgalaikę strategiją ir geba ją įgyvendinti vadovaudamasi aiškiais tikslais ir veiksmų planu (Davias, 2004). Strateginio valdymo modelį apima šie etapai: **strateginiai procesai ir strateginės prieigos**. Strateginiai procesai - tai organizacijos vidiniai veiksmai ir mechanizmai, padedantys įgyvendinti strateginius tikslus. Mokyklose šie procesai apima strategijos kūrimą, planavimą ir įgyvendinimą. Strateginės prieigos - tai metodai ir būdai, kuriais mokykla pasirenka vykdyti savo strategiją, siekiant užtikrinti efektyvų strategijos įgyvendinimą. Strateginius procesus ir prieigas jungia **strateginė lyderystė**. Šis elementas padeda nukreipti ir koordinuoti strateginius procesus ir prieigas, kad būtų pasiekta bendra mokyklos vizija (žr. 9 pav.).



9 pav. Strategiškai orientuotos mokyklos kūrimo modelis (Davias, 2004)

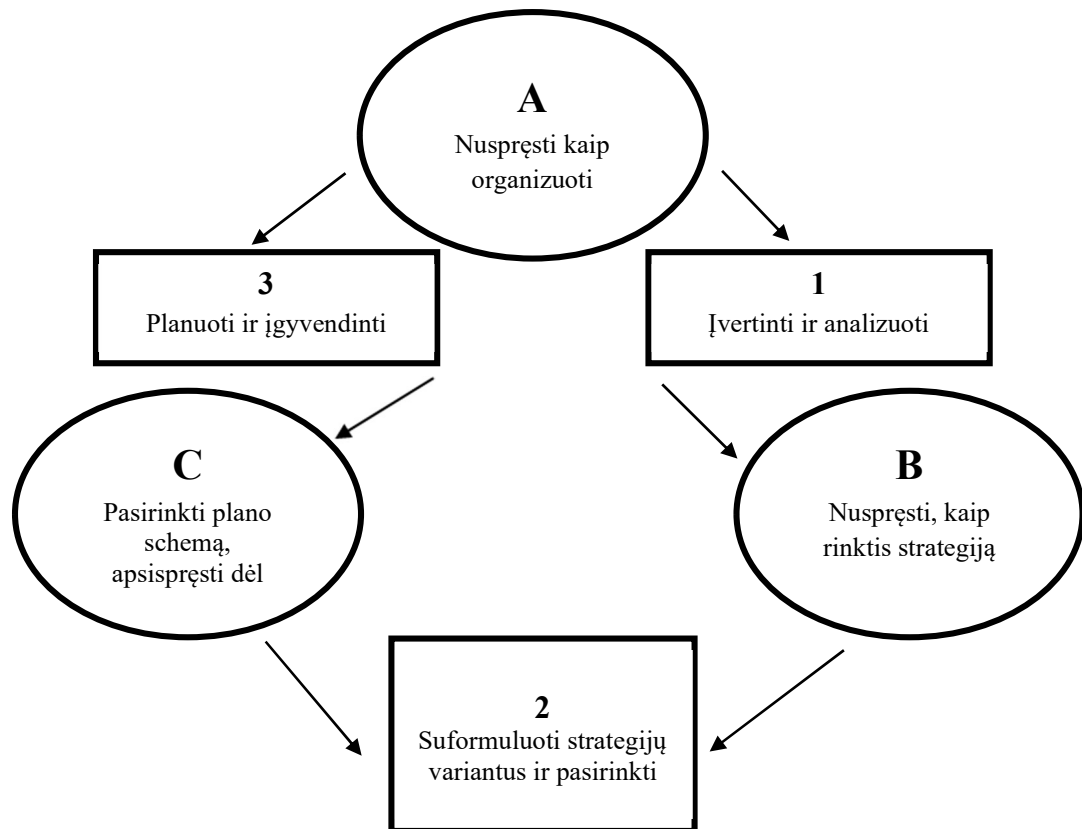
Šis modelis apima nuolatinį ciklą, kuriame strateginiai procesai ir strateginės prieigos kartu kuria mokyklą, orientuotą į ilgalaikius tikslus ir strateginę sėkmę.

R. Jucevičius ir kt. (2003) teigia, kad strateginis valdymas yra galimybė mokyklai sėkmingai veikti ir keistis, atitinkamai reaguojant į besikeičiančias sąlygas. Anot mokslininkų, strateginio valdymo procesas sudarytas iš dviejų svarbiausių etapų: strategijos rengimo ir strategijos realizavimo. Šių etapų jungiamoji grandis - strateginio plano sukūrimas (Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003). Šie mokslininkai siūlo tokį mokyklos strateginio valdymo modelį (žr. 10 pav.):



10 pav. Strateginio valdymo mokyklose modelis (Jucevičius ir kt., 2003)

Brian Fidler (2006) siūlo mokyklose taikyti kombinuotą strateginio valdymo modelį (žr. 11 pav.). Mokslininkas šiame modelyje išskiria tris conceptualius ir tris veiksmų etapus. Konceptualūs etapai: 1) strateginė analizė; 2) strateginis pasirinkimas; 3) strateginis įgyvendinimas. Veiksmų etapai: 1) apsisprendimas, kaip planuoti; 2) apsisprendimas, kaip pasirinkti; 3) apsisprendimas kaip įgyvendinti (Fidler, 2006).



11 pav. Kombinuotas strateginio valdymo mokyklose modelis (Fidler, 2006)

Mokslinėje literatūroje yra daug strateginio valdymo modelių, šiek tiek skirtingai traktuojama strateginio valdymo proceso struktūra, tačiau iš esmės pateikti modeliai tiek verslo, tiek švietimo organizacijose reprezentuoja tą pačią strateginio valdymo struktūrą išskiriant šiuos strateginio valdymo proceso etapus:

1. Aplinkos analizė: išorinė ir vidinė. Organizacija turi suprasti savo išorinę aplinką, rinkos tendencijas, ekonomines sąlygas ir technologinius pokyčius. Šis etapas padeda nustatyti grėsmes ir galimybes. Taip pat būtina analizuoti organizacijos vidinius išteklius, kompetencijas ir silpnąsias vietas. Tai leidžia nustatyti stipriąsias ir silpnąsias organizacijos puses. Ansoff (1979) ir Porter (1998) pabrėžia, kad priimant strateginius sprendimus labai svarbi tiek vidinė, tiek išorinė analizė.

2. Misijos, vizijos ir tikslų nustatymas. Misija apibrėžia pagrindinį organizacijos tikslą ir egzistavimo priežastį. Vizija nusako organizacijos ilgalaikius siekius. Organizacijos tikslai turi būti konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, svarbūs ir apibrėžti laike (SMART principas). Svetikas ir Arimavičiūtė (2012) teigia, kad misijos, vizijos ir tikslų aiškumas yra esminis strateginio valdymo procese.

3. Strategijos formulavimas. Šiame etape, remiantis išorės ir vidaus analizės rezultatais, nustatomos konkrečios strategijos organizacijos tikslams pasiekti. Pasirenkamos organizacijos veiklos kryptys ir planuojami būtini veiksmai Chandler (1962) teigia, kad strategijos formulavimas apima ilgalaikių tikslų nustatymą ir veiksmų planavimą. H. Mintzberg (1987) išskiria įvairius strategijos aspektus, pabrėždamas, kad strategija gali būti ir formali (kaip planas), ir kintanti, priklausomai nuo situacijos.

4. Strategijos įgyvendinimas. Tai procesas, kurio metu strategijos paverčiamos konkrečiais veiksmais. Organizacijos ištekliai paskirstomi pagal strateginius tikslus, visais lygmenimis parengiami planai, veiksmai ir užduotys. Andrews (1971) teigia, kad norint pasiekti rezultatų, strategijos turi būti įgyvendinamos visose organizacijos srityse. Šis etapas taip pat susijęs su pokyčių valdymu, nes dažnai reikia koreguoti organizacijos struktūras, kultūrą ar procesus.

5. Strategijos vertinimas ir kontrolė. Vertinimas apima strategijos įgyvendinimo stebėseną ir rezultatų matavimą. Tai padeda nustatyti, ar organizacija pasiekė savo tikslus, ar reikia koreguoti strategiją. A. Vasiliauskas (2001) pabrėžia, kad strateginis valdymas yra nuolatinis ir dinamiškas procesas, todėl reguliari kontrolė ir vertinimas padeda organizacijai greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Strategijų peržiūra leidžia priimti naujas priemones arba keisti veiksmus, kad būtų išlaikytas organizacijos konkurencinis pranašumas.

Švietimo organizacijos valdymo modeliuose, ypač Jucevičiaus ir kt. (2003) bei Davias (2004), akcentuojama organizacijos vertybių, filosofijos ir kultūros svarba. Mokslininkai pabrėžia, kad švietimo įstaigose strateginis valdymas turi būti grindžiamas bendruomenės vertybėmis. Švietimo modeliuose, tokiuose kaip Davias (2004), didelis dėmesys skiriamas strateginei lyderystei ir vadovavimo gebėjimams, kurie padeda suderinti strateginius procesus su mokyklos vizija. Švietimo modeliai daugiau dėmesio skiria pedagoginių inovacijų ir mokinių pasiekimų užtikrinimui, o ne resursų paskirstymo ar kontrolės mechanizmams.

Apibendrinant:

- Strateginis valdymas yra sudėtingas ir nuoseklus procesas, apimantis kelis pagrindinius etapus: aplinkos analizę, organizacijos misijos, vizijos ir tikslų formulavimą, strategijos kūrimą, įgyvendinimą ir strateginę kontrolę. Visi šie elementai yra būtini, kad organizacija galėtų veiksmingai valdyti savo veiklą, prisitaikyti prie pokyčių ir pasiekti ilgalaikės sėkmės;
- Strateginis valdymas yra dinamiškas procesas, reikalaujantis nuolatinio vertinimo ir koregavimo, kad būtų užtikrintas organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie kintančios aplinkos;
- Strateginio valdymo modeliuose švietimo organizacijose perimamos bendrosios strateginio valdymo koncepcijos, tačiau jos papildomos specifiniais švietimo elementais, tokiais kaip organizacijos kultūra, vadovavimas ir pedagoginių tikslų įgyvendinimas.

1.2.3. Darbuotojų įsitraukimo į strateginio valdymo procesus iššūkiai švietimo organizacijose

Švietimo institucijos skiriasi nuo kitų organizacijų (Želvys, 2003). Nėra bendros nuomonės dėl vadybos principų taikymo švietimui. Daugelis vadybos teorijų yra kilusios iš verslo sektoriaus, tačiau švietimo įstaigos nėra pelno siekiančios organizacijos. Jų pagrindinis tikslas – ugdyti žmogų ir

perduoti mokykloje puoselėjamas vertybes, o svarbiausias objektas – mokinys ir jo ugdymas. Švietimo organizacijų ypatumai, palyginti su pelno siekiančiomis įstaigomis, yra šie (Želvys, 2003):

1. **Tikslų abstraktumas.** Švietimo institucijų tikslai, tokie kaip asmenybės ugdymas, kultūros perdavimas ar augančios kartos socializacija, yra daug abstraktesnio pobūdžio, juos labai sunku išskaidyti.
2. **Rezultatų matavimo sudėtingumas.** Švietime daug sunkiau nustatyti, ar tikslai pasiekiami, ar ne. Mokyklų „produkcijos“ negalima išmatuoti ir įvertinti taip kaip pramonės produkcijos.
3. **Klientų neapibrėžtumas.** Sunku atsakyti, kas yra tikrieji švietimo įstaigos klientai – moksleiviai, jų tėvai, būsimoji darbdaviai, vietos bendruomenė ar valstybė. Skirtingai nei pelno siekiančiose organizacijose, čia nėra aiškaus kriterijaus, kas yra pagrindinis klientas.
4. **Vadybinės hierarchijos ypatumai.** Švietimo įstaigose vadovai ir pedagogai dažnai turi panašų profesinį pasirengimą, vertybes ir patirtį. Todėl hierarchinė struktūra čia mažiau ryški nei, pavyzdžiui, pramonės įmonėse, kur generalinį direktorių nuo paprasto darbininko skiria didesnis atstumas nei mokyklos direktorių nuo mokytojo.
5. **Laiko vadybai trūkumas.** Dauguma švietimo įstaigų vadovų neturi galimybių arba nenori skirti pakankamai laiko vadybiniams savo veiklos aspektams. Mokyklos direktorius dažnai pirmenybę teikia pedagoginiam darbui, o vadyba tampa antraeilu užsiėmimu.

Lietuvos švietimo organizacijų strateginį valdymą reglamentuoja Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 54 straipsnį (Suvestinė redakcija nuo 2024-09-01 iki 2024-12-31), formuojama vieninga planavimo sistema per strateginį valdymą. Savivaldybės, įgyvendindamos Valstybinę švietimo strategiją, nustato ilgalaikius švietimo plėtros tikslus ir priemones jiems pasiekti. Švietimo organizacija rengia strateginį planą. Pritarus mokyklos tarybai ir steigėjui, strateginį planą tvirtina organizacijos vadovas. Vadinasi, pagal Valstybinę švietimo strategiją rengiami ir derinami tarpusavyje valstybės, savivaldybės, mokyklos strateginiai švietimo planai. Kaip teigia Gumuliauskienė (2013), šiuolaikinės švietimo organizacijos yra priverstos ar savo iniciatyva imasi įgyvendinti įvairaus tipo strategijas: restruktūrizavimo, jungimosi, plėtros ir kt. Organizacijos strategijos modelio projektavimo procesas paremtas skirtingais metodologiniais požiūriais, glaudžiai siejasi su prognozavimu, kurio objektai yra makroaplinka, mikroaplinka, ištekliai, veiklos rezultatai. Realiai įgyvendinamos strategijos dažnai skiriasi nuo suprojektuotos, nes jos įgyvendinimo sėkmė didele dalimi priklauso nuo organizacijos galimybių ir potencialo savo institucijos viduje ir išorėje (Gumuliauskienė, 2013).

Norint sėkmingai įgyvendinti strateginį valdymą mokyklose, būtina pritaikyti vadybos teorijas švietimo kontekstui, kad būtų išlaikytos pagrindinės švietimo vertybės. Švietimo įstaigos susiduria su socialinių, kultūrinių ir ekonominių transformacijų iššūkiais, todėl turi gebėti veikti sparčiai kintančiomis sąlygomis ir kurti naujas, efektyvias strategijas (Gumuliauskienė, 2013). Strategijos formavimas yra lankstus, dinamiškas ir kūrybiškas procesas. Strategijos formulavimo ir įgyvendinimo etapai negali būti atskirti (Jucevičius, 1998). Svarbu užtikrinti, kad strategijos įgyvendinimas būtų kokybiškas: tikslai turi būti aiškūs, suderinti su bendrais švietimo sistemos tikslais ir politikos nuostatomis, realistiški ir orientuoti į paslaugų vartotojus. Veiksmai turi būti pagrįsti resursais, atsakomybe ir kryptingu valdymu (Gumuliauskienė, 2013).

Kita svarbi problema – požiūris, kad vadybinės žinios reikalingos tik mokyklų vadovams. Strategijos formavimas nėra tik vadovų prerogatyva; šiame procese turi dalyvauti visi darbuotojai, nes tik taip galima užtikrinti mokymosi procesą (Jucevičius, 1998). Būtina kurti strategiją remiančią organizacijos kultūrą, skatinti pozityvų klimatą, bendruomenės nuostatas ir vertybes.

Remiantis Bendrojo lavinimo vidaus audito metodika (2002), išskiriami šie svarbiausi procesai, reikalingi strategijos sėkmei:

Strateginis planavimas ir įgyvendinimas. Mokyklos strateginis planas ir metinė veiklos programa turi būti struktūruoti pagal aiškius tikslus, susijusius su valstybės ir regiono politikos tikslais, bet ne mažiau svarbūs yra ir mokyklos specifiniai poreikiai. Šie tikslai turėtų būti formuluojami detalieji, įtraukiami laukiami rezultatai, ištekliai, atsakingi asmenys ir vertinimo procedūros.

Strateginio plano suderinamumas ir visų darbuotojų dalyvavimas. Strateginio plano sėkmė priklauso nuo to, kiek mokyklos darbuotojai, bendruomenė yra įtraukiami į jo kūrimą. Tai vadinama visuotinumu – visų dalyvavimu. Tik tada galimas savitarpio supratimas ir bendradarbiavimas įgyvendinant planą. Mokytojai ir personalas turi gerai suprasti strateginį planą ir būti skatinami aktyviai prisidėti prie jo įgyvendinimo per projektus bei kitus veiklos aspektus. Taip pat planas turi derėti su konkreto mokytojo, klasės vadovo, metodinės tarybos, metodinės grupės ir t. t. planais. Vadovo užduotis - organizuoti derinimo procesą.

Strateginės patirties kaupimas. Siekiant išlaikyti strateginę mokyklos pažangą, būtina kaupti patirtį bei žinias, kurios padėtų tobulinti ugdymo kokybę. Tai apima pedagogų kvalifikacijos kėlimą, gerosios patirties sklaidos sistemą ir nuolatinę veiklų efektyvumo vertinimą, kad būtų išnaudojamos esamos žinios ir adaptuojamos naujoms strateginėms užduotims.

Šie aspektai atskleidžia, kad strateginio valdymo sėkmė mokykloje priklauso nuo tikslaus planavimo, visos bendruomenės įtraukimo ir sukauptos patirties panaudojimo tolimesnei mokyklos plėtrai.

Organizacijos gebėjimas reaguoti į sudėtingas besikeičiančias situacijas priklauso nuo kultūros. Todėl strateginių vadovų užduotis – kurti organizacinę kultūrą, kuri vienytų visus darbuotojus. Kaip teigia Ališauskas ir Dukynaitė (2004, p.120), „strategija ir organizacijos kultūra – du susiję ir organizacijos sėkmę lemiantys sandai. Jie visada yra, nepriklausomai nuo to, ar esame tai įsisąmoninę. Jie paaiškina, kodėl mums sekasi ir kodėl nesiseka. Tai supratę galime pasinaudoti ir sąmoningai didinti savo organizacijos sėkmės, savo asmeninės sėkmės, savo teigiamų emocijų tikimybę. Tik ta organizacija, kuri sąmoningai apmąsto savo padėtį ir kryptingai organizuoja raidą, ženkliai padidina savo sėkmės, klestėjimo, darbuotojų savirealizacijos ir pareiškimo tikimybę“.

Vadovų gebėjimas strategiškai mąstyti ir valdyti pokyčius tiesiogiai veikia organizacinę kultūrą ir darbuotojų įsitraukimą. Tačiau dažnai vadovams trūksta gebėjimų efektyviai įgyvendinti strateginį valdymą ir sukurti palankią organizacinę kultūrą. Sėkmingam strateginiam valdymui reikalingos kompetencijos, tokios kaip tikslų nustatymas, efektyvus išteklių paskirstymas, inovatyvus problemų sprendimas bei gebėjimas palaikyti pozityvią darbo aplinką. Tačiau tyrimai rodo, kad vadovams dažnai trūksta šių įgūdžių, o tai gali mažinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Be to, sąžiningumas ir atvirumas, kaip strateginės lyderystės bruožai, yra būtini norint sukurti saugią ir įtraukią darbo aplinką (Muzee ir kt., 2016). Vadovų charizma bei vadybinė išmintis taip pat yra svarbūs veiksniai, lemiantys darbuotojų motyvaciją ir pasitikėjimą vadovybe (Muzee ir kt., 2016). Organizacijos,

siekiančios padidinti darbuotojų įsitraukimą, turėtų investuoti į vadovų mokymus, orientuotus į strateginių iniciatyvų kūrimą ir įgyvendinimą. Tokie mokymai ne tik ugdo vadovų kompetencijas, bet ir stiprina darbuotojų lojalumą bei įsipareigojimą organizacijos tikslams.

Kaip teigia Ališauskas ir Dukynaitė (2004), strateginių tikslų sunku pasiekti, jei: darbuotojai nesupranta organizacijos strateginės vizijos, nedalyvauja ją kuriant, nesijaučia jos savininkais; organizacijos vadovai neteikia strategijai pakankamai reikšmės, nesidomi jos kūrimo ir įgyvendinimo eiga, savo sprendimų neorientuoja į strategiją; strategija neparemta ištekliais, nesiejama su jais; organizacijoje nėra sukurta motyvuojančios kultūros, darbuotojų skatinimas nesiejamas su žingsniais strategijos įgyvendinimo link. Labai panašius iššūkius švietimo organizacijose išskiria ir Gumuliauskienė (2013) teigdama, kad strategijos ir jos reikšmingumo samprata švietimo organizacijų bendruomenėse nėra vienareikšmė. Šią tendenciją lemia formalus požiūris į strategiją raiškos laipsnis, socialinės švietimo organizacijų atsakomybės ir atskaitomybės neapibrėžtumas, organizacinės kultūros ir valdymo efektyvumo tendencijos.

Taigi, švietimo organizacijos susiduria su unikaliomis kliūtimis, įgyvendindamos strateginį valdymą ir įtraukdamos darbuotojus į šiuos procesus:

Strategijos sampratos dviprasmiškumas. Švietimo organizacijose dažnai nėra vieningo požiūrio į strategijos reikšmę ir jos kūrimą. Ne visada nuosekliai suvokiama strateginio valdymo reikšmė, o tai riboja darbuotojų įsitraukimą. Gumuliauskienė (2013) bei Ališauskas ir Dukynaitė (2004) pabrėžia, kad formalus požiūris į strategiją trukdo darbuotojams ją suprasti ir prisiimti atsakomybę už jos įgyvendinimą.

Informacijos ir kompetencijų trūkumas. Darbuotojai dažnai neturi pakankamai informacijos apie strateginius tikslus ar reikiamų vadybos žinių, kad galėtų veiksmingai prisidėti prie strateginio planavimo ir sprendimų priėmimo. Jucevičius (1998) pabrėžia, kad strateginis valdymas reikalauja nuolatinio darbuotojų švietimo ir jų kompetencijų ugdymo.

Hierarchinė struktūra ir komunikacijos trūkumas. Hierarchinė valdymo struktūra riboja darbuotojų galimybes dalyvauti sprendimų priėmime. Vadovai dažnai priima strateginius sprendimus savarankiškai, neįtraukdami darbuotojų. Taip atsiranda atotrūkis tarp vadovybės ir pedagogų, kuris mažina darbuotojų įsitraukimą ir pasitikėjimą organizacijos strategija (Želvys, 2003; Gumuliauskienė, 2013).

Vizijos ir tikslų nesuderinamumas. Aiškos ir vieningos vizijos nebuvimas trukdo darbuotojams suprasti strateginius prioritetus. Tai apsunkina bendrų tikslų įgyvendinimą ir mažina motyvaciją prisidėti prie organizacijos strateginės plėtros. Ireland ir Hitt (2005) bei Ališauskas ir Dukynaitė (2004) pabrėžia, kad be aiškos vizijos ir veiksmingos komunikacijos strategija tampa neįgyvendinama.

Motyvacijos stoka ir organizacinė kultūra. Darbuotojai dažnai nesijaučia vertinami ir mano, kad jų indėlis priimant strateginius sprendimus yra nereikšmingas. Tai mažina jų motyvaciją įsitraukti į strateginį valdymą. Muzee ir kt. (2016) pabrėžia, kad vadovų sąžiningumas, atvirumas ir gebėjimas puoselėti įtraukią organizacinę kultūrą yra labai svarbūs siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginio valdymo sėkmė švietimo organizacijose priklauso nuo kelių veiksnių: aiškos vizijos, darbuotojų kompetencijų ugdymo, hierarchinės struktūros lankstumo

ir motyvuojančios kultūros kūrimo. Įtraukiant darbuotojus į strateginių sprendimų priėmimą būtina užtikrinti, kad jie suprastų organizacijos tikslus, jaustųsi atsakingi už jų siekimą ir turėtų reikiamų išteklių bei įgūdžių prisidėti prie strateginio proceso. Tik tada, kai visa bendruomenė aktyviai dalyvauja kuriant ir įgyvendinant strategiją, galima užtikrinti ilgalaikę švietimo organizacijos sėkmę ir išskirtinumą.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Teorinės ir metodologinės prielaidos

Probleminis klausimas - ar įsitraukimas į darbą turi įtakos pasirengimui dalyvauti strateginiame valdyme?

Tyrimo hipotezės:

H1: Emociškai įsitraukę darbuotojai labiau linkę aktyviai dalyvauti strategijos valdyme.

H2: Fiziškai įsitraukę darbuotojai dažniau linkę prisidėti prie strategijos valdymo.

H3: Kognityvinis įsitraukimas turi didžiausią įtaką darbuotojų norui įsitraukti į organizacijos strateginį valdymą.

H4: Didesnį darbo stažą vienoje švietimo organizacijoje turintys darbuotojai yra labiau pasirengę dalyvauti strateginiame valdyme.

H5: Darbuotojai, dalyvaujantys organizacijos savivaldos grupėse (pvz., Metodinės tarybos, Mokyklos tarybos), yra labiau pasirengę dalyvauti strateginiame valdyme.

Tyrimo metu buvo tikrinama, kuris įsitraukimo į darbą aspektas daro didžiausią įtaką įsitraukimui į įvairius strateginio valdymo etapus švietimo organizacijose.

Teorinis tyrimo pagrindas. Darbuotojų įsitraukimo į darbą konstruktą tyrė daug mokslininkų, tačiau kaip jį apibūdinti ir įvertinti pasiūlytos teoriškai pagrįstos apibrėžtys ir sukurtos įsitraukimo priemonės visai nesenai (Kahn, 1990; Macey ir Schneider, 2008; Rich, LePine ir Crawford, 2010; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá ir Bakker, 2002). Empiriniai darbuotojų įsitraukimo tyrimai yra palyginti nauji. Yra keletas skirtingų šio konstrukto apibrėžimų (pvz., Saks, 2008; Shuck, 2011). Pasiūlyti bent trys darbuotojų įsitraukimo modeliai, kurių kiekvienas nurodo, kad darbuotojų įsitraukimas yra unikalus konstruktas. Kai kurie iš jų paremti empiriniais įrodymais (Kahn, 1990; Macey ir Schneider, 2008; Maslach, Schaufeli ir Leiter, 2001; Saks, 2008; Schaufeli ir kt., 2002).

Dažniausiai naudojamos priemonės, skirtos įsitraukimo į darbą konstruktui matuoti yra dvi: Utrecht darbo įsitraukimo skalė UWES (angl. *Utrecht Work Engagement Scale*) ir darbo įsitraukimo skalė JES (angl. *Job Engagement Scale*). Jos remiasi skirtingais teoriniais pagrindais ir turi unikalumo. UWES, sukurta Schaufeli ir Bakker (2003), išsivystė iš tyrimų, susijusių su perdegimu. Schaufeli ir Bakker (2003) sukūrė šią skalę kaip atsvarą Maslach perdegimo inventoriui (angl. *Maslach Burnout Inventory, MBI*), kurį Maslach ir Jackson (1981) naudojo perdegimui matuoti. Idėja buvo sukurti darbo įsitraukimo matavimo priemonę, kuri pabrėžtų teigiamą darbo aspektą, priešingą neigiamai perdegimo patirčiai. UWES remiasi nuostata, kad darbo įsitraukimas yra teigiamas, apimantis energingumą, atsidavimą ir įsitraukimą. JES, sukurta Rich ir bendraautorių (2010), remiasi Kahn (1990) trinarės koncepcijos principais ir pabrėžia fizinį, emocinį bei kognityvinį asmeninės energijos investavimą į savo darbą. UWES geriau fiksuoja bendresnius darbo požiūrius ir psichologines būsenas, susijusias su darbo gerove, pavyzdžiui, įsipareigojimą, psichologinį prieinamumą ar išsekimą, tuo tarpu JES yra konkrečiau orientuota į vaidmens atlikimą ir aiškiau atskiria įsitraukimą į darbą nuo kitų susijusių elementų, tokių kaip pasitenkinimas darbu ar darbo įsipareigojimas.

Savo darbe remiuosi dviem darbuotojų įsitraukimo į darbą conceptualizacijomis. Pirmoji conceptualizacija yra Kahn (1990) pasiūlytas modelis, kuriame įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip asmeninių pastangų dėjimas dažniausiai pasireiškiantis per tris dimensijas: fizinę, emocinę ir kognityvinę. Antroji conceptualizacija yra Rich, LePine ir Crawford (2010), kurie praplėtė Kahn modelį, sukurdami JES (angl. *Job Engagement Scale*) priemonę, skirtą išmatuoti darbuotojų įsitraukimą remiantis trimis dimensijomis. Jie atliko empirinį tyrimą, kuris įrodė, kad fizinė, kognityvinė ir emocinė dimensijos kartu sudaro unikalų įsitraukimo konstruklą. Rich ir kt. (2010) taip pat atskleidė, kad šis modelis gali būti taikomas įvairiose darbo aplinkose, siekiant įvertinti darbuotojų įsitraukimą ir jo poveikį organizacijai. Naudodama šias dvi conceptualizacijas, gilinuosi į darbuotojų įsitraukimo į darbą aspektus, analizuodama tiek teorinius pagrindus, tiek jų pritaikymą empirinėje tyrimo dalyje. Kahn (1990) modelis suteikia pagrindą suprasti įsitraukimo į darbą dimensijas, o Rich ir kt. (2010) priemonė leidžia šį konstruklą matuoti bei analizuoti empiriškai.

Tyrimo tipas ir duomenų rinkimo būdas. Respondentų apklausai pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa, nes ji užtikrina objektyvumą, o respondentų atsakymai gali būti kiekybiškai įvertinti ir išreikšti skaičiais. Pasirinkus šį metodą ir išanalizavus imties rezultatus, juos galima pritaikyti visai tiriamajai populiacijai. Kiekybiniai tyrimai naudojami siekiant nustatyti realias tendencijas ir statistinius duomenis. Šis metodas buvo pasirinktas dėl jo struktūruotumo ir aiškiai apibrėžto planavimo (Bilevičienė, Jonušauskas, 2011; Kardelis, 2017).

Tyrimo instrumentas. Tyrimo anketą sudaro 3 dalys: I dalis – respondentų sociodemografinės charakteristikos, II dalis – darbuotojų įsitraukimo į darbą lygis (fizinis, emocinis kognityvinis), III dalis - darbuotojų pasirengimas įsitraukti į strateginį valdymą (aplinkos analizės, strategijos kūrimo, įgyvendinimo, vertinimo ir kontrolės procesus). Respondentų apklausos anketa parengta remiantis Darbo įsitraukimo skale JES.

Įsitraukimo į darbą skalėje, kurią sukūrė Rich ir kiti (2010), kiekvieną dimensiją: fizinę, kognityvinę ir emocinę atspindi šeši klausimai. Šiame tyrime taikyta trumpoji JES9 versija, kurią sukūrė šie mokslininkai: Simon A. Houle, Bruce Louis Rich, Caitlin A. Comeau, Ann-Renée Blais, Alexandre J. S. Morin. Jų bendra studija „*The Job Engagement Scale: Development and Validation of a Short Form in English and French*“ buvo paskelbta žurnale *Journal of Business & Psychology* 2021 metais. Šis tyrimas remiasi Rich ir kt. (2010) sukurta originalia 18 klausimų JES versija ją sutrumpinant ir išlaikant psichometrinį patikimumą bei validumą. Ši skalė naudojama tyrimuose, kuriuose laikas ir klausimų kiekis yra riboti.

Kuriant JES9, pirmiausia buvo analizuojama, kurie teiginiai iš pradinės JES18 skalės geriausiai atspindi kiekvieną iš trijų darbo įsitraukimo dimensijų (kognityvinę, emocinę ir fizinę). Atrinkti klausimai turėjo:

- aukštus faktorių svorius, rodančius jų ryšį su atitinkamu dimensijos komponentu;
- mažą kryžminį krūvį su kitais faktoriais, kad būtų išvengta conceptualios painiavos tarp dimensijų;
- aukštą unikalumą ir žemą variacijos dalį, paaiškinant kitų faktorių.

JES9 buvo įrodyta kaip galiojanti, nepriklausomai nuo dalyvio kalbos (anglų arba prancūzų), lyties ar darbo tipo (civilis ar kariuomenės narys). Tai rodo jos universalumą ir plačią pritaikomumą

galimybę. Atrinkti 9 klausimai išlaikė teorinę Kahn darbo įsitraukimo trinarės struktūros esmę. Taip pat teiginiai buvo pasirinkti remiantis jų gebėjimu atspindėti specifines dimensijas, išlaikant aukštą koreliaciją su pradiniu instrumentu. JES9 yra patikima ir naudinga priemonė, leidžianti efektyviai ištirti darbuotojų kognityvinį, emocinį ir fizinį įsitraukimą į darbą. Sutrumpinta forma užtikrina praktinį pritaikomumą įvairiuose kontekstuose, nepakenkiant jos psichometriniam patikimumui.

Duomenų analizė. Respondentų apklausos duomenims apskaičiuoti naudotas SPSS 27.0 statistinės programos paketas. Tyrimo duomenų analizei taikytas aprašomosios statistikos metodas, nurodant respondentų rezultatų pasiskirstymą procentais ar vidurkiais. Tyrime naudoti matematinės statistikos metodai: Cronbach's alpha koeficientas, siekiant įvertinti klausimyno skalių vidinį validumą ir tinkamumą. Mokslinėje literatūroje nurodoma, jog skalės tinkamos analizei ir yra patikimos, kai Cronbach's alpha koeficientas yra $>0,7$ (Melnikova, 2014). Požymių skirtumams nustatyti naudotas chi kvadrato (χ^2) kriterijus. Skirtumai vertinti, kaip statistiškai reikšmingi, kai $p < 0,05$. Sąsajoms matuoti taikytas Spirmeno koreliacijos koeficientas, kuriame:

0,00–0,19 – Labai silpnas tarpusavio ryšys.

0,20–0,39 – Silpnas ryšys.

0,40–0,69 – Vidutinis ryšys.

0,70–0,89 – Stiprus ryšys.

0,90–1,00 – Labai stiprus ryšys (Kardelis, 2017).

Hipotezių tikrinimui taikytas daugialypės regresijos analizės metodas, siekiant nustatyti, kaip fizinis, emocinis ir kognityvinis įsitraukimas į darbą bei kiti veiksniai lemia darbuotojų pasirengimą dalyvauti strateginiuose procesuose. Regresinė analizė buvo atlikta siekiant nustatyti, kaip skirtingos darbuotojų įsitraukimo dimensijos (fizinė, emocinė ir kognityvinė) prognozuoja darbuotojų pasirengimą dalyvauti strateginiuose valdymo procesuose.

Priklausomas kintamasis - darbuotojų pasirengimas dalyvauti strateginiuose valdymo procesuose:

- Dalyvavimas aplinkos analizės procesuose
- Dalyvavimas strategijos kūrime
- Dalyvavimas strategijos įgyvendinime
- Požiūris į strategijos vertinimo ir kontrolės procesus

Šios dimensijos buvo apjungtos į bendrą skalę, naudojant vidurkių skaičiavimą.

Nepriklausomi kintamieji:

1. Fizinis įsitraukimas
2. Emocinis įsitraukimas
3. Kognityvinis įsitraukimas
4. Darbo stažas organizacijoje
5. Dalyvavimas savivaldos grupėse.

Naudojant šį metodą buvo vertinama nepriklausomų kintamųjų (fizinio, emocinio ir kognityvinio įsitraukimo) įtaka priklausomam kintamajam – darbuotojų pasirengimui dalyvauti strateginiame valdyme. Siekiant įvertinti modelio tinkamumą ir nepriklausomų kintamųjų poveikį, naudota p reikšmė ($\alpha=0,05$), o modelio stiprumas buvo analizuojamas pagal R^2 ir F-statistiką. **R^2 reikšmės:**

- **$R^2 \leq 0,19$ – Silpnas poveikis:** Nepriklausomi kintamieji silpnai paaiškina priklausomojo kintamojo variaciją. Tai reiškia, kad yra daug kitų veiksnių, kurie turi įtakos priklausomam kintamajam ir nebuvo įtraukti į modelį.
- **$0,20 \leq R^2 \leq 0,49$ – Vidutinis poveikis:** Nepriklausomi kintamieji vidutiniškai paaiškina priklausomojo kintamojo variaciją.
- **$0,50 \leq R^2 \leq 0,74$ – Stiprus poveikis:** Nepriklausomi kintamieji gerai paaiškina priklausomojo kintamojo variaciją, modelis yra pakankamai patikimas.
- **$R^2 \geq 0,75$ – Labai stiprus poveikis:** Modelis patikimai paaiškina priklausomojo kintamojo variaciją. (Kardelis, 2017).

Klausimų vidinis suderinamumas. Pagrindinę apklausos dalį sudarė klausimai, kurie buvo suskirstyti į 7 skales. Vertinant jų validumą, nustatyta, jog jų visų Cronbacho alfa (α) koeficientas buvo $>0,7$, tai rodo, jų tinkamumą ir validumą duomenų analizei (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

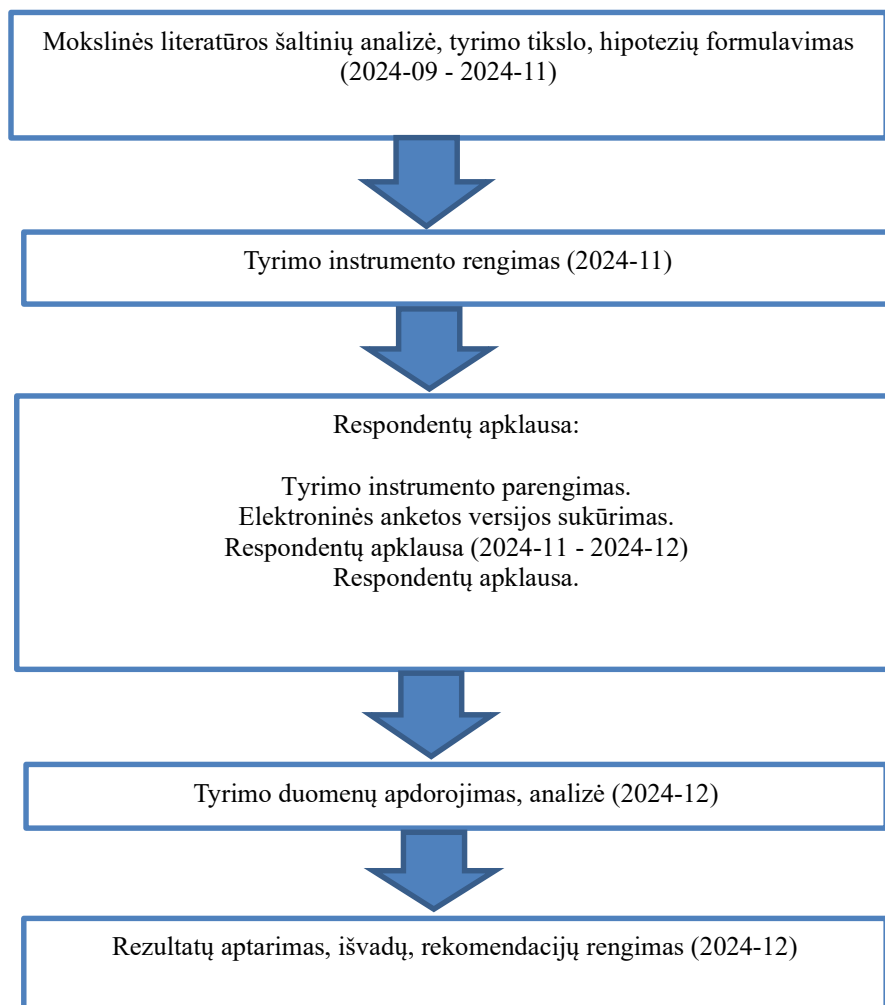
Anketos skalių vidinis patikimumas

Skalė	Teiginių skaičius	Cronbacho alfa (α) koeficientas
Fizinis įsitraukimas	3	0,720
Emocinis įsitraukimas	3	0,879
Kognityvinis įsitraukimas	3	0,874
Darbuotojų įsitraukimas į aplinkos analizės procesus	2	0,792
Darbuotojų įsitraukimas į strategijos kūrimą	2	0,805
Darbuotojų dalyvavimas strategijos įgyvendinime	2	0,723
Darbuotojų požiūris į strategijos vertinimą ir kontrolę	2	0,865

2.2. Tyrimo organizavimas ir etika

Tyrimo organizavimas. Tyrimo organizavimas vykdytas etapais, kurių sistemiškumas pavaizduotas 12 paveiksle. I tyrimo etapą sudarė mokslinės literatūros šaltinių analizė ir galutinis tyrimo tikslo, hipotezių suformulavimas. II etape, išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius, parengtas tyrimo instrumentas – anketa, apibrėžtas jos pagrindumas. III etape apskaičiuota respondentų imtis, sukurta elektroninė anketos versija ir pradėtas jos nuorodos platinimas respondentams. IV etape, surinkus reprezentatyvią respondentų imtį, apklausa baigta ir pradėtas tyrimo duomenų apdorojimas, analizavimas ir interpretavimas. Paskutiniame etape, remiantis tyrimo duomenimis, atlikta mokslinė

diskusija, rezultatų palyginimas su teorinės darbo dalies rezultatais, parengtos išvados ir rekomendacijos.



12 pav. Darbo loginė schema

Respondentų apklausa atlikta platinant elektroninę anketos versiją, kuri buvo sukurta apklausų internetiniame puslapyje apklausa.lt.

Tyrimo laukas – Akmenės rajono savivaldybės švietimo organizacijos. Administracija elektroniniame laiške buvo supažindinta su tyrimo tikslu, duomenų panaudojimo ir respondentų konfidencialumo užtikrinimo principais. Organizacijų administracijų buvo prašoma pasidalinti anketos nuoroda su darbuotojais jų vidiniais komunikacijos kanalais, elektroniniais laiškais. Numatyta anketos pildymo trukmė – 5-8 minutės.

Tyrimo etika. Įgyvendinant respondentų apklausą užtikrintas respondentų konfidencialumas, jiems nereikėjo nurodyti jokių savo asmeninių duomenų, apklausos rezultatai pateikiami apibendrintai, jie naudojami tik moksliniams tikslams, t. y. magistro baigiamojo darbo tyrimo dalies parengimui. Respondentai apklausoje dalyvavo savanoriškai.

Tyrimo ribotumai. Respondentai apklausoje dalyvavo pasyviai, be to, tyrime tiriama tik viena – Akmenės rajono savivaldybės švietimo organizacijų darbuotojų populiacija, todėl tyrimo duomenys gali būti apibendrinti šio rajono pedagogų populiacijai.

Kliūtys tyrimo rezultatų patikimumui. Respondentų apklausoje jų pasiskirstymas pagal amžių, pareigas organizacijoje buvo neproporcingas, todėl nebuvo galimybės ieškoti statistiškai reikšmingų skirtumų šiose grupėse. Pagal pareigas tyrime daugiausiai dalyvavo mokytojų, mažuma administracijos darbuotojų, todėl šie tyrimo duomenys atspindi mokytojų, bet ne kitų švietimo organizacijose dirbančių specialistų nuomones.

2.3. Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos

Tyrime taikyta netikimybinė (patogioji) atranka, siekiant apklausti kiek įmanoma daugiau Akmenės rajone dirbančių švietimo organizacijų darbuotojų. Dėl reprezentatyvios imties užtikrinimo buvo kreiptasi į Akmenės rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyrių, kuris informavo, jog iš viso rajono švietimo įstaigose dirba 386 specialistai. Taigi generalinę aibę sudaro 386 švietimo organizacijų specialistai, todėl taikant 5 proc. paklaidą nustatyta, jog reprezentatyvių duomenų užtikrinimui svarbu apklausti ne mažiau, kaip 196 respondentus. Iš viso tyrime sudalyvavo 225 respondentai, todėl tai rodo aukštą duomenų reprezentatyvumą.

Analizuojant respondentų sociodemografines charakteristikas nustatyta, jog daugiau nei pusė (56,0 proc.) respondentų buvo 36-55 metų, turėjo 11 ir daugiau metų (56,4 proc.) darbo patirtį organizacijoje. Daugumą (70,7 proc.) respondentų sudaro mokytojai, didesnė dalis respondentų (57,8 proc.) nurodė, jog jie priklauso savivaldos grupėms, t. y. Mokyklos tarybos, Metodinės tarybos ir kt. nariai. Respondentų sociodemografiniai rodikliai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė

Respondentų bendrieji sociodemografiniai rodikliai

Sociodemografiniai rodikliai	Proc. (n)
Amžius	
18-24 metai	2,7 (6)
25-35 metai	10,7 (24)
36-55 metai	56,0 (126)
56-65 metai	29,8 (67)
65 ir daugiau metų	0,9 (2)
Darbo patirtis organizacijoje	
Iki 10 metų	43,6 (98)
11 ir daugiau metų	56,4 (127)

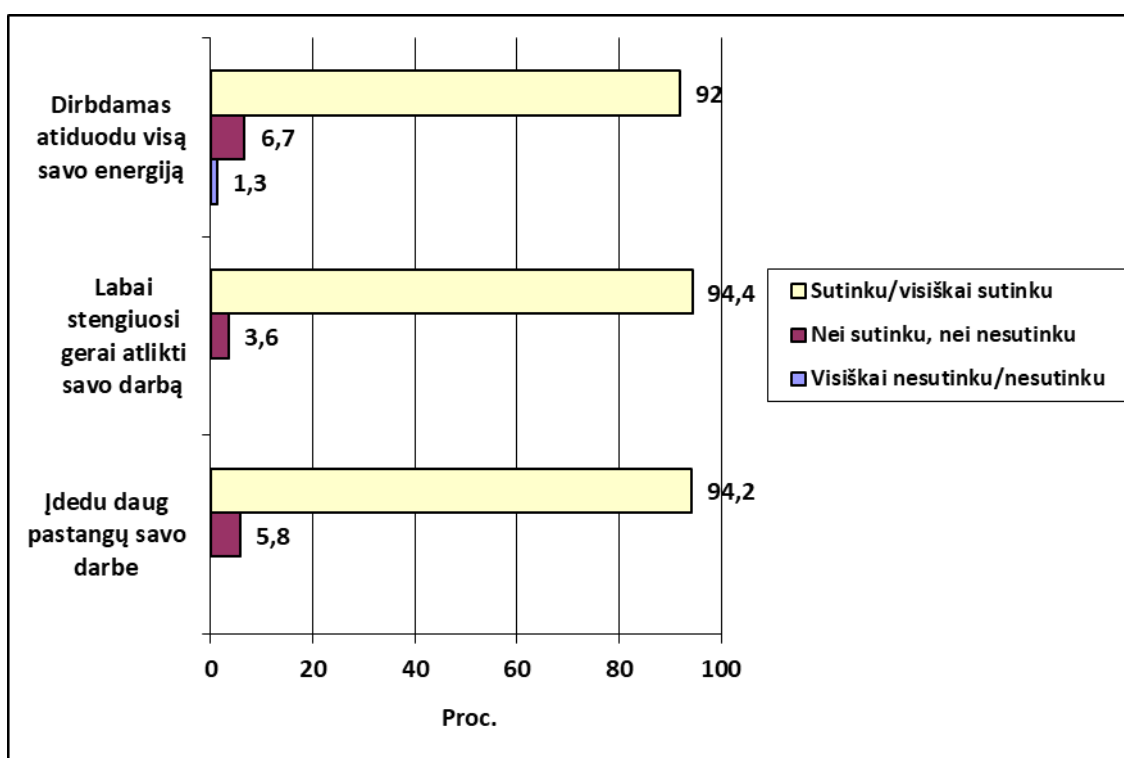
Darbuotojų skaičius organizacijoje	
Iki 30	20,4 (46)
30-50	33,8 (76)
50 ir daugiau	45,8 (103)
Pareigos organizacijoje	
Administracijos darbuotojas	12,4 (28)
Mokytojas	70,7 (159)
Pagalbos mokiniui specialistas	13,3 (30)
Kita	3,6 (8)
Priklausymas savivaldos grupėms	
Taip	57,8 (130)
Ne	42,2 (95)

3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ RYŠIO SU PASIRENGIMU DALYVAUTI STRATEGINIAME ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VALDYME EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Darbuotojų įsitraukimo į darbą lygio vertinimo analizė

Šiame tyrimo klausimų bloke siekta įvertinti darbuotojų įsitraukimo į darbą lygius fiziniu, emociniu ir kognityviniu aspektu. Respondentai kiekvieną teiginį vertino pagal Likerto 5 skalių vertinimo sistemą, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

Pirmajame klausime respondentų teirautasi apie fizinio įsitraukimo veiksnius (žr. 13 pav.).



13 pav. Fizinis įsitraukimas

Tyrimo duomenys parodė aukštą respondentų fizinio įsitraukimo į darbą lygį. Nustatyta, jog absoliuti dauguma respondentų nurodė, jog jie labai stengiasi gerai atlikti savo darbą (94,4 proc.), įdeda daug pastangų darbe (94,2 proc.), dirbdami atiduoda visą savo energiją (92,0 proc.).

Vertinant fizinio įsitraukimo veiksnius priklausomai nuo respondentų darbo stažo, rastas statistiškai reikšmingas skirtumas (žr. 4 lentelę).

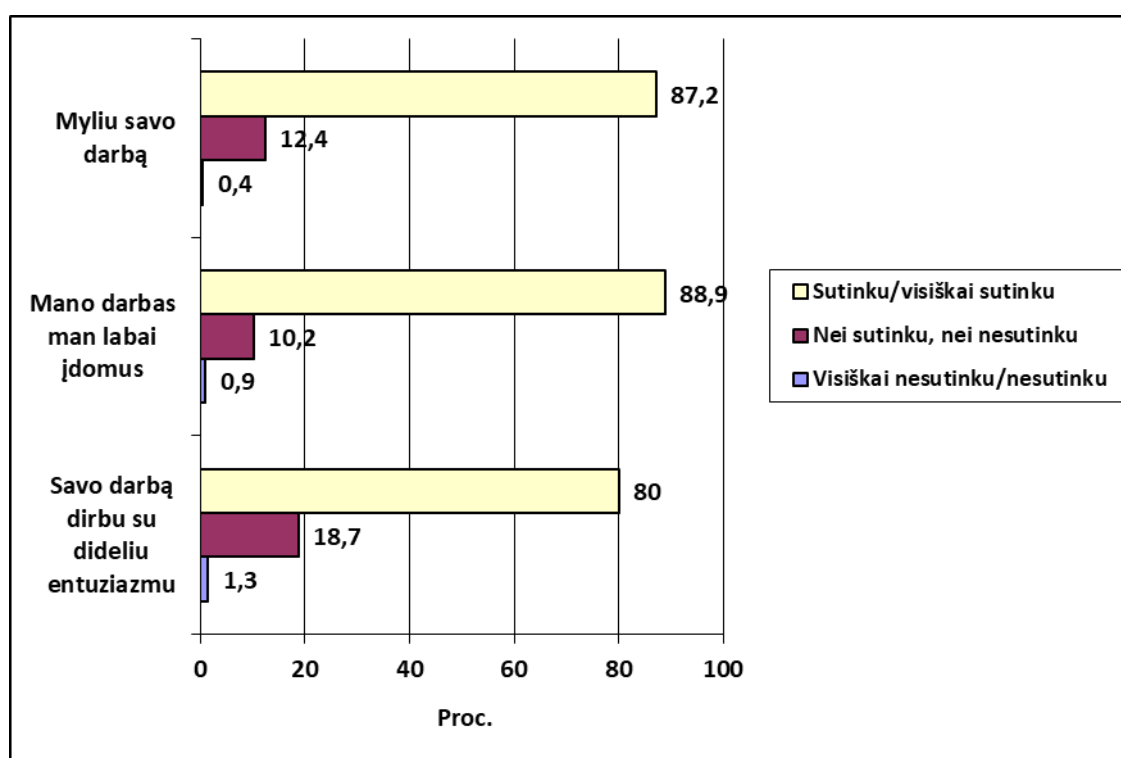
Darbas atiduodant visą savo energiją priklausomai nuo darbo stažo organizacijoje, proc.

		Iki 10 metų	11 ir daugiau metų	Chi kvadratas (χ^2)	Reikšmingumas (p)
Dirbdamas atiduodu visą savo energiją	Visiškai nesutinku/nesutinku	0	1,6	9,781	0,044
	Nei sutinku, nei nesutinku	1,0	11,0		
	Sutinku/visiškai sutinku	99,0	86,7*		

* $p < 0,05$

Tyrimo duomenys atskleidė, kad dirbant visą savo energiją atiduoti labiau linkę respondentai, organizacijoje turintys mažesnę nei didesnę darbo stažą ($p < 0,05$). Absoliuti dauguma respondentų turinčių iki 10 metų darbo stažą (99,0 proc.) nurodė, jog jie dirbdami atiduoda visą savo energiją, tuo tarpu taip teigiančių respondentų su 11 ir daugiau metų darbo stažu buvo mažesnė dalis (86,7 proc.).

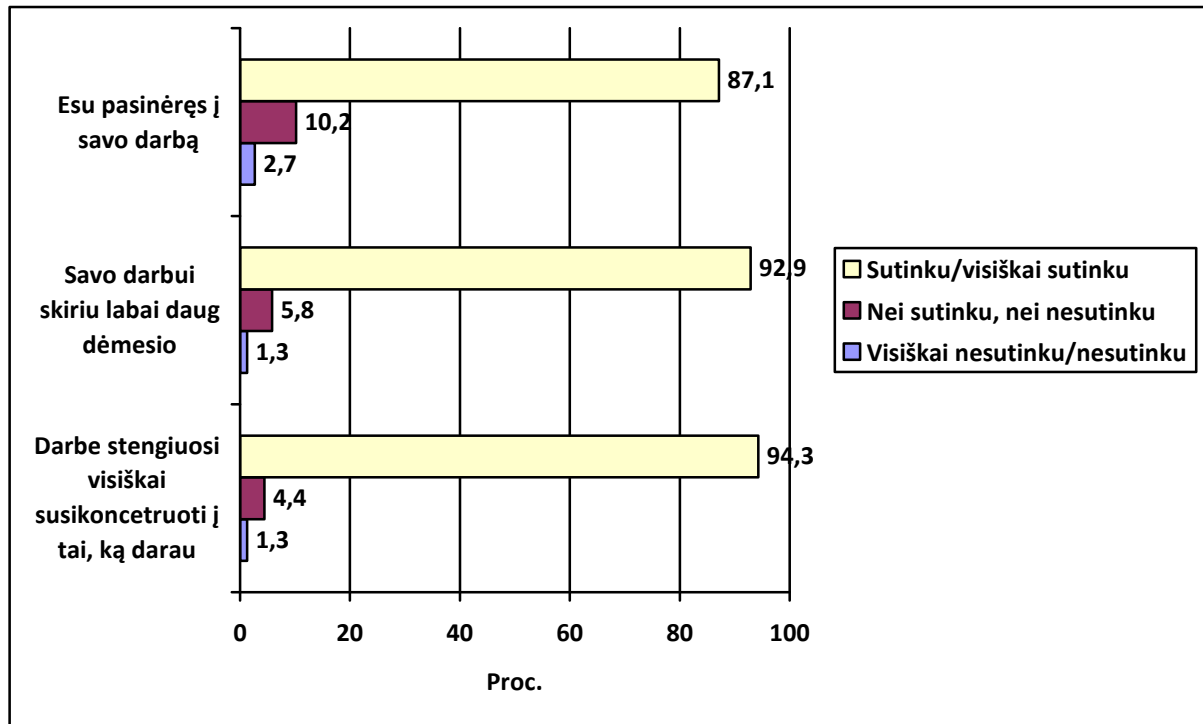
Nustačius aukštą respondentų fizinį įsitraukimą, nagrinėta, ar emocinis respondentų įsitraukimas taip pat pasižymi aukštu įsitraukimu (žr. 14 pav.).

**14 pav.** Emocinis įsitraukimas

Nustatyta, jog respondentai pasižymėjo kiek žemesniu emociniu įsitraukimu. Beveik penktadalis (18,7 proc.) respondentų abejojo, ar jie dirba su dideliu entuziazmu. Daugiausiai (88,9 proc.) respondentų nurodė, jog jiems jų darbas yra labai įdomus, jie myli savo darbą (87,2 proc.), rečiau respondentai pritarė, jog savo darbą jie dirba su dideliu entuziazmu (80,0 proc.).

Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp emocinio įsitraukimo ir respondentų sociodemografinių rodiklių nerasta ($p>0,05$).

Paskutiniame respondentų įsitraukimo į darbą lygio vertinime nagrinėtas jų kognityvinis įsitraukimas (žr. 15 pav.).



15 pav. Kognityvinis įsitraukimas

Nustatyta, jog respondentai pasižymėjo aukštu kognityviniu įsitraukimu. Absoliuti dauguma respondentų nurodė, jog jie darbe stengiasi visiškai susikonzentruoti į tai, ką jie daro (92,9 proc.), savo darbui jie stengiasi skirti labai daug dėmesio (92,9 proc.), kiek rečiau, tačiau taip pat dauguma respondentų (87,1 proc.) teigė, jog jie yra pasinėrę į savo darbą.

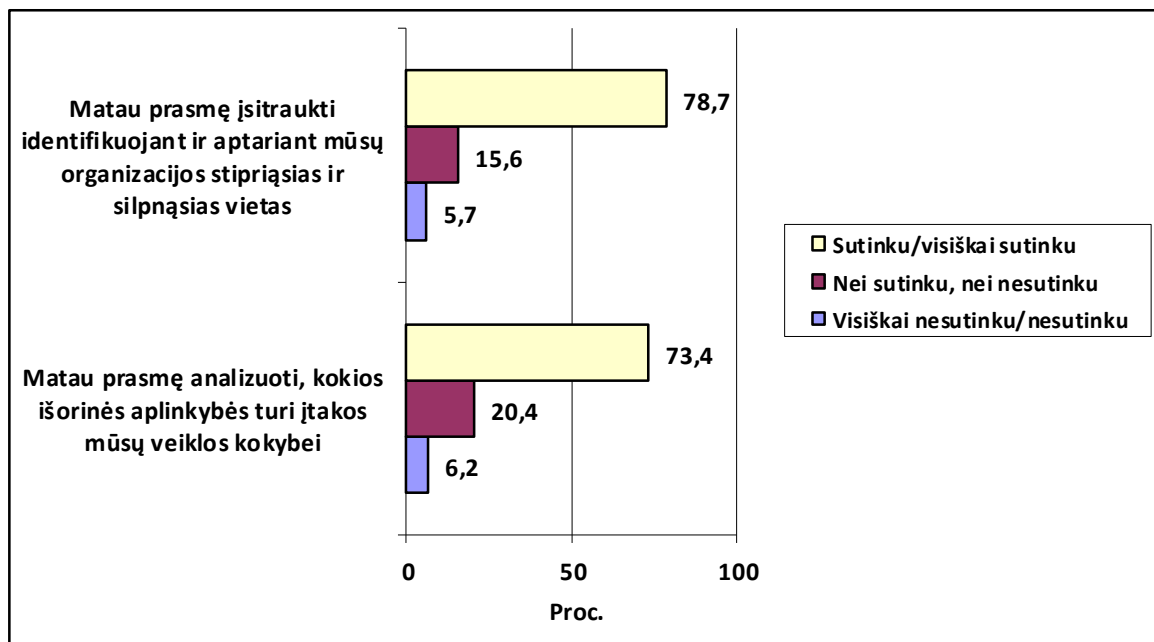
Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp kognityvinio įsitraukimo ir respondentų sociodemografinių rodiklių nerasta ($p>0,05$).

Apibendrinant galima teigti, jog tyrime dalyvavusiems Akmenės rajono savivaldybės švietimo organizacijų specialistams būdingas aukštas fizinis ir kognityvinis įsitraukimo į darbą lygis ir kiek žemesnis emocinio įsitraukimo lygis.

3.2. Darbuotojų pasirengimas įsitraukti į strateginę švietimo organizacijos valdymą

Sekančiu tyrimo klausimų bloku analizuota, koks yra respondentų pasirengimas įsitraukti į strateginį valdymą.

Pirmiausia vertinta, kiek respondentai yra pasirengę įsitraukti į aplinkos analizės procesus (žr. 16 pav.).

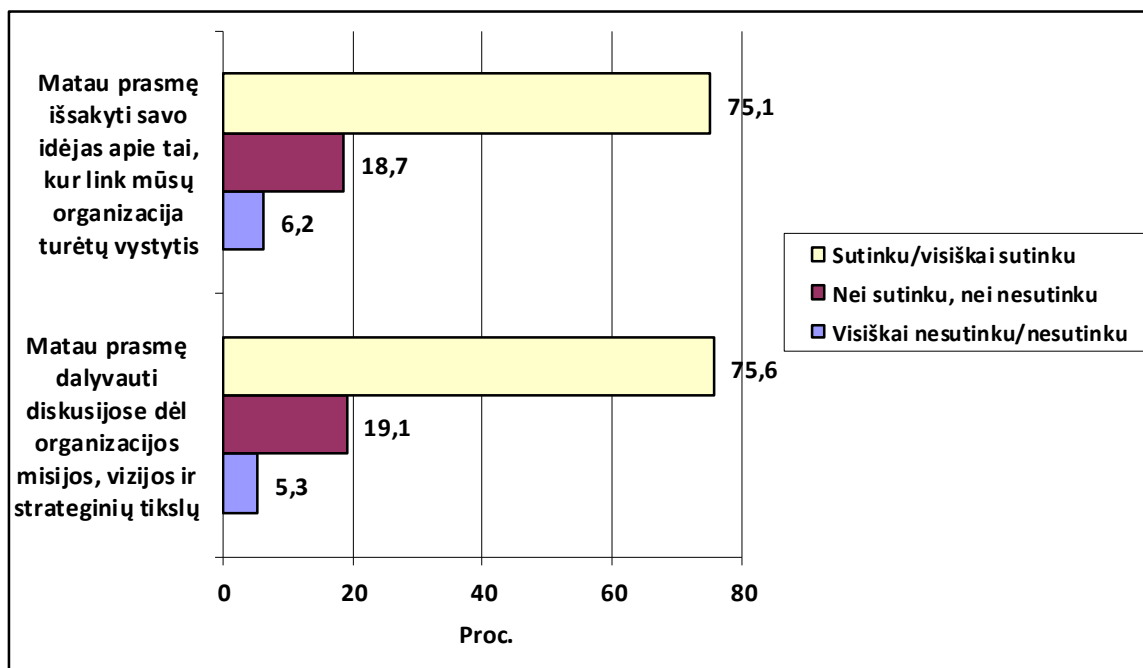


16 pav. Įsitraukimas į aplinkos analizės procesus

Tyrimo duomenys parodė, kad tik mažiausia respondentų dalis nurodė, kad yra nepasirengę įsitraukti į aplinkos analizės procesus. Penktadalis (20,4 proc.) respondentų abejojo, ar jie mato prasmę analizuoti, kokios išorinės aplinkybės turi įtakos jų veiklos kokybei, mažiau nei penktadalis (15,6 proc.) taip pat abejojo, ar mato prasmę įsitraukti identifikuojant ir aptariant jų organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses. Likusi didžioji dalis buvo nuomonės, jog jie mato prasmę analizuoti, kokios išorinės aplinkybės turi įtakos jų veiklos kokybei (73,4 proc.), dar didesnė respondentų dalis (78,7 proc.) matė prasmę įsitraukiant identifikuoti ir aptarti jų organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses.

Ieškant statistiškai reikšmingų skirtumų tarp įsitraukimo į aplinkos analizės procesų sritis ir respondentų sociodemografinius duomenis, statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta ($p > 0,05$).

Toliau vertinta, ar respondentai mato dalyvavimo prasmę strategijos kūrime (žr. 17 pav.).



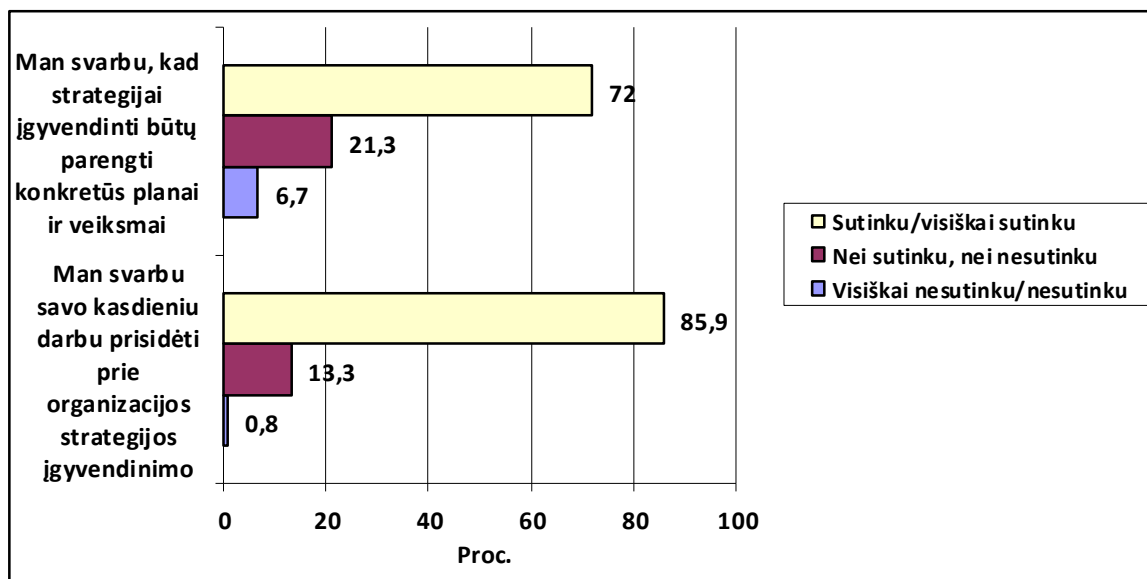
17 pav. Įsitraukimas į strategijos kūrimą

Nustatyta, kad po mažiau nei penktadalį respondentų abejojo, ar jie mato prasmę dalyvauti diskusijose dėl organizacijos misijos, vizijos ir strateginių tikslų (19,1 proc.), ar mato prasmę išsakyti savo idėjas apie tai, kur link jų organizacija turėtų vystytis (18,7 proc.).

Likusi didžioji respondentų dalis nurodė, jog jie yra linkę įsitraukti į strategijos kūrimą, nes jie mato prasmę išsakyti savo idėjas apie tai, kur link jų organizacija turėtų vystytis (75,1 proc.), panaši respondentų dalis (75,6 proc.) teigė, jog jie mato prasmę dalyvauti diskusijose dėl organizacijos misijos, vizijos ir strateginių tikslų.

Ieškant statistiškai reikšmingų skirtumų tarp įsitraukimo į strategijos kūrimo sritis ir respondentų sociodemografinius duomenis, statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta ($p > 0,05$).

Nustačius respondentų pasirengimą įsitraukti į strategijos kūrimą, toliau vertinta, ar jie pasirengę dalyvauti jos įgyvendinime (žr. 18 pav.).

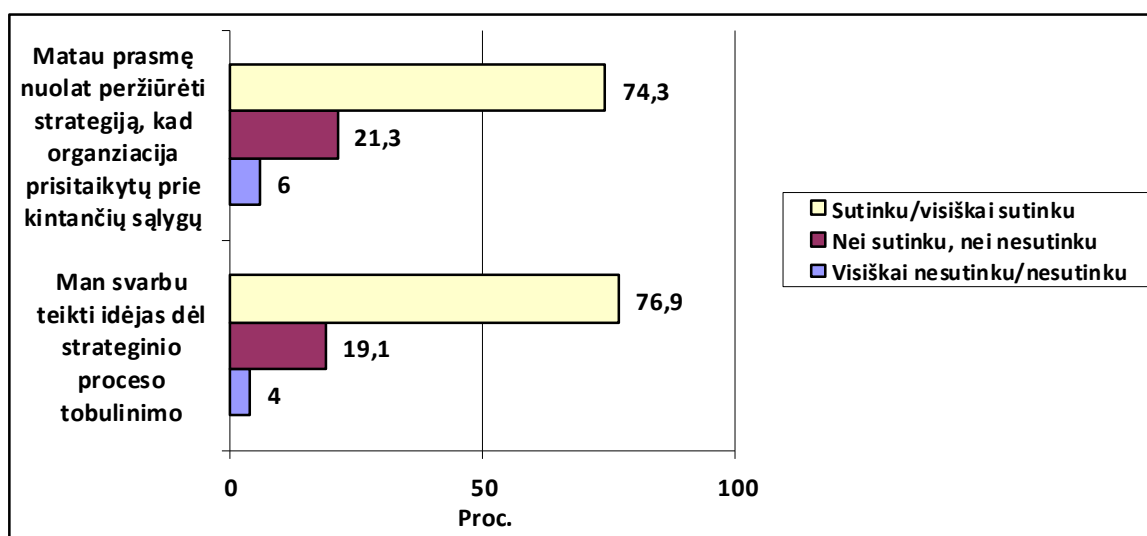


18 pav. Dalyvavimas strategijos įgyvendinime

Daugiau nei penktadalis (21,3 proc.) respondentų abejojo, ar jiems yra svarbu, kad strategijai įgyvendinti būtų parengti konkretūs planai ir tikslai. Didžioji dauguma (85,9 proc.) respondentų nurodė, jog jiems svarbu, kad savo kasdieniu darbu jie prisidėtų prie organizacijos strateginio įgyvendinimo, tuo tarpu tam, kad strategijai įgyvendinti būtų parengti konkretūs planai ir veiksmai, reikšmę skyrė mažesnė respondentų dalis (72,0 proc.).

Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp požiūrio į dalyvavimą strategijos įgyvendinime ir respondentų sociodemografinių rodiklių nenustatyta ($p > 0,05$).

Paskutiniame tyrimo klausime respondentų prašyta atskleisti savo požiūrį į strategijos vertinimą ir kontrolę (žr. 19 pav.).



19 pav. Požiūris į strategijos vertinimą ir kontrolę

Tyrimo duomenys parodė, kad respondentai skyrė mažesnę reikšmę strategijos vertinimo ir kontrolės komponentams. Kiek daugiau nei penktadalis respondentų (21,3 proc.) abejojo, ar jiems svarbu ir ar jie mato prasmę nuolat peržiūrėti strategiją, siekiant, kad organizacija prisitaikytų prie kintančių sąlygų. Beveik penktadalis (19,3 proc.) taip pat abejojo, ar jiems svarbu teikti idėjas dėl strateginio proceso tobulinimo. Likusi didesnė respondentų dalis išreiškė svarbą ir prasmę nuolatiniam strategijos peržiūrėjimui, siekiant, kad organizacija prisitaikytų prie kintančių sąlygų (74,3 proc.), jiems svarbu teikti idėjas dėl strateginio proceso tobulinimo (76,9 proc.).

Ieškant statistiškai reikšmingų skirtumų tarp požiūrių į strateginį vertinimą ir kontrolę bei respondentų sociodemografinių rodiklių, skirtumų nerasta ($p > 0,05$).

3.3. Darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasirengimo dalyvauti strateginiame organizacijos valdyme sąsajos

Išanalizavus respondentų tyrimo rezultatus, ieškota sąsajų, ar įsitraukę darbuotojai labiau linkę įsitraukti į strateginį valdymą (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Darbuotojų įsitraukimo į darbą lygio sąsajos su darbuotojų pasirengimu įsitraukti į strateginį valdymą

Darbuotojų pasirengimas įsitraukti į strateginį valdymą	Darbuotojų įsitraukimo į darbą lygis		
	Fizinis įsitraukimas	Emocinis įsitraukimas	Kognityvinis įsitraukimas
Darbuotojų įsitraukimas į aplinkos analizės procesus	$r=0,397^{**}$ $p=0,001$	$r=0,482^{**}$ $p=0,001$	$r=0,532^{**}$ $p=0,001$
Darbuotojų įsitraukimas į strategijos kūrimą	$r=0,273^{**}$ $p=0,001$	$r=0,455^{**}$ $p=0,001$	$r=0,427^{**}$ $p=0,001$
Darbuotojų dalyvavimas strategijos įgyvendinime	$r=0,396^{**}$ $p=0,001$	$r=0,520^{**}$ $p=0,001$	$r=0,516^{**}$ $p=0,001$
Darbuotojų požiūris į strategijos vertinimą ir kontrolę	$r=0,355^{**}$ $p=0,001$	$r=0,461^{**}$ $p=0,001$	$r=0,516^{**}$ $p=0,001$

*pastaba ** $p < 0,001$

Tyrimo duomenys atskleidė, jog egzistuoja stiprios sąsajos tarp visų įsitraukimo į darbą ir pasirengimo dalyvauti strategijos įgyvendinime komponentų. Nustatyta, kad kuo respondentai yra labiau fiziškai, emociškai ir kognityviai įsitraukę, tuo jie labiau linkę įsitraukti į aplinkos analizės

procesus ($p < 0,01$), strategijos kūrimą ($p < 0,01$), jos įgyvendinimą ($p < 0,01$) ir vertinimą bei kontrolę ($p < 0,01$).

Paskutiniame tyrimo duomenų analizės etape, taikant regresinės analizės metodą, siekta įvertinti darbe keltas hipotezes (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Hipotezių tikrinimas

Hipotezės	Beta	p-value	R	R ²	ANOVA F-statistic	ANOVA p-value	Rezultatas	Paaiškinimas
H1: Emociškai įsitraukę darbuotojai labiau linkę aktyviai dalyvauti strateginiame valdyme	0,3	0,0	0,575	0,33	36,307	0,0	Patvirtinama	Emocinis įsitraukimas į darbą yra reikšmingas pasirengimo dalyvauti strateginiame valdyme veiksnys
H2: Fiziškai įsitraukę darbuotojai dažniau linkę prisidėti prie strateginio valdymo	-0,002	0,976	0,575	0,33	36,307	0,0	Nepasitvirtino	Fizinis įsitraukimas į darbą nėra reikšmingas veiksnys prisidėjimui prie strateginio valdymo
H3: Kognityvinis įsitraukimas turi didžiausią įtaką darbuotojų norui įsitraukti į organizacijos strateginį valdymą	0,325	0,0	0,575	0,33	36,307	0,0	Patvirtinama	Kognityvinis įsitraukimas turi stipriausią poveikį pasirengimui dalyvauti strateginiame valdyme
H4: Didesnį darbo stažą vienoje švietimo organizacijoje turintys darbuotojai yra labiau pasirengę dalyvauti strateginiame valdyme	-0,028	0,677	0,028	0,001	0,174	0,677	Nepasitvirtino	Darbo stažas nepaaiškina pasirengimo dalyvauti strateginiame valdyme
H5: Darbuotojai, dalyvaujantys organizacijos savivaldos grupėse, yra labiau pasirengę dalyvauti strateginiame valdyme	-0,049	0,468	0,049	0,002	0,528	0,468	Nepasitvirtino	Narystė savivaldos grupėje nėra reikšmingas veiksnys pasirengimui dalyvauti strateginiame valdyme

Nors taikant Spirmeno sąsajų metodą rastos stiprios sąsajos tarp visų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasirengimo dalyvauti strategijos įgyvendinime komponentų, tačiau regresinės analizės duomenys parodė, jog hipotezė H1: Emociškai įsitraukę darbuotojai labiau linkę aktyviai dalyvauti

strateginiame valdyme, **pasitvirtino**, nes $Beta = 0,300$, $p = 0,000$, todėl tai rodo, kad emocinis įsitraukimas yra reikšmingas pasirengimo prognozuotojas. Kuo darbuotojai labiau emociškai įsitraukę, tuo labiau jie pasirengę dalyvauti strateginiuose procesuose. Tačiau hipotezę H2: Fiziškai įsitraukę darbuotojai dažniau linkę prisidėti prie strategijos valdymo pagal regresijos modelį **nepasitvirtino**, nes $Beta = -0,002$, $p = 0,976$, tai rodo, kad fizinis įsitraukimas nėra statistiškai reikšmingas veiksnys pasirengimui dalyvauti strateginiame valdyme. Tikrinant hipotezę H3: Kognityvinis įsitraukimas turi didžiausią įtaką darbuotojų norui įsitraukti į organizacijos strateginį valdymą, ji buvo **patvirtinta**, nes $Beta = 0,325$, $p = 0,000$, tai rodo, kad kognityvinis įsitraukimas turi stiprų poveikį pasirengimui dalyvauti strateginiame valdyme. Darbuotojai, kurie labiau susikoncentruoja ir skiria dėmesį darbui, yra labiau pasirengę dalyvauti strategijoje. Taigi tyrimo rezultatai parodė, kad emocinis ir kognityvinis įsitraukimai teigiamai veikia pasirengimą dalyvauti strateginiame valdyme.

Tyrimo hipotezę **H4**: Didesnį darbo stažą vienoje švietimo organizacijoje turintys darbuotojai yra labiau pasirengę dalyvauti visuose strateginio valdymo etapuose, **nepasitvirtino**, nes regresijos modelis nėra statistiškai reikšmingas ($p = 0,677$), darbo stažas kaip nepriklausomas kintamasis nepaaiškina pasirengimo dalyvauti strateginiame valdyme variacijos, beta koeficientas ($-0,028$) rodo labai silpną ir nereikšmingą poveikį, todėl negalima teigti, kad darbo stažas daro įtaką pasirengimui dalyvauti strateginiame valdyme.

Paskutinė tyrimo hipotezę **H5**: Darbuotojai, dalyvaujantys organizacijos savivaldos grupėse (pvz., Metodinės tarybos, Mokyklos tarybos), yra labiau pasirengę dalyvauti visuose strateginio valdymo etapuose, **nepasitvirtino**, kadangi regresijos modelis nėra statistiškai reikšmingas ($p = 0,468$), todėl teigtina, kad narystė savivaldos grupėje praktiškai nepaaiškina pasirengimo skirtumų, Beta koeficientas ($-0,049$) rodo labai silpną ir nereikšmingą poveikį pasirengimui dalyvauti strateginiame valdyme.

3.4. Diskusija

Baigiamajame magistro darbe siekta atskleisti darbuotojų įsitraukimo į darbą ryšį su jų pasirengimu dalyvauti strateginiame švietimo organizacijos valdyme.

Tyrimo rezultatai parodė aukštą tyrime dalyvavusių pedagogų įsitraukimo lygį, kadangi darbuotojų įsitraukimas reiškia su darbu susijusią proto būseną, kuriai būdingas energingumo, pasitenkinimo, entuziazmo, įsisavinimo ir atsidavimo jausmas (Eldor ir Vigoda-Gadot, 2017), galima teigti, kad tarp Akmenės rajono mokyklų pedagogų vyrauja teigiamos įsitraukimo būsenos, aukštas įsitraukimo lygis rodo, jog jie yra susitapatinę su savo darbu (Word ir Park, 2009), pasižymi pozityvia elgsena (Cook, 2008).

Mokslinėje literatūroje fizinis įsitraukimas grindžiamas dalyvavimo idėja (Fredricks, Blumenfeld, Paris, 2007), jis suvokiamas, kaip akivaizdžiausia darbuotojų įsitraukimo proceso forma (Shuck ir Reio, 2013). Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog tyrime dalyvavę pedagogai pasižymėjo aukšta dalyvavimo idėja, nes jiems buvo būdingas aukštas fizinis įsitraukimas, kadangi jie deda daug pastangų, stengiasi kokybiškai atlikti savo pareigas ir dirbdami skiria visą savo energiją darbui. Tai

rodo, kad tyrime dalyvavę pedagogai yra pasiryžę skirti maksimalias savo fizines jėgas darbui, ypač pedagogai, turintys mažesnę darbo stažą stipriau linkę dirbdami atiduoti visą savo energiją, todėl galima kelti prielaidą, kad kuo mažesnis darbo stažas, tuo didesniu entuziazmu ir dedama energija įvairiems darbams atlikti pasižymi švietimo specialistai. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad tyrime dalyvavę švietimo darbuotojai dirbdami savo darbą turėtų pasižymėti teigiamu elgesiu, atkaklumu, susikaupimu, prisidėjimu prie diskusijų (Fredricks, Blumenfeld, Paris, 2007), didesnėmis individualiomis paskatomis (Shuck ir Reio, 2013).

Tačiau nepaisant aukšto pedagogų fizinio įsitraukimo, hipotezė, teigianti, kad fizinis įsitraukimas reikšmingai susijęs su pasirengimu dalyvauti strateginiame valdyme, nepasitvirtino. Tai gali reikšti, kad fizinio įsitraukimo komponentai labiau prisideda prie trumpalaikių, konkrečių užduočių atlikimo, o ne prie ilgalaikių strateginių sprendimų priėmimo. Toks rezultatas skatina svarstyti, ar organizacijose nėra struktūrinių kliūčių, ribojančių fizinio įsitraukimo pavertimą strateginiu įsitraukimu. Be to, aukštas fizinis įsitraukimas gali reikšti, kad darbuotojai yra linkę atlikti savo pareigas su atsidavimu, tačiau jiems gali trūkti galimybių ar paskatų dalyvauti aukštesnio įsitraukimo lygio procesuose.

Mokslinėje literatūroje emocinis įsitraukimas apibrėžiamas kaip darbuotojų prisirišimas prie savo darbo, jų entuziazmas ir džiaugsmas atliekant savo pareigas (Kuok ir Taormina, 2017; Fredricks, Blumenfeld, Paris, 2007). Tyrimo rezultatai parodė, kad nors didelė dalis darbuotojų nurodė, kad jų darbas jiems yra įdomus ir jie jį myli, tačiau pastebėta, kad mažesnė dalis darbuotojų teigė dirbantys su entuziazmu, tokie duomenys rodo kiek mažesnę prisirišimo prie darbo lygį. Šis skirtumas gali rodyti, kad darbuotojams trūksta vidinės motyvacijos arba jie susiduria su emociniais iššūkiais, tokiais kaip perdegimas, vadovybės nepakankamas palaikymas ar darbo aplinkos problemos. Mažesnis emocinis įsitraukimas taip pat gali būti susijęs su darbuotojų jausmu, kad jų pastangos nėra tinkamai pripažįstamos ar vertinamos organizacijoje. Tyrimo hipotezė, teigianti, kad emocinis įsitraukimas reikšmingai susijęs su darbuotojų noru dalyvauti strateginiuose procesuose, pasitvirtino. Tai rodo, kad emocinio įsitraukimo trūkumas gali būti vienas iš pagrindinių veiksnių, mažinančių darbuotojų įsitraukimą į strateginius sprendimus. Tai, jog svarbu didinti pedagogų emocinį įsitraukimą patvirtina Hughes bei Rog (2008) išvada, kad tokie emociniai veiksniai kaip pasididžiavimas savo darbu, turi keturis kartus didesnę įtaką darbo pastangoms nei racionalūs veiksniai, tokie kaip darbo užmokestis ir išmokos.

Kadangi kognityviniai įsitraukimo lygiai kyla iš darbuotojo vertinimo, ar jo darbas yra prasmingas, saugus (fiziškai, emociškai ir psichologiškai) ir ar jis turi pakankamai išteklių darbui atlikti (Shuck ir Reio, 2013), vertinant Akmenės rajono mokyklų švietimo darbuotojų kognityvinį įsitraukimą, nustatytas aukštas įsitraukimo lygis, tai rodo, kad respondentai savo darbą suvokia kaip prasmingą.

Tyrimo nustatytas aukštas pedagogų kognityvinis įsitraukimas, kadangi absoliuti dauguma pedagogų nurodė, kad jie darbe stengiasi visiškai susikoncentruoti į tai, ką jie daro, savo darbui skiria daug dėmesio ir jaučiasi pasinėję į darbo procesus. Tai rodo, kad darbuotojai geba sutelkti visą savo dėmesį į atliekamas užduotis ir mato jų prasmę. Aukštas kognityvinis įsitraukimas taip pat leidžia darbuotojams reflektuoti apie savo darbo svarbą, analizuoti situacijas ir priimti sprendimus. Šis įsitraukimo lygis gali reikšti, kad darbuotojai jaučiasi savarankiškai ir pasitiki savo gebėjimu atlikti užduotis. Hipotezė, teigianti, kad kognityvinis įsitraukimas turi didžiausią įtaką darbuotojų norui

įsitraukti į organizacijos strateginį valdymą, pasitvirtino. Aukštas kognityvinis įsitraukimas rodo, kad darbuotojai, gebantys susikonsoliduoti į savo darbo užduotis ir matyti platesnį jų kontekstą, yra labiau linkę aktyviai įsitraukti į strateginius procesus. Šis rezultatas pabrėžia darbuotojų gebėjimo reflektuoti ir matyti savo indėlį į organizacijos tikslų siekimą svarbą.

Kadangi tyrime dalyvavę švietimo darbuotojai pasižymėjo aukštu įsitraukimo lygiu, teigtina, kad dirbdami Akmenės rajono savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklose jie pasižymi aukšta motyvacija, skiria daugiau laiko bei pastangų siekiant organizacijos tikslų, nuolat ieško naujų sprendimų, geba adaptuotis prie pokyčių ir nuolat tobulinti savo darbo metodus (Baumruk, Gorman, 2006), dėl aukšto darbuotojų įsitraukimo lygio mažėja pedagogų kaitos rizikos (Markos ir Sridevi, 2010), nes dėl aukšto įsitraukimo lygio jie yra lojalūs savo darbovietėms (Cook, 2008).

Analizuojant darbuotojų pasirengimo įsitraukti į strateginį švietimo organizacijos valdymą rezultatus nustatyta, jog tik nedidelė švietimo specialistų dalis nurodė nepasirengimą įsitraukti į aplinkos analizės procesus. Nors penktadalis pedagogų abejojo dėl analizės prasmės ir savo gebėjimų tinkamai identifikuoti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses, tačiau dauguma jų įžvelgė prasmę analizuoti išorines aplinkybes, darančias įtaką organizacijos veiklos kokybei ir aktyviai dalyvauti identifikuojant organizacijos silpnąsias ir stipriąsias puses. Šie rezultatai rodo, kad švietimo darbuotojai suvokia aplinkos analizės svarbą kaip esminį strateginio valdymo žingsnį, tačiau abejonės gali kilti dėl nepakankamo pasirengimo ar aiškių veikimo gairių stokos. Tai gali būti susiję su ribotomis darbuotojų kompetencijomis arba nepakankamu vadovybės dėmesiu šios srities svarbai. Vertinant tyrime dalyvavusiųjų požiūrį į įsitraukimą į strategijos kūrimą nustatyta, kad tik nedidelė dalis švietimo darbuotojų abejojo dėl strategijos kūrimo proceso prasmės, kadangi penktadalis pedagogų nebuvo užtikrinti, ar jų nuomonė yra vertinama diskusijose apie organizacijos misiją, viziją, strateginius tikslus, organizacijos plėtros kryptis. Tai kelia rizikas sėkmingam strateginiam valdymo įgyvendinimui, nes kaip nurodoma mokslinėje literatūroje, misijos, vizijos ir tikslų aiškumas yra esminis strateginio valdymo procese (Arimavičiūtė, 2012). Tačiau pažymėtina, kad likusi ženkliai didesnė švietimo specialistų dalis matė aiškią prasmę išsakydami savo idėjas ir dalyvaudami strategijos kūrimo procese. Šis rezultatas rodo, kad pedagogai vertina savo įsitraukimą į strategijos kūrimą kaip galimybę prisidėti prie organizacijos ateities formavimo.

Analizuojant pedagogų požiūrį į dalyvavimą strategijos įgyvendinime nustatyta, kad penktadalis tyrime dalyvavusių švietimo darbuotojų taip pat nebuvo užtikrinti dėl konkrečių veiksmų planų svarbos strategijos įgyvendinimui. Kita vertus, dauguma apklaustųjų suvokė savo kasdienio darbo reikšmę strategijos įgyvendinimui ir nurodė, jog jie stengiasi prisidėti prie strateginių tikslų realizavimo, jiems svarbu, kad savo kasdieniu darbu jie prisidėtų prie organizacijos strateginio įgyvendinimo. Šis rezultatas rodo, kad darbuotojai suvokia savo vaidmenį kaip svarbų ir reikšmingą strategijos įgyvendinimo procesuose.

Nors strateginis valdymas yra nuolatinis ir dinamiškas procesas, todėl reguliari kontrolė ir vertinimas padeda organizacijai greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių (Vasiliauskas, 2001), tačiau požiūryje į strategijos vertinimą ir kontrolę, penktadalis apklaustųjų turėjo dvejonių, ar jie mato prasmę nuolat peržiūrėti strategiją, siekiant, kad organizacija prisitaikytų prie kintančių sąlygų, ar svarbu, kad jie patys teiktų idėjas dėl strateginio proceso tobulinimo. Šių pedagogų rezultatai gali rodyti, kad jų tarpe strategijos vertinimo procesas vis dar suvokiamas kaip formalus ir nepakankamai integruotas į

kasdienės veiklas, abejonės gali kilti dėl aiškių vertinimo kriterijų trūkumo ar nepakankamo grįžtamojo ryšio teikimo darbuotojams. Tačiau dauguma švietimo darbuotojų pripažino strategijos nuolatinio vertinimo ir jos koregavimo svarbą, siekiant prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Aukščiausi rezultatai šioje srityje buvo susiję su darbuotojų pritarimu nuolatinei strategijos peržiūrai ir idėjų teikimui dėl strateginio proceso tobulinimo. Kadangi tyrimo duomenys parodė aukštą pedagogų įsitraukimą į strateginį valdymą, galima teigti, kad geras strateginis valdymas sudaro galimybes Akmenės rajono savivaldybės mokykloms sėkmingai veikti ir keistis, atitinkamai reaguojant į besikeičiančias sąlygas (Jucevičius, 2003).

Tyrimo rezultatai atskleidė stiprų ryšį tarp švietimo specialistų įsitraukimo į darbą lygio ir jų pasirengimo dalyvauti strateginiame švietimo organizacijos valdyme. Emocinio ir kognityvinio įsitraukimo aspektai daro reikšmingą įtaką pedagogų pasirengimui dalyvauti strateginiuose procesuose. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pedagogų emocinis ryšys su organizacija stiprina jų norą prisidėti ne tik prie kasdinių užduočių atlikimo, bet ir prie ilgalaikių strateginių tikslų formavimo. Emociškai įsitraukę darbuotojai dažniau jaučia atsakomybę už strateginių sprendimų sėkmę, jie jaučia emocinį prisirišimą prie savo darbo ir organizacijos, yra labiau linkę dalyvauti strateginiuose procesuose, pavyzdžiui, aplinkos analizėje ir strategijos kūrime, dalyvauti diskusijose apie organizacijos misiją, viziją ir strateginius tikslus.

Švietimo darbuotojų kognityvinis įsitraukimas taip pat yra reikšmingai susijęs su jų gebėjimu įsitraukti į strategijos kūrimą, įgyvendinimą ir vertinimą. Darbuotojai, kurie visiškai susikoncentruoja savo darbui yra labiau pasirengę prisidėti prie strateginių sprendimų priėmimo.

Tuo tarpu nors darbuotojai pasižymėjo aukštu fiziniu įsitraukimo lygiu, tačiau jis neturi poveikio pedagogų didesniajam įsitraukimui į strateginius procesus. Didesniajam įsitraukimo lygiui poveikio neturi ir didesnis švietimo darbuotojų darbo stažas, nes hipotezė apie didesnę darbo stažą vienoje švietimo organizacijoje turinčių darbuotojų pasirengimą dalyvauti strateginiame valdyme, nepasitvirtino. Taigi darbo stažas nebuvo reikšmingas veiksnys, paaiškinantis pasirengimą dalyvauti strateginiame valdyme, galima kelti prielaidą, kad kiti veiksniai, tokie kaip darbuotojų motyvacija, vadovavimo palaikymas ar mokymai gali būti svarbesni nei darbo stažas.

Hipotezė apie tai, kad darbuotojai, dalyvaujantys Mokyklos tarybos, Metodinės tarybos ar kt. organizacijos savivaldos grupėse, yra labiau pasirengę dalyvauti visuose strateginio valdymo etapuose taip pat buvo atmesta, galima kelti prielaidą, kad tai gali reikšti, kad savivaldos grupių veikla dažnai apsiriboja formaliais veiksmais ir neįgalina pedagogų aktyviai dalyvauti strateginių sprendimų priėmime, šių grupių veikla nėra pakankamai integruota į strateginio valdymo procesus arba darbuotojai nejaučia realios galimybės daryti įtaką sprendimams. Gumuliauskienė (2013) taip pat nurodo, kad strategijos ir jos reikšmingumo samprata švietimo organizacijų bendruomenėse nėra vienareikšmė, o šią tendenciją lemia formalus požiūris į strategiją raškos laipsnis, nors ypač svarbu, kad mokyklų vadovai sudarytų galimybes pedagogams dalyvauti sprendimų priėmime, nes Fullan (2007) tyrimo duomenys atskleidė, kad mokytojai, kurie dalyvauja sprendimų priėmime, jaučiasi labiau įgalinti ir labiau įsipareigoję siekti ugdymo tikslų.

Apibendrinant galima teigti, kad atliktas tyrimas leido atskleisti reikšmingus ryšius tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir jų pasirengimo dalyvauti strateginiuose švietimo organizacijos valdymo procesuose, tačiau tyrimo silpnybės yra tos, kad tyrimas buvo atliktas tik Akmenės rajono

savivaldybės mokyklose, todėl jo rezultatai negali būti lengvai apibendrinti ir pritaikyti nacionaliniu mastu, tyrimas rėmėsi darbuotojų savęs vertinimu, todėl rezultatai gali būti paveikti subjektyvumo, todėl ateities tyrimuose rekomenduojama atlikti tyrimus platesnėje švietimo organizacijų imtyje, įtraukiant skirtingų regionų ir švietimo sektorių įstaigas, aktualu papildyti kiekybinius tyrimus giluminėmis interviu analizėmis, siekiant geriau suprasti pedagogų požiūrius ir patirtis, taip pat svarbu nustatyti, kaip įvairios programos, tokios kaip mokymai ar mentorystė gali sustiprinti darbuotojų įsitraukimą ir pasirengimą dalyvauti strateginiuose procesuose.

Nors tyrimas turi tam tikrų ribotumų, jo rezultatai gali būti naudingi švietimo organizacijų vadovams, siekiant kurti palankesnę aplinką darbuotojų įsitraukimui ir strateginiam dalyvavimui skatinti.

IŠVADOS

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad įsitraukimo į darbą konstruktas yra sudėtingas ir daugialypis, dažniausiai apimantis kelias tarpusavyje susijusias ir sąveikaujančias dimensijas: emocinę, kognityvinę ir fizinę. Emocinis įsitraukimas apima darbuotojų prisirišimą prie savo darbo, kylantį iš teigiamų emocijų (pvz., pasididžiavimo ir entuziazmo), kurios didina motyvaciją ir skatina ryšį su organizacija. Kognityvinis įsitraukimas pasireiškia darbuotojų gebėjimu logiškai ir sąmoningai vertinti savo darbą, sutelkti dėmesį į užduotis ir pozityviai mąstyti siekiant didesnio darbo efektyvumo. Fizinis įsitraukimas apibrėžiamas kaip fizinė energija ir pastangos, kurias darbuotojai savanoriškai investuoja į savo darbą, pasireiškiančios aktyviu dalyvavimu ir atkaklumu siekiant tikslų. Darbuotojų įsitraukimas emociniu, kognityviniu ir fiziniu būdu yra tiesiogiai susijęs su organizacijos efektyvumu ir kitais organizacijos veiklos rezultatais.

Remiantis darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių modelių palyginimu, darbuotojų įsitraukimą lemia įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie skirstomi į darbuotojų ir darbdavių valdomus. Pagrindiniai darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai yra veiksmingas bendravimas, grįžtamasis ryšys, tobulėjimo ir mokymosi galimybės, įdomus darbas ir teigiami santykiai kolektyve. Darbdavio valdomi veiksniai apima veiksmingą vadovavimo stilių, atlyginimą, karjeros perspektyvas ir teigiamą klimatą darbo vietoje. Visų šių veiksnių stiprinimas yra labai svarbus siekiant užtikrinti darbuotojų motyvaciją ir ilgalaikę organizacijos sėkmę.

Mokslinės literatūros duomenimis, švietimo organizacijų strateginis valdymas yra sudėtingas ir nuoseklus procesas, apimantis kelis pagrindinius etapus: aplinkos analizę, organizacijos misijos, vizijos ir tikslų formulavimą, strategijos kūrimą, įgyvendinimą ir strateginę kontrolę. Darbuotojų pasirengimas dalyvauti strateginiame valdyme patiria iššūkių, būdingų švietimo organizacijoms: nepakankamas darbuotojų informuotumas arba strateginio valdymo principų supratimas, ribotos galimybės prasmingai įsitraukti į sprendimų priėmimo procesus, hierarchinės organizacinės struktūros, trukdančios bendradarbiauti, nepakankami komunikacijos ir grįžamojo ryšio mechanizmai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Akmenės rajono savivaldybės švietimo organizacijų darbuotojai pasižymėjo aukštu fiziniu ir kognityviniu įsitraukimu. Tyrime dalyvavę švietimo organizacijų darbuotojai dirbdami įdėd daug pastangų ir atiduoda visą savo energiją darbui, jie stengiasi gerai atlikti savo darbą ir jaučia stiprų emocinį ryšį su savo veikla. Nors emocinis įsitraukimas buvo šiek tiek žemesnis nei fizinis ir kognityvinis, didžioji dalis darbuotojų vis tiek pritarė, kad jų darbas yra įdomus ir jie jį myli, tačiau entuziazmas darbui buvo mažesnis. Dauguma tyrime dalyvavusių Akmenės rajono savivaldybės švietimo organizacijų darbuotojų buvo pasirengę įsitraukti į skirtingus strateginius procesus. Dauguma pritarė, kad mato prasmę analizuoti, kaip išorinės aplinkybės veikia veiklos kokybę, poreikį identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias organizacijos vietas. Darbuotojai pabrėžė savo pasirengimą dalyvauti diskusijose dėl organizacijos misijos, vizijos ir strateginių tikslų, matė prasmę išsakyti savo idėjas, susijusias su organizacijos vystymu. Strategijos įgyvendinimas buvo laikomas svarbiausiu strateginio valdymo etapu.

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą reikšmingai veikia jų pasirengimą dalyvauti strateginiame valdyme. Ši įtaka skiriasi priklausomai nuo įsitraukimo aspekto.

Emocinis ir fizinis įsitraukimas buvo reikšmingiausi pasirengimo dalyvauti prognozuotojai. Darbuotojai labiau emociškai ir kognityviai susiję su savo darbu, dažniau yra pasirengę dalyvauti strateginio valdymo procesuose, ypač strategijos kūrime. Fizinio įsitraukimo įtaka buvo nereikšminga, todėl energijos ir pastangų skyrimas darbui tiesiogiai nesusijęs su pasirengimu dalyvauti strateginiuose procesuose.

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo išvadomis ir mokslinės literatūros apžvalga, pateikiamos rekomendacijos, kaip stiprinti darbuotojų įsitraukimą ir pasirengimą dalyvauti švietimo organizacijų strateginio valdymo procesuose:

1. Stiprinti darbuotojų emocinį įsitraukimą į darbą:
 - Kurti palankią aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi vertinami, būtų pripažintas jų indėlis į darbą.
 - Suteikti darbuotojams daugiau galimybių ir laisvės priimant sprendimus, pastebėti ir vertinti jų pastangas.
 - Organizuoti mokymus mokyklų vadovams apie emocinį intelektą ir darbuotojų įsitraukimo skatinimo būdus.
2. Skatinti kognityvinį įsitraukimą:
 - Ir toliau palaikyti aukštą kognityvinį įsitraukimą, organizuoti mokymus, seminarus, kurie ugdo analitinio ir strateginio mąstymo įgūdžius.
 - Skatinti dalyvauti strateginių sprendimų priėmimo diskusijose. Tai stiprina atsakomybės jausmą siekiant bendrų organizacijos tikslų.
 - Įtraukti darbuotojus į ilgalaikius projektus, kurie įkvepia entuziazmą ir prasmingo indėlio pojūtį, skatina gilesnį kognityvinį įsitraukimą.
3. Gerinti fizinį įsitraukimą:
 - Siekti, kad darbuotojai neperdegtų, užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.
 - Organizuoti bendrus projektus, kartu generuoti idėjas, kas padėtų aktyviau įtraukti darbuotojus į strategijos kūrimą.
4. Stiprinti darbuotojų įsitraukimą į strateginio valdymo procesus:
 - Kurti darbo grupes ir aktyviau įtraukti darbuotojus į diskusijas apie organizacijos misijos, vizijos, strateginių tikslų formulavimą, užtikrinti, kad darbuotojų įžvalgos būtų įtrauktos į strategijos kūrimo procesą.
 - Užtikrinti, kad darbuotojai aiškiai suprastų organizacijos tikslus ir savo asmeninius vaidmenis jų siekiant, taip bus skatinamas atsakomybės jausmas ir įsipareigojimas organizacijos strateginei vizijai.
 - Organizuoti mokymus apie strateginio valdymo svarbą, akcentuojant kontrolės ir vertinimo procesų naudą.
5. Tobulinti organizacinę kultūrą:
 - Kurti efektyvią komunikacijos sistemą, kurioje darbuotojai nuolat gautų informaciją apie organizacijos strateginio valdymo principus.
 - Užtikrinti reguliarių grįžtamąjį ryšį, kuris padėtų darbuotojams jaustis svarbiais ir vertinamais ir skatintų įsitraukti į strateginį valdymą.

LITERATŪRA

1. Ališauskas, R., Dukynaitė, R. (2004). *Strateginio mokyklos valdymo elementai. Vien Saulės negana*. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III dalis. Molėtai: Molėtų švietimo centras.
2. Andrews, H. I. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL, Irwin.
3. Anitha, J. (2014). *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*. International Journal of Productivity and Performance Management, 63(3), 308.
4. Arimavičiūtė, M., Svetikas, K. Ž. (2012). *Strateginis valdymas*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
5. Azmy, A. (2019). *Employee engagement factors in a higher education institution*. Prieiga per internetą: <https://journal.binus.ac.id/index.php/BBR/article/view/5857/3677>
6. Bakker, A. B., Bal, M. P. (2010). *Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(1), 189-206.
7. Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. Career development international, 13(3), 209-223.
8. Barinua, V., Deinma, E. (2022). *Strategic planning and employee engagement: theoretical review*. Journal of Business and Change Management, Vol. 9, No. 1, 942 – 954.
9. Baumruk, R., Gorman, B. (2006). *Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce*. Article in Strategic HR Review. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/235293656>
10. Bilevičienė, T., Jonušauskas, S. (2011). *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. Prieiga per internetą: <https://ebooks.mruni.eu/product/statistini-metod-taikymas-rinkos-tyrimuose25179>
11. Bulkapuram, S.G., Wundavalli, L., Avula, K.S., Reddy, T. (2015). *Employee engagement and its relation to hospital performance in a tertiary care teaching hospital*. Journal of Hospital Administration 2015, Vol. 4, No. 1. Prieiga per internetą: <https://www.sciedupress.com/journal/index.php/jha/article/view/4725/3743>
12. Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
13. Collins, R. (2014). *Skills for the 21st Century: Teaching Higher-Order Thinking*. Curriculum & Leadership Journal, 12, 10.
14. Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. London: Kogan Page. eBook Collection (EBSCOhost). Web. 9 Sept.
15. Dajani, M. A.Z. (2015). *The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector*. Journal of Business and Management Sciences, Vol. 3, No. 5, 138-147.
16. Davias, B. (2004). *Developing the strategically focused school*. School Leadership & Management, Vol. 24, No. 1. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/233059674>
17. Drucker, P. F. (1986). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. Truman Talley Books/E.P. Dutton
18. 2022 metų darbuotojų įsitraukimo Lietuvoje tendencijos. Prieiga per internetą: <https://www.addelse.com/produktai/darbuotoju-isitraukimo-tyrimas/>
19. Eldor, L., Vigoda-Gadot, E. (2017). *The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship*. The International Journal of Human Resource Management, 28(3), 526–552. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312>
20. Farooqi, Y.A., Shaheen, A., (2014). *Relationship among Employee Motivation, Employee Commitment, Job Involvement, Employee Engagement*. International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering. Vol. 5, No. 9.

21. Fidler, B. (2006) *Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.
22. Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C., Paris, A. H. (2004). *School engagement: Potential of the concept, state of the evidence*. Review of Educational Research, 74(1), 59-109. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3102/00346543074001059>
23. Gaurylienė, A., Korsakienė R. (2017). *Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą*. Mokslas - Lietuvos Ateitis, 9(2), 143-153. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/mla.2017.1021>
24. Grubert, T., Steuber, J., Meynhard, T. (2022). *Engagement at a higher level: The effects of public value on employee engagement, the organization, and society*. Current Psychology. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03076-0>
25. Gumuliauskienė, A. (2014). *Švietimo politikos įgyvendinimas švietimo organizacijų kaitos sąlygomis*. Mokslo darbų apžvalga. Socialiniai mokslai, edukologija (07 S). Vilnius: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
26. Hewitt, A. (2013). 2012 *Trends in global employee Engagement*. Aon Corporation. Retrieved August, 11.
27. Houle, A. S., Rich, B. L., Comeau, A. C., Blais, A., Morin, A. J. S. (2021). *The Job Engagement Scale: Development and Validation of a Short Form in English and French*. Journal of Business & Psychology. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09782-z>
28. Ireland, R. D., Hitt, M. A. (2005). *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership*. Academy of Management Perspectives, 13(1), 43–57. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/AME.1999.1567311>
29. Johnson, M. (2011). *Workforce Deviance and the Business Case for Employee Engagement*. Journal for Quality & Participation, 34 (2), 11-16.
30. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
31. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija*. Strateginio vystymo vadovas. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
32. Kahn, W.A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management Journal, 33, 692-724.
33. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
34. Kotter, P. (1996). *Leading Change*. Harvard Bussines School Press.
35. Kuok, A. C. H., Tauormina, R. J. (2010) *Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory*. Article in Psychological Thought. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/320532866>
36. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 54 straipsnis (Suvestinė redakcija nuo 2024-09-01 iki 2024-12-31). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/qxxSRgaDkh?jfwid=-5d5lbp9t0>
37. Macijauskienė, E., Jusevičiūtė – Ufartienė, L. (2023). *Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į organizacijų veiklas skatinamųjų veiksnių vertinimas*. Mokslininkų konferencijos pranešimas. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
38. Macey, W. H., Schneider, B. (2008). *The Meaning of Employee Engagement*. Industrial and Organizational Psychology, 1, 3–30.
39. Markos, S., Sridevi, M. S. (2010). *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12.
40. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
41. Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. California Management Review.
42. Mohamed, F. (2015). *Relationship among job involvement, job enrichment, organizational commitment and job satisfaction of nurses*. Assiut Scientific Nursing Journal, 3(5.0), 120–128. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.21608/asnj.2015.182450>
43. Muzee, H., Bagire, V., Ngoma, M. (2016). *Strategic leadership and employee engagement: Evidences from an*

- African industrial setting*. Open Access Library Journal, 3(8), e2907. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4236/oalib.1102907>
44. Porter, M.E. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review, No.4, 16.
 45. Porter, M.E. (1999). *Enhancing the Microeconomic Foundations of Prosperity: The Current Competitiveness Index*. Harvard Business School, 86p.
 46. Porter, M.E. (2000). *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*. Economic Development Quarterly, No.14, 14.
 47. Pro-motivate platforma. Prieiga per internetą: <https://pro-motivate.com/lt/speaker/michael-porter/>
 48. Qualee platforma. Prieiga per internetą: <https://www.qualee.com/blog/what-is-the-difference-between-employee-engagement-and-involvement>
 49. Rekašiūtė – Balsienė, R., Lazauskaitė – Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I. (2015) *Įsitraukimas į darbą: klausimai ir atsakymai*. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Projektai/LMT/Praktines_rekomendacijos_specialistams_isitraukimas.pdf
 50. Rich, B. L., Lepine, J. A., Crawford, E. R. (2010). *Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance*. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
 51. Rothbard, N. P. (2001). *Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles*. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.2307/3094827>
 52. Rothmann, S., Rothmann Jr., S. (2010). *Factors Associated with Employee Engagement in South Africa*. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-12. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v36i2.925>
 53. Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
 54. Schaufeli, W. (2012). *Work engagement. What do we know and where do we go?* *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
 55. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ir Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3.
 56. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement scale*. Preliminary manual: version 1. Occupational health Psychology Unit: Utrecht university.
 57. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
 58. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study*. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
 59. Schaufeli W., B. (2007). *Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations*. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 273–295. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1570009750851468800>
 60. Shuck, B., Reio, G. (2013). *Employee Engagement and well-being: A moderation model and implications for practice*. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 21 (1), 43-58.
 61. Shuck, B., Wollard, K. (2010). *Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations*. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
 62. Šulcaitė, D. (2020). *Individo ir organizacijos vertybių atitikimo įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą*. Baigiamasis magistro darbas. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
 63. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Studentams ir verslininkams. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegijos leidykla.
 64. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
 65. Visuotinė lietuvių enciklopedija. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/>

66. Word, J., Park, S.M. (2009). *Working Across the Divide : Job Involvement in the Public and Nonprofit.Sectors.* Review of Public Personnel Administration, 29 (2), 103-133. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/249671351>
67. Work Institute. (2020). *2019 Retention report.* Franklin: Work Institute.
68. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba.* Mokomoji priemonė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

PRIEDAI

1 priedas

Anketa

Gerbiamas respondente,

Esu Indrė Šiurkienė, VU ŠA Vadybos magistrantė. Kviečiu jus dalyvauti apklausoje, kurios tikslas yra ištirti švietimo organizacijose veikiančių darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį ir įvertinti darbuotojų pasirengimą dalyvauti organizacijos strateginiame valdyme. Visi Jūsų pateikti atsakymai bus anonimiški ir konfidencialūs. Duomenys bus naudojami tik šio mokslinio tyrimo tikslais, o rezultatai bus pateikti apibendrintai baigiamajame darbe „Darbuotojų įsitraukimo į darbą ryšys su pasirengimu dalyvauti strateginiame organizacijos valdyme“.

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką!

1. Darbuotojų demografiniai duomenys:

Keletas klausimų apie Jus

1. Jūsų amžius metais:
 - a. 18 – 24
 - b. 25 – 35
 - c. 35 – 55
 - d. 55 – 65
 - e. 65 ir daugiau
2. Kiek metų Jūs dirbate dabartinėje organizacijoje:
 - a. Iki 5 metų;
 - b. Iki 10 metų
 - c. Iki 20 metų;
 - d. Iki 30 metų.
 - e. Daugiau nei 30 metų.
3. Jūsų įstaigos darbuotojų skaičius:
 - a. Iki 30
 - b. 30 - 50
 - c. 50 ir daugiau
4. Jūsų užimamos pareigos organizacijoje:
 - a. Administracijos darbuotojas
 - b. Mokytojas
 - c. Pagalbos mokiniui specialistas
 - d. Kitas (įrašyti)
5. Ar esate savo organizacijos savivaldos grupių narys, pvz. Mokyklos tarybos, Metodinės tarybos ir kt.
 - a. Taip
 - b. Ne

2. Darbuotojų įsitraukimo į darbą lygis

Kaip jaučiatės savo darbe? (perskaitykite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų pažymėdami variantą, geriausiai atspindintį Jūsų situaciją)

Fizinis įsitraukimas

- Įdedu daug pastangų savo darbe.
- Labai stengiuosi gerai atlikti savo darbą.
- Dirbdamas atiduodu visą savo energiją.

Emocinis įsitraukimas

- Savo darbą dirbu su dideliu entuziazmu.
- Mano darbas man labai įdomus.
- Myliu savo darbą.

Kognityvinis įsitraukimas

- Darbe stengiuosi visiškai susikonscentruoti į tai, ką darau.
- Savo darbui skiriu labai daug dėmesio.
- Esu pasinėręs į savo darbą.

3. Darbuotojų pasirengimas įsitraukti į strateginį valdymą

Kiek jūs esate pasirengęs/-usi dalyvauti strategijos kūrimo, įgyvendinimo, vertinimo? (perskaitykite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų pažymėdami variantą, geriausiai atspindintį Jūsų situaciją)

3.1. Darbuotojų įsitraukimas į aplinkos analizės procesus

- Matau prasmę analizuoti, kokios išorinės aplinkybės turi įtakos mūsų veiklos kokybei.
- Matau prasmę įsitraukti identifikuojant ir aptariant mūsų organizacijos stipriąsias ir silpnąsias vietas.

3.2. Darbuotojų įsitraukimas į strategijos kūrimą

- Matau prasmę dalyvauti diskusijose dėl organizacijos misijos, vizijos ir strateginių tikslų.
- Matau prasmę išsakyti savo idėjas apie tai, kur link mūsų organizacija turėtų vystytis.

3.3. Darbuotojų dalyvavimas strategijos įgyvendinime

- Man svarbu savo kasdieniu darbu prisidėti prie organizacijos strategijos įgyvendinimo
- Man svarbu, kad strategijai įgyvendinti būtų parengti konkretūs planai ir veiksmai.

3.4. Darbuotojų požiūris į strategijos vertinimą ir kontrolę

- Man svarbu teikti idėjas dėl strateginio proceso tobulinimo.
- Matau prasmę nuolat peržiūrėti strategiją, kad organizacija galėtų prisitaikyti prie kintančių sąlygų.

Teiginiams vertinti naudojama Likerto skalė, kurioje 1 - visiškai nesutinku, 5 - visiškai sutinku:

1	2	3	4	5
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku