



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

IVETA JOKUŽIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**ORGANIZACIJOS KLIMATO IR DARBUOTOJO ĮSIPAREIGOJIMO
SĄSAJOS**

Darbo vadovas (-ė): doc. dr. Evandželina Petukienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Iveta Jokužienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Organizacijos klimato ir darbuotojo įsipareigojimo sąsajos <i>Relationship between Organizational Climate and Employee's Commitment</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.

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.

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

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

Aš, Iveta Jokužienė pateikdamas (-a) 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:*

Jokužienė, I. (2025). *Organizacijos klimato ir darbuotojo įsipareigojimo sąsajos*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamos organizacijos klimato ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajos.

Darbo tikslas – nustatyti švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai sąsajas. Tikslui pasiekti formuluojami *darbo uždaviniai*: išanalizuoti organizacijos klimato sampratą ir dimensijas: identifikuoti kolegialaus vadovavimo, profesionalaus mokytojo elgesio, spaudimo dėl pasiekimų bei institucinio pažeidžiamumo požymius; išanalizuoti darbuotojo įsipareigojimo organizacijai konceptą ir jo dimensijas: identifikuoti noro dėti pastangas, pritarimo organizacijos vertybėms ir noro išlaikyti narystę organizacijoje bruožus; atskleisti švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai raišką tiriamoje populiacijoje; adaptuoti Hoy, Smith ir Sweetland (2002) švietimo organizacijos klimato ir Mowday, Steers ir Porter (1979) darbuotojo įsipareigojimo organizacijai instrumentus tiriamai populiacijai; nustatyti švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai ryšį; ištirti švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai dimensijų tarpusavio ryšius; išsiaiškinti švietimo organizacijos klimato dimensijų sąsajas su pedagogo įsipareigojimu organizacijai. *Darbo objektas* – organizacijos klimato ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajos.

Darbas susideda iš trijų dalių: teorinės, metodologinės ir empirinės. *Teorinėje* dalyje apibrėžiami organizacijos klimato ir darbuotojo įsipareigojimo konceptai. Remiantis organizacijos klimato teorijomis, nagrinėjama organizacijos klimato samprata, pagrindinės dimensijos ir jų reikšmė organizacijos veiklai. Taip pat identifikuojamos švietimo organizacijos klimato dimensijos: kolegialus vadovavimas, profesionalus mokytojo elgesys, spaudimas dėl pasiekimų, institucinis pažeidžiamumas. Remiantis darbuotojo įsipareigojimo teorijomis, analizuojama įsipareigojimo samprata ir jo struktūra, išryškinamos pagrindinės dimensijos: noras dėti pastangas, noras išlaikyti narystę organizacijoje, pritarimas organizacijos vertybėms.

Metodologinėje darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodologija: tyrimo dizainas, kuriame apskaičiuojama tyrimo imtis ir aprašoma kiekybinio tyrimo strategija, tyrimo metodai, pagrindžiantys tyrimo instrumentų pasirinkimą ir jų validumą, taip pat aprašoma tyrimo duomenų statistinė analizė. Pateikiami tyrimo organizavimo ir etikos principai bei tyrimo lauko ir imties duomenys.

Empirinėje darbo dalyje analizuojami pedagogų anketinės apklausos duomenys (N = 415), kurie susiję su švietimo organizacijos klimatu ir pedagogo įsipareigojimu. Šioje dalyje pristatomos organizacijos klimato ir pedagogų įsipareigojimo sąsajos, pateikiami kiekybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai ir diskusija.

Tyrimas atskleidė, kad tarp švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai egzistuoja stiprus teigiamas ryšys. Svarbiausi rezultatai parodė, jog kolegialus vadovavimas daro stipriausią teigiamą poveikį pedagogo įsipareigojimui ir visoms įsipareigojimo dimensijoms, o profesionalus mokytojo elgesys bei spaudimas dėl pasiekimų daro reikšmingą, tačiau mažesnę poveikį. Institucinis pažeidžiamumas daro neigiamą arba nereikšmingą poveikį. Šie rezultatai rodo, kad siekiant stiprinti pedagogų įsipareigojimą, būtina gerinti kolegialų vadovavimą ir mažinti institucinio pažeidžiamumo įtaką.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip Lietuvos bendrojo ugdymo mokykloms stiprinti kolegialų vadovavimą, skatinti profesionalų mokytojų elgesį, mažinti institucinį pažeidžiamumą, atkreipti dėmesį į narystės išlaikymo problematiką. Siūloma sistemingai vertinti organizacijos klimatą, siekiant nustatyti tobulintinas sritis ir gerinti pedagogų įsipareigojimą organizacijai.

Darbe pateikta: 20 lentelių, 1 paveikslas, 2 priedai. Darbo apimtis – 67 puslapiai. Panaudotas 151 literatūros šaltinis, iš kurių 112 užsienio kalba.

Raktiniai žodžiai: organizacijos klimatas, darbuotojo įsipareigojimas, švietimo organizacijos klimatas, pedagogo įsipareigojimas.

Jokužienė, I. (2025). *Relationship between Organizational Climate and Employee's Commitment*. Master's thesis. Vilnius University, Šiauliai academy, Šiauliai.

SUMMARY

This master's thesis analyzes relationship between organizational climate and employees' commitment.

Aim of the study – to establish relationship between educational organization's climate and teacher's commitment to organization. In order to achieve this aim the following *tasks* were formed: to analyze the concept of organizational climate and dimensions: to identify the signs of collegial management, professional teacher's behaviour, pressure about achievements and institutional vulnerability; to analyze the concept of employee's commitment to institution and its dimensions: identify the characteristics of willingness to put effort, acceptance to organizational values and willingness to maintain membership in organization; to reveal the resolution between educational organization climate and teacher's commitment to organization in study population; to adapt the tools of Hoy, Smith and Sweetland (2002) educational organizational climate and Mowday, Steers and Porter (1979) employee's commitment to organisation to studied population; to determine the connection between educational organization climate and teacher's commitment to organization; to analyse the connection between educational organization climate and dimension of teacher's commitment to organization; to ascertain the relationship between educational organization climate dimensions and teacher's commitment to organization. *Object of the study* – the relationship between organizational climate and employees' commitment to organization.

Thesis consists of three parts: theoretical, methodological and empirical. *Theoretical* part describes the concepts of organizational climate and employee's commitment. Based on organizational climate theories, the concept of organizational climate, the main dimensions and their significance to organizational activity are being analyzed. Moreover, the following climate dimensions in educational organizations are being identified: collegial leadership, professional teacher behaviour, achievement press, institutional vulnerability. Based on employee's commitment theories the concept and the structure of commitment are being analyzed by pointing out the main dimensions: willingness to exert efforts, desire to maintain membership in the organization, acceptance of organizational values.

Methodological thesis part presents empirical survey methodology: survey design, which presents the counting of survey field and description of quantitative survey strategy, as well as methods of the survey, validating the choice of survey means and their validity, moreover the analysis of statistical data for this survey is described. The principles of survey organization and ethical principles, as well as field of study and counting data are being presented

Empirical thesis part analyses teachers' survey data (N=415), which is related with educational organizational climate and teacher's commitment. This part presents relationship between organizational climate and teacher's commitment, the results of quantitative survey data analysis and discussion.

Analysis has revealed that there is a strong positive connection between educational organizational climate and teacher's commitment to organization. The most important results have shown that collegial leadership makes the strongest positive influence towards teacher's commitment and to all dimensions of commitment, whereas professional teacher's behaviour and achievement press makes meaningful, but not so significant influence. Institutional vulnerability makes negative or not significant influence. These results show, that in order to strengthen teachers' commitment it is crucial to improve collegial leadership and to reduce the influence of institutional vulnerability.

The ending of thesis presents conclusions and recommendations on how to strengthen collegial leadership, promote professional teachers' behaviour, reduce institutional vulnerability, focus on problematics in keeping membership in Lithuanian general education schools. It is proposed to systematically value organizational climate in order to establish areas for improvement and grade up teachers' commitment to organization.

Thesis consists of: 20 tables, 1 picture, 2 annexes. Thesis volume – 67 pages. Total amount of used literature sources 151, 112 of which in foreign language.

Key words: organizational climate, employee's commitment, educational organization climate, teacher's commitment.

TURINYS

IVADAS.....	7
1. ORGANIZACIJOS KLIMATO IR DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO SĄSAJŲ TEORINĖ ANALIZĖ	10
1.1. Organizacijos klimato samprata	10
1.2. Konceptuali organizacijos klimato struktūra.....	13
1.3. Organizacijos klimato dimensių analizė: požymių indentifikavimas	17
1.3.1. Kolegialus vadovavimas	17
1.3.2. Profesionalus mokytojo elgesys.....	19
1.3.3. Spaudimas dėl pasiekimų.....	20
1.3.4. Institucinis pažeidžiamumas	22
1.4. Darbuotojų įsipareigojimo apibrėžtis ir struktūra	23
2. TYRIMO METODIKA	27
2.1. Tyrimo dizainas.....	27
2.2. Tyrimo metodai	28
2.3. Tyrimo organizavimas ir etika	32
2.4. Tyrimo imtis.....	33
3. ORGANIZACIJOS KLIMATO IR DARBUOTOJO ĮSIPAREIGOJIMO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI.....	36
3.1. Švietimo organizacijos klimato raiška mokykloje	36
3.2. Pedagogų įsipareigojimo organizacijai raiška	38
3.3. Švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai sąsajų analizė ..	41
3.4. Švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo dimensių tarpusavio ryšių analizė.....	42
3.5. Švietimo organizacijos klimato dimensių ir pedagogo įsipareigojimo sąsajų analizė	46
3.6. Diskusija.....	52
IŠVADOS	55
REKOMENDACIJOS	57
LITERATŪRA.....	58
1 priedas. Imties dydis, patikimumo lygmuo ir imties paklaida	64
2 priedas. Anketa mokytojams.....	65

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.3.1 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimo apibrėžimai.....	24
2.2.1 lentelė. Tyrimo taikomų suminių skalių skirstinių parametrai, N=379.....	31
2.2.2 lentelė. Pearson koreliacijos koeficiento r interpretacija	32
2.4.1 lentelė. Demografiniai respondentų duomenys.....	34
3.1.1 lentelė. Švietimo organizacijos klimato skalių charakteristikos, N=379.....	36
3.1.2. lentelė. Švietimo organizacijos klimato vertinimas priklausomai nuo pedagogo darbo pirmąsias pareigas vietovės, N=379. ANOVA analizės rezultatai	37
3.1.3 lentelė. Švietimo organizacijos klimato vertinimas priklausomai nuo mokyklos, kurioje dirba pedagogai pirmąsias pareigas tipo, N=379. ANOVA analizės rezultatai.....	37
3.2.1 lentelė. Pedagogo įsipareigojimo skalių charakteristikos, N=379	39
3.2.2 lentelė. Įsipareigojimo mokyklai vertinimas priklausomai nuo pedagogo darbo stažo, N=379. ANOVA analizės rezultatai	39
3.2.3 lentelė. Įsipareigojimo mokyklai dimensijų vertinimas priklausomai nuo pedagogo kvalifikacijos, N=379. ANOVA analizės rezultatai.....	40
3.3.1 lentelė. Švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo ryšiai, N=379. Pearson koreliacijos koeficientas.....	41
3.3.2 lentelė. Švietimo organizacijos klimato įtaka pedagogo įsipareigojimui, N=379. Regresinės analizės rezultatai	41
3.4.1 lentelė. Švietimo organizacijos klimato dimensijų ryšiai, N=379. Pearson koreliacijos koeficientas	42
3.4.2 lentelė. Pedagogo įsipareigojimo dimensijų ryšiai, N=379. Pearson koreliacijos koeficientas	43
3.4.3 lentelė. Švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo dimensijų ryšiai, N=379. Pearson koreliacijos koeficientas	44
3.5.1 lentelė. Švietimo organizacijos klimato dimensijų ir pedagogo įsipareigojimo ryšiai, N=379. Pearson koreliacijos koeficientas	46
3.5.2 lentelė. Švietimo organizacijos klimato dimensijų įtaka pedagogo įsipareigojimui, N=379. Regresinės analizės rezultatai	47
3.5.3 lentelė. Švietimo organizacijos klimato dimensijų įtaka pedagogo įsipareigojimo dimensijai – noras dėti pastangas, N=379. Regresinės analizės rezultatai	48
3.5.4 lentelė. Švietimo organizacijos klimato dimensijų įtaka pedagogo įsipareigojimo dimensijai – pritarimas organizacijos vertybėms, N=379. Regresinės analizės rezultatai	49
3.5.5 lentelė. Švietimo organizacijos klimato dimensijų įtaka pedagogo įsipareigojimo dimensijai – noras išlaikyti narys organizacijoje, N=379. Regresinės analizės rezultatai	50

IVADAS

Darbo aktualumas ir naujumas. Organizacija yra unikali, skirtinga savo vadovavimo stiliumi, tradicijomis ir struktūra, tačiau visas organizacijas vienija pats svarbiausias vidinės aplinkos elementas – žmogus (Kačinskaitė, Motiejūnė, 2011). Šiuolaikinėse organizacijose dirbantis įstaigoje žmogus yra vienas svarbiausių išteklių, užtikrinančių organizacijos veiklos efektyvumą, konkurencingumą ir rezultatyvumą. Kiekviena organizacija siekia išlaikyti bei pritraukti kompetentingus, aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Organizacijoms reikalingi ir naudingi kompetentingi darbuotojai. Tačiau vien to neužtenka darbuotojų efektyviai veiklai užtikrinti. Net ir aukštos kvalifikacijos darbuotojas gali neparodyti viso savo potencialo konkrečioje veiklos srityje dėl nepakankamo suinteresuotumo (Čiutienė, 2006), o kiekvienos organizacijos sėkmei ir darbuotojų veiklos rezultatams didelę reikšmę turi organizacijos klimatas (Bharthvajan, 2014).

Organizacijos klimatas yra reiškinys, darantis didelę įtaką organizacijos darbuotojų elgsenai ir veiklos rezultatams, taip pat pačios organizacijos veiklos rezultatams. Jis taip pat susijęs su darbuotojų vertybėmis, nuostatomis bei suvokimu apie organizaciją kaip individualių organizacijos savybių visumą. Teigiamo organizacijos klimato svarba yra ta, kad jis teigiamai veikia darbuotojų požiūrį į darbo aplinką, jų veiklos rezultatus ir tarpusavio sąveiką (Rimbayana, Erari, Aisyah, 2022). Teigiamo klimato kūrimas organizacijoje yra pagrindas, kuris kuria patogią, saugią ir laimingą atmosferą organizacijoje (Wardono, Moeins, Sunaryo, 2022). Organizacijos klimatas skatina motyvaciją, o tai lemia darbuotojo efektyvumą, emocinę būseną ir įsipareigojimą organizacijai (Khan, 2019), nes ir puikūs mokinių rezultatai yra susiję su dideliu mokytojų įsipareigojimu švietimo organizacijai (Werang ir kt., 2024; Choudhury, Chechi, 2021). Saks, Soosaar, Ilves (2016) teigia, kad organizacijos klimatas yra viena iš priežasčių, dėl kurios pedagogai atsisako savo profesijos.

Tad šių laikų pedagogams reikalingas puikus klimatas, geri santykiai su vadovais ir kolegomis (Mikutienė, Slušnienė, 2021). Norint išvengti darbuotojų kaitos, reikia nuolat stebėti organizacijos klimatą ir darbuotojų įsipareigojimą (Hao, Wang, 2022; Berberoglu, 2018; Othman, Kasuma, 2017). Kavaliauskienė (2009) teigia, kad įsipareigojimas organizacijai yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų kaita organizacijoje. Daugeliu tyrimų patvirtinta, kad vienas tinkamiausių būdų, padedančių darbuotojui atsisakyti ketinimų palikti savo darbą, yra jo įsipareigojimas organizacijai (Somers, 2010; Dost, Luqman, Ahmed, Shafi, Shaheen, 2011; Stanley, Vandenberghe, Vandenberg, Bentein, 2013; Andrew, 2017), o įsipareigoję mokyklai pedagogai yra motyvuoti likti dirbti organizacijoje ir noriai prisidėti prie organizacijos veiklų (Khan, 2019).

Taigi, nemažai mokslininkų nagrinėjo organizacijos klimato fenomeną (Asif, 2011; Schneider, Ehrhart, Macey, 2013; Chomentauskas, Dereškevičiūtė, Bakšytė, 2015; Ernawati, Wicaksono, 2022; Szczepanska-Woszczyna, Bogaczyk, 2023; Lo, Lu, Chang, Wu, 2024). Mokslininkai išskyrė ir akcentavo švietimo įstaigų klimato reiškinį (Othman, Kasuma, 2017; Sofyanty, 2020; Herman, Ibrahim, 2022; Sitepu, Sulasmi, 2023) bei atskleidė švietimo organizacijos klimato dimensijas (Hoy, Smith, Sweetland, 2002; Thapa, Cohen, Guffey, D'Alessandro, 2013; Othman, Kasuma, 2017), o Shirzadi, Ravan Shad, Nasiri, Abdi ir Khani (2013) atlikę tyrimą su mokytojais nustatė, kad tinkamo ir palankaus klimato sukūrimas darbo vietoje didina darbuotojų įsipareigojimą. Raman, Chi Ling, Khalid (2015) atliko tyrimą Mailaizijoje Kedahe 5 pradinėse mokyklose, kuriose buvo pasiekti aukšti akademiniai pasiekimai, tyrėjai norėjo ištirti šių mokyklų klimato ypatybes, kurios didina mokytojų įsipareigojimą ir daro įtaką mokinių akademiniams rezultatams, tad atliko klimato dimensijų ir

pedagogų įsipareigojimo dimensijų sąsajų tyrimą ir nustatė stiprų teigiamą ryšį. Taip pat Chung (2020) Malaizijos vidurinėse mokyklose ir Othman, Kasuma (2017) Malaizijos Sri Aman 5 valstybinėse pradinėse mokyklose tyrė klimato dimensijų ir pedagogų įsipareigojimo sąsajas ir nustatė stiprų teigiamą ryšį. Khan (2019) analizavo Pakistano Karačio miestelio pradinį mokyklų klimato įtaką pedagogų įsipareigojimui ir nustatyta reikšminga įtaka. Danish, Daraz, Ali (2015) atliko tyrimą Indijoje Pendžabo valstybinėse kolegijose bei universitetuose, mokslininkai analizavo organizacinio klimato poveikį pasitenkinimui darbu ir dėstytojų įsipareigojimą organizacijai, nustatyti teigiami ryšiai.

Lietuvoje jau keletą metų keliamas ir aktyviai diskutuojamas pedagogų trūkumo klausimas. Tačiau su šia problema susiduria ne tik Lietuva, bet ir daugelis kitų valstybių. 2018 m. TALIS tyrimo duomenimis, norą per ateinančius penkerius metus palikti mokytojo darbą išreiškė 45 proc. (EBPO šalyse – 25 proc.) pedagogų. Lietuvos pedagogų: vyresnių nei 50 metų amžiaus grupėje – 60 proc., jaunesnių nei 50 metų amžiaus grupėje – 29 proc., jaunų (iki 35 metų) mokytojų grupėje – 35 proc. (Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2023). Naujausi duomenys rodo, kad daugelis specialistų, įskaitant ir pedagogus, nori palikti savo pareigas ir ieškoti naujų karjeros galimybių (Pratama, Suwarni, Handayani, 2022). Pandemija paspartino šį procesą, nes pereita nuo kontaktinio prie nuotolinio mokymo ir dėl to nemaža dalis mokytojų susidomėjo kitomis karjeros galimybėmis, nustatyta, kad daugiau kaip 60 % pedagogų aktyviai ieško naujų darbo galimybių, o 40 % nebesijaučia įsipareigoję dabartinėms pareigoms (Hefny, 2020).

Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės audito ataskaitoje (2017) išvadose teigiama, kad Lietuvoje į mokyklas nepritraukiami jauni pedagogai, neišlaikomas mokytojų kartų balansas, mokytojai yra nemotyvuojami siekti geresnės ugdymo kokybės ir aukštesnių mokinių pasiekimų, taip pat yra neužtikrinama, kad mokyklose dirbtų nuolat tobulėjantys vadovai, atsakingi ir atskaitingi už mokyklos veiklos rezultatus. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos kartu su Nacionaline švietimo agentūra (2024) leidinyje, kuriame šalies ir savivaldybių lygmeniu apžvelgiama švietimo būklė, nurodoma, kad vis dar išlieka neišspręstos panašios problemos: reikia skirti didesnę rūpestį pedagogų savijautai, mažinti pedagogų trūkumą ir pritraukti jaunų pedagogų į mokyklas, užtikrinti, kad pedagogas, remdamasis savo kompetencija ir profesine diskrecija, galėtų savarankiškai spręsti, vertinti ir rinktis mokymo(si) būdus, tobulinti mokyklų vadovų lyderystę bei pagerinti ugdymosi rezultatus, o kadangi šios problemos glaudžiai susijusios su švietimo organizacijos klimatu ir pedagogo įsipareigojimu organizacijai, aktualu tirti Lietuvos bendrojo ugdymo švietimo organizacijų klimato ir pedagogų įsipareigojimo sąsajas, nes Lietuvos mokslinėje literatūroje stokojama informacijos apie Lietuvos bendrojo ugdymo švietimo organizacijų klimato ir pedagogų įsipareigojimo sąsajas.

Tyrimo problema formuluojama klausimu – kokios yra švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai sąsajos?

Tyrimo hipotezė – organizacijos klimatas reikšmingai veikia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Tyrimo objektas – organizacijos klimato ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąsajos.

Tyrimo tikslas – nustatyti švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacijos klimato sampratą ir dimensijas; identifikuoti kolegialaus vadovavimo, profesionalaus mokytojo elgesio, spaudimo dėl pasiekimų bei institucinio pažeidžiamumo požymius.
2. Išanalizuoti darbuotojo įsipareigojimo organizacijai konceptą ir jo dimensijas; identifikuoti noro dėti pastangas, pritarimo organizacijos vertybėms ir noro išlaikyti narystę organizacijoje bruožus.
3. Adaptuoti Hoy, Smith ir Sweetland (2002) švietimo organizacijos klimato bei Mowday, Steers ir Porter (1979) darbuotojo įsipareigojimo organizacijai instrumentus tiriamai populiacijai.
4. Atskleisti švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai raišką tiriamoje populiacijoje.
5. Nustatyti švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai sąsajas.
6. Nustatyti švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai dimensijų tarpusavio ryšius.
7. Nustatyti švietimo organizacijos klimato dimensijų sąsajas su pedagogo įsipareigojimu organizacijai.

Tyrimo metodai:

1. mokslinės – metodinės literatūros analizė;
2. anketinė apklausa;
3. matematinė – statistinė tyrimo duomenų analizė.

Darbo struktūra: darbą sudaro santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, lentelių ir paveikslų sąrašas, įvadas, III skyriai (literatūros apžvalga, tyrimo metodika, tyrimo rezultatai), išvados, literatūros sąrašas bei priedai. Darbo apimtis – 67 puslapiai. Darbe pateikta 1 paveikslas ir 20 lentelių, literatūros sąrašas – 151 šaltinis.

1. ORGANIZACIJOS KLIMATO IR DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO SĄSAJŲ TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Organizacijos klimato samprata

Organizacijos klimato analizė leidžia atskleisti esminius organizacijos aspektus, įtaką darbuotojų elgsenai, jų motyvacijai, produktyvumui, lojalumui bei pačios organizacijos veiklos rezultatams. Literatūroje atrandama ne viena organizacijos klimato samprata, tačiau jos visos turi panašumų, tad pirmiausia derėtų nurodyti organizacijos klimato kilmę, kad galėtume pradėti analizuoti sampratą.

Organizacijos klimatas analizuoti pradėtas XX a. trečiajame dešimtmetyje (Liu, 2010), o terminas išpopuliarėjo 1960 m. pabaigoje (Šalkauskienė, Gedvilienė, 2008). Pirmasis mokslininkas inicijavęs tyrimus šioje srityje buvo Kurtas Lewinas. Mokslininkas savo garsiajame leidinyje „Vadovavimo stilius“ analizavo tris skirtingus vadovavimo stilius bei vyraujančią atmosferą darbo aplinkoje. Jis pirmasis pasiūlė organizacijos klimato sąvoką nurodydamas, kad tai yra asmens elgesio produktas, kuris yra nulemtas supančios aplinkos. Vėliau Forehandas išskyrė tris organizacijos klimato ypatybes: klimatas kinta skirtingose organizacijose, klimatas pastovus reiškinyje, kuris visose organizacijose egzistuoja, klimatas gali paveikti darbuotojų elgesį, o nuo 2001 metų, kai Litwin atliko empirinį organizacijos klimato tyrimą, ši sritis tapo populiari ir pagausėjo organizacijos klimato tyrimų (Zhang, Nishimoto, Liu, 2010).

Nors organizacijos klimato reiškinyje tyrinėjamas jau daug metų, literatūroje vis dar galima rasti nemažai įvairių bei dviprasmiškų šio reiškinio apibrėžimų, jį sudarančių dimensijų, sampratų ir teorinių modelių. Organizacijos klimato tyrinėjimo srityje trūksta vientisumo bei nuoseklumo, pirmiausia, vieningai apibrėžiant organizacijos klimato reiškinį, baigiant jį charakterizuojančiomis dimensijomis (Chomentauskas, Dereškevičiūtė, Bakšytė, 2015). Taigi, mokslinėje literatūroje egzistuoja skirtingi apibrėžimai apie tai, kas yra laikoma organizacijos klimatu (Lafta, Saleh, Man, Samah, 2016; Ernawati, Wicaksono, 2022).

Organizacijos klimatas apibrėžiamas kaip daugiadimensinis reiškinys, subjektyvių bei objektyvių sąlygų organizacijoje visuma, kuri tiesiogiai ar netiesiogiai veikia darbuotojų elgseną, produktyvumą, motyvaciją ir lemia organizacijos veiklos rodiklius (Chomentauskas, Dereškevičiūtė, Bakšytė, 2015). Organizacijos klimato konceptas yra hipotetinė konstrukcija, esanti tarp objektyvių organizacijos požymių ir darbuotojų elgesio. Organizacijos klimatas yra:

- tipiškas kiekvienai organizacijai ar jos padaliniui;
- daugiadimensinis;
- turintis įtakos organizacijos narių elgesiui;
- pasižymi ilgalaikiu stabilumu;
- kolektyviai suvokiamas;
- formuojamas;
- pamatuojamas (galima tirti, apklausti žmones) (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Organizacijos klimatas sudaro tinkamą prielaidą tirti organizacinę elgseną. Organizacijos klimatas leidžia analizuoti tiek individualų, tiek grupinį elgesį organizacijoje (Asif, 2011). Organizacijos klimatas yra vienas svarbiausių organizacijos aplinkos aspektų, tiesiogiai susijęs su darbuotojų elgsena. Organizacijos klimatas remiasi manymu, kad tam tikros organizacijos nariai, esantys toje

pačioje hierarchijoje, turėtų panašiai suvokti savo darbo aplinką (Berberoglu, 2018). Pena-Suarez, Muniz, Campillo-Alvarez, Fonseca-Pedrero, Garcia-Cueto (2013), taip pat nurodo, kad organizacijos klimatas – tai toje pačioje vietoje dirbančių asmenų suvokimas apie darbo aplinką. Berberoglu (2018), teigia, jog norint suprasti, kaip darbuotojas suvokia organizacijos klimatą, privaloma atsižvelgti į tai, kaip darbuotojas supranta santykius su kitais darbuotojais ir įvairias darbo situacijas toje pačioje aplinkoje. Autorius nurodo, jog organizacijos klimatas yra vienas svarbiausių organizacijos aplinkos aspektų, tiesiogiai susijęs su darbuotojų elgsena ir savijauta, todėl plačiąja prasme jis gali būti suprantamas kaip organizacijos socialinė aplinka, kuri perteikia darbuotojų išpūdžius apie organizacijos vidinę aplinką. Organizacijos klimato sąvoka dažnai tapatinama su organizacijos socialiniu kontekstu, klimatas siejamas su organizacijos vidaus aplinka, kuri įtakoja joje esančių žmonių elgesį ir požiūrius (Šalkauskienė, Gedvilienė, 2008).

Organizacijos klimatas yra unikalus reiškiny, apibrėžiamas kaip darbuotojų vertinimų bei įžvalgų, susijusių su organizacijos aplinka bendra visuma (Szczepanska-Woszczyna, Bogaczyk, 2023). Organizacijos klimatas – tai bendra darbo aplinka organizacijoje ir organizacijos narių bendras suvokimas bei jausmai apie organizaciją, kurie gali turėti didelę įtaką darbuotojų elgesiui ir įsipareigojimui (Lo, Lu, Chang, Wu, 2024). Organizacijos klimato koncepcija grindžiama prielaida, kad ji gali būti matuojama pagal atskirų darbuotojų nuomonės vertinimą apie darbo aplinką. Organizacijos klimatas lemia darbuotojų suvokimą apie darbo aplinkoje vyraujančią atmosferą. (Intepeler, Esrefgil, Yilmazmis, Bengu, Dinc, Ileri, Dirik, 2019). Kai organizacijos klimatas yra palankus, darbuotojai panašiai suvokia normas, lūkesčius, susijusius su saugumu ir etika bei prisideda prie organizacijos siekių būti sėkmingai veikiančia įmone (Vveinhardt, Skindaraitė, 2012), nes darbuotojų veiksniai, turi įtakos visai organizacijos veiklai (Chomentauskas, Dereškevičiūtė, Bakšytė, 2015), o pasak Ernawati ir Wicaksono (2022) organizacijos klimatas formuojasi iš atskirų asmenų sąveikos rezultatų ir sukuria atmosferą, kurią jaučia visi organizacijoje dalyvaujantys žmonės. Taigi, formuojant organizacijos klimatą, žmogaus elgesio dinamikai ir sprendimams tenka pagrindinis vaidmuo, darantis įtaką bendrai atmosferai ir patirčiai organizacijoje (Banwo, Momoh, 2022). Černevičiūtė ir Strazdas (2014) organizacijos klimatu laiko darbuotojų patirtį, įgytą organizacijoje, o Schneider, Ehrhart ir Macey (2013) organizacijos klimatą apibūdina kaip prasmę, kurią žmonės prideda prie tarpusavyje susijusių patirčių, kurias įgyja darbe.

Vveinhardt (2009) teigimu, organizacijos klimatas yra organizacijos narių tarpusavio santykių padariny, atspindintis santykių pobūdį, kokybę, žmonių reakcijas. Organizacijos klimatas yra grindžiamas emocijomis, padedantis suvokti aplinką, elgesį, rodantis tarpusavio santykių būklę, darantis didelį poveikį organizacijos narių elgsenai. Organizacijos klimatas gali būti suvokiamas kaip psichologinė organizacijos kokybė, kuri parodo bendrą darbuotojų savijautą (Baršauskienė, Janulevičiūtė–Ivaškevičienė, 2005). Organizacijos klimatas yra jos padalinių, darbo grupių psichologinio klimato pagrindas ir dažniausiai reguliatorius. Nuo organizacijos klimato paprastai priklauso grupių ir komandų psichologinis klimatas, o grupių klimatas daro įtaką visos organizacijos klimatui (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Organizacijos klimatas – tai yra tai, ką žmogus jaučia ir priima. Tai vieta teigiamoms emocijoms ir atspindi, kaip organizacijos nariai priima tam tikrą pagrindinių organizacijos charakteristikų rinkinį. Jį taip pat galima suprasti šiek tiek plačiau – kaip socialinę ir psichosocialinę aplinką, būdingą organizacijai (Schneider ir kt., 2017).

Stuknytė ir Martinkienė (2023) teigia, kad įmonėms nėra lengva sukurti ir palaikyti gerą organizacinį klimatą, o vadovai turi užtikrinti veiklos efektyvumą, saugią ir tvarkingą darbo vietą, puikų darbuotojų bendravimą, kad organizacijos klimatas prisidėtų prie darbuotojų gerovės. Organizacijos

klimatas labai priklauso ir nuo tikrųjų lyderių: jokia grupė negali puikiai veikti be vadovo, iniciatoriaus, kuris kelia veiklos tikslus, skatina juos įgyvendinti, derina grupės ir visos organizacijos darbuotojų pastangas (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Organizacijos klimatas apima darbo ir vadovavimo procesus, komunikacijos būdus, vadovų elgseną (Vveinhardt, 2009). Organizacijos klimatas labai priklauso nuo vadovų požiūrio bei vertybių. Organizacijos klimatas – tai sąvoka, apibūdinanti paramą, bendradarbiavimą, profesionalumą, kompetenciją ir organizacijos vidinės aplinkos kokybę, kurie daro įtaką organizacijos narių elgesiui ir veiklos vykdymui (Ernawati, Wicaksono, 2022).

Kiekviena organizacija turi savo unikalų klimatą. Nėra dviejų organizacijų, kuriose klimatas būtų visiškai vienodas (Ernawati, Wicaksono, 2022). Tyrimai parodė, kad teigiamas organizacijos klimatas, kuriam būdingi tokie veiksniai kaip veiksmingas bendravimas, palaikanti vadovybė ir augimo galimybės, yra susijęs su didesniu darbuotojų įsitraukimu, pasitenkinimu darbu ir organizaciniu įsipareigojimu (Berberoglu, 2018; Dias, Silva, Pereira, Costa, 2021). Organizacinis klimatas teigiamai veikia ryšį tarp organizacinio įsipareigojimo ir paslaugų kokybės. Palankus organizacinis klimatas stiprina darbuotojų priklausomybę organizacijai, o tai lemia geresnį paslaugų teikimą (Lo ir kt., 2024). Ir atvirkščiai, neigiamas organizacijos klimatas, kuriam būdingi tokie veiksniai kaip prastos darbo sąlygos, pripažinimo trūkumas ir neaiški politika, gali lemti mažesnę motyvaciją ir didesnę darbuotojų kaitą (Ivette, Javier, Gerardo, Hernández, 2021; Sokol, Gozdek, Figurska, Blaskova, 2015). Puoselėdami teigiamą ir palankią organizacijos atmosferą, vadovai gali sukurti aplinką, skatinančią darbuotojus klestėti ir prisidėti prie organizacijos sėkmės (Berberoglu, 2018; Dias, Silva, Pereira, Costa, 2021). Galiausiai organizacijos klimato supratimas ir aktyvus jo formavimas yra labai svarbus organizacijos veiklos komponentas (Ivette ir kt., 2021), o mokykla yra laikoma seniausią pasaulyje organizacija (Kudokienė, Juodaitytė, 2005), kur organizacijos klimatas turi didelės įtakos visam ugdymo stabilumui ir mokyklos darbuotojų našumui (Musdiani, Sari, 2024).

Ugdymo įstaigai svarbi tinkama bei pozityvi darbo atmosfera. Jau seniai diskutuojama, kad darbuotojų sėkmingam darbui bei produktyvumui nebeužtenka vien suteikiamų darbo priemonių ar priedų prie atlyginimo. Šių laikų mokytojams reikalingas puikus organizacijos klimatas, geri santykiai su vadovais ir kolegomis (Mikutienė, Slušnienė, 2021). Janah, Akbar, Yetti (2019) nurodo, jog organizacijos klimatas yra jėga, daranti tiesioginę ir netiesioginę įtaką žmogaus veiklai. Herman ir Ibrahim (2022) pabrėžia, kad organizacijos klimatas turi didelę įtaką mokytojų veiklos efektyvumui. Organizacijos klimatas gali būti malonus arba nemalonus, nes jis formuojasi per kasdienę veiklą ir daro tiesioginį poveikį organizacijai (Sofyanty, 2020). Mokyklos klimatas stipriai prisideda prie bendruomenės narių emocinės būklės. Mokiniai ir mokytojai nemažą savo dienos laiko dalį praleidžia mokyklose, tad svarbu, kad jose jaustųsi saugūs, nebijotų reikšti savo nuomonės (LMS, 2021). Othman, Kasuma (2017), taip pat pabrėžia, kad ugdymo įstaigos klimatas yra labai svarbus teigiamai ugdymo aplinkai. Palankus mokyklos klimatas leidžia mokytojams jaustis saugiams, pasitikintiems savimi ir laimingiems, todėl jie gali mokyti be baimės. Direktorius turėtų būti prieinamas, draugiškas ir veiksmingai vadovauti. Panašiai ir mokiniai turėtų jausti draugiškumą, komfortą ir norą mokytis bei lankyti mokyklą. Šių elementų sąveika galiausiai nulemia, ar klimatas yra geras, ar ne.

Mokyklų klimatas atlieka labai svarbų vaidmenį siekiant optimalios mokytojų veiklos. Mokyklose, kuriose vyrauja palankus organizacijos klimatas, mokytojai gali dirbti patogiai ir siekti geriausių rezultatų. Kuo geresnis mokyklos klimatas, tuo geresnė aplinka, kuri skatina mokytojus dirbti ir likti ištikimam organizacijai. Mokyklos, kuriose vyrauja palankus organizacijos klimatas, padeda

mokytojams jaustis patogiai ir stengtis dirbti kuo geriau (Rohmawati, 2017). Mažiau palankus mokyklos klimatas gali lemti mažesnę sėkmę siekiant ugdymo tikslų. Prastas mokyklos klimatas ir nesuderinti santykiai tarp mokytojų ir kolegų, mokytojų ir vadovų bei mokytojų ir mokinių prisideda prie prastų rezultatų. Patogus ir palankus mokyklos klimatas gali paskatinti mokytojus siekti maksimalių rezultatų (Sitepu, Sulasmi, 2023). Taigi, mokymo įstaigos klimatas laikomas vienas iš svarbiausių įstaigos veiksmų, reikalingų efektyviam mokymui (Mikutienė, Slušnienė, 2021), nes palankus organizacijos klimatas didina mokytojų lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai (Erniati, Musdiani, Sari, 2024). Mokykla yra vieta, kurioje vaikai praleidžia gražiausią savo gyvenimo dalį, o mokytojai – beveik visą gyvenimą (Kudokienė, Juodaitytė, 2005).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos klimatas – tai vidinė organizacijos aplinka, kurią darbuotojai jaučia per emocinę gerovę, psichologinį komfortą ir socialinių santykių kokybę. Mokyklų atveju klimato svarba yra dar didesnė, nes jis tiesiogiai veikia mokymo(si) procesą. Sąmoningai valdant ir formuojant švietimo organizacijos klimatą, galima sukurti aplinką, kurioje pedagogai jaustųsi vertinami, saugūs, pasitikintys savimi ir laimingi, efektyviai įsitrauktų į darbą, siektų geriausių rezultatų, teigiamai veiktų mokinių gerovę ir mokymosi rezultatus bei jaustųsi įsipareigoję organizacijai.

1.2. Konceptuali organizacijos klimato struktūra

Organizacijos klimato dimensijų analizė padės atskleisti mokslininkų išskiriamas dedamąsias, sudarys sąlygas jas susisteminti bei leis suprasti klimato dimensijų ir darbuotojų įsipareigojimo ryšį.

Nuo organizacijos klimato tyrinėjimo pradžios dėl organizacijos klimato dimensijų vyko daug diskusijų, nes daugelis tyrėjų sutelkė dėmesį į konkrečius aspektus, o ne siekė sukurti vieningą sistemą. Tai yra didelis iššūkis tyrėjams, nes organizacijos labai skiriasi savo dydžiu, sudėtingumu, struktūra, produktais, vizija, misija ir vertybėmis. Daugelis klimato tyrėjų vertino konkretų juos dominusį klimatą, o ne bandė sukurti kokius nors bendrus rodiklius (Madhukar, Sharma, 2017), tad dar nėra aiškiai nustatytų organizacijos klimato dimensijų, kurios būtų tinkamos visoms organizacijoms (Riofrio, Llerena, Granizo, 2024).

Analizuojant organizacijos klimatą sudarančias dimensijas, buvo pastebėta išskiriamų dedamųjų įvairovė: Litwin ir Stringer (1967) pirmieji parengė organizacinio klimato tyrimo instrumentą ir pateikė išsamią organizacijos klimato vertinimo sistemą, kurioje išskyrė 9 organizacijos klimato skales:

1. organizacijos struktūros aiškumas;
2. atsakomybė – darbuotojų žinojimas, už kokius darbus jie yra atsakingi, ir savarankiškumo bei „laisvės“ suteikimas įgyvendinti šiuos darbus;
3. kolektyvo draugiškumas ir šilti santykiai;
4. abipusė parama ir savitarpio pagalba;
5. atlygis – darbuotojo darbo vertinimas, teigiamas grįžtamasis ryšys bei teigiamų darbo aspektų akcentavimas;
6. galimybės susidurti su matuojama rizika ir iššūkiais darbe;
7. organizacijos tikslų aiškumas;
8. gebėjimas konstruktyviai spręsti konfliktus ir išnagrinėti nesutarimus;

9. darbuotojo identitetas – žinojimas, kad jis yra vertinamas organizacijos darbuotojas;

Forehand ir Glimer (1964) savo tyrime apie aplinkos skirtumus organizacijų elgsenos tyrimuose išskyrė penkias dimensijas, t. y. struktūrą (organizacijos), dydį, sudėtingumą, vadovavimo stilių ir tikslų kryptis.

Taguiri (1968) klimata nurodė kaip daugialypę sąvoką, kurią sudaro keturios dimensijos:

1. ekologija arba fizinė aplinka (fiziniai ir materialiniai įmonės veiksniai, pvz., naudojamos technologijos, pastato būklė, dydis ir t. t.);
2. organizacijoje dalyvaujančių asmenų ir grupių charakteristika (viskas, kas socialiai susiję su įmonės darbuotojais);
3. socialinė sistema arba asmenų ir grupių santykiai organizacijoje (įmonės organizacinė ir administracinė struktūra);
4. kultūra arba įsitikinimų, vertybių, reikšmių ir kognityvinių struktūrų visuma (įmonės darbuotojų įsitikinimų, normų, vertybių, mąstymo būdų visuma).

Koys ir DeCotiis (1989) išskyrė aštuonias dimensijas, tokias kaip:

1. savarankiškumas – tai savarankiškumo jausmas, susijęs su darbo metodais, tikslais ir prioritetais;
2. sanglauda – reiškia vienybės ar tarpusavio paramos jausmą organizacijos aplinkoje;
3. pasitikėjimas – tai įsitikinimas, kad asmenys gali laisvai aptarti jautrius ar asmeninius klausimus su aukštesnio lygio organizacijos nariais, tikėdamiesi, kad šie pranešimai bus konfidencialūs ir gerbiami;
4. ištekliai – laiko reikalavimų, susijusių su užduočių atlikimu ir veiklos lūkesčiais, supratimas;
5. parama – reiškia, kiek vadovai pritaria savo komandos narių elgesiui, įskaitant jų norą leisti asmenims mokytis iš savo klaidų nebijant bausmės;
6. pripažinimas – tai narių indėlio į organizaciją pripažinimas;
7. sąžiningumas – suvokimas, kad organizacijos politika nėra savavališka ar kaprizinga, garantuoja organizacijos politikos pastovumą;
8. inovacijos – suvokimas, kad pokyčiai ir kūrybiškumas yra skatinamas, įskaitant riziką naujose srityse, kuriose narys turi mažai patirties arba jos visai neturi.

Ramirez (2008) sukūrtoje darbo klimato skalėje išskiriamos aštuonios dimensijos: išorinis įsipareigojimas, santykiai su kolegomis ir susitelkimas, vadovo parama, darbo aprašymo aiškumas, infrastruktūra, teisingumas bei autonomija, nuopelnų pripažinimas ir vidinis įsipareigojimas.

Mokslinėje literatūroje nemažai mokslininkų išskiria penkias dimensijas:

1. organizacinis pasitikėjimas: tai apima vadovų paramą ir vertinimą, skatinamą pasitikėjimu grįstoje aplinkoje;
2. darbo įtampa ir krūvis: tai reiškia darbe patiriamą stresą ir darbo krūvio adekvatumą, kurie gali neigiamai paveikti darbuotojų produktyvumą, atsidavimą ir bendrą požiūrį į darbą;
3. socialinė parama: socialinė parama: apima buvimą socialinės bendruomenės dalimi ir ryšių su kitais užmezgimą, skatinant pasitikėjimo ir priklausymo jausmą;
4. atlygis: tai atspindi darbuotojų požiūrį į galimybes siekti karjeros, kilti į aukštesnes pareigas ir gauti didesnę atlygį organizacijoje;

5. pasitenkinimas darbu: savo darbo vertinimas, prisidedantis prie bendro pasitenkinimo ir pasitenkinimo darbo vaidmeniu jausmo (Akbaba, Altindag, 2016; Pedraza, Bernal, 2018; Barría–González, Postigo, Pérez–Luco, Cuesta, 2021).

Butvilas, Janiukštis, Bubnys, Lūžienė (2023) pateikia keturias dimensijas:

1. žmonių santykiai – autonomija (darbo vietos kūrimas ir gerinimas siekiant padidinti produktyvumą); integracija (bendradarbiavimo ir pasitikėjimo tarp padalinių skatinimas); įsitraukimas (reikšminga įtaka priimant sprendimus); vadovybės parama (suvokiama organizacijos vadovų parama); mokymas (suvokiamas dėmesys darbuotojų žinių ir įgūdžių tobulinimui); gerovė (suvokiama organizacijos vertė ir rūpestis darbuotojais).
2. vidaus procesai – formalizacija (kiek organizacija teikia pirmenybę formalioms taisyklėms ir procedūroms); tradicija (kiek gerbiamos įprastos praktikos ir procedūros).
3. atviros sistemos – inovacijos ir lankstumas (įsipareigojimas keistis ir naujų idėjų bei motyvų skatinimas); orientacija į rinką (laipsnis, kuriuo organizacija prisitaiko prie klientų ir rinkos poreikių); refleksyvumas (lygis, kuriuo organizacija rūpinasi savo strategijos, darbo procesų ir tikslų vertinimu).
4. racionalūs tikslai – tikslų aiškumas (tikslingumas: kiek aiškiai organizacija suformuluoja savo tikslus); veiksmingumas (kiek dėmesio skiriama darbuotojų veiklos rezultatams ir produktyvumui); pastangos (įvertinamas organizacijos darbuotojų įsipareigojimo siekti organizacijos tikslų lygis); grįžtamasis ryšys (kiek organizacija vertina savo veiklą ir teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį); skatinimas veikti (motyvacija veikti: kiek organizacija yra motyvuota siekti savo tikslų); kokybė (kiek dėmesio skiriama kokybės kontrolės procedūroms).

Vveinhardt (2017) apibendrina ir susistemina organizacijos klimato tyrimuose išryškėjusias įžvalgas, išskiria aštuonias dimensijas: saugumo ir apibrėžtumo, komunikacijos ir informacijos sklaidos, kūrybiškumo ir iniciatyvos, santykių su vadovais, kontrolės, darbuotojų tarpusavio santykių, santykių disfunkcijos, mobingo.

Analizuojant ugdymo įstaigų klimatą sudarančias dimensijas, pastebėta, kad mokslininkai tyrimus atlieka įvairių tipų ugdymo organizacijose ir atlikdami tyrimus įvardija skirtingas dedamąsias.

Anderson (1982) teigia, kad mokyklos klimatas yra kaip asmenybė individui. Autorius nurodo mokyklų klimato keturias dimensijas: ekologija, aplinka, socialinė sistema ir kultūra. Aplinka apibūdinama kaip mokyklos aplinkoje esančių individų ar grupių savybės, kurios daro įtaką mokyklos atmosferai. Autorius pažymi, kad mokytojų požiūris į savo darbą yra glaudžiai susijęs su mokyklos aplinka. Keletas socialinės sistemos veiksnių taip pat turi įtakos mokyklos aplinkai, įskaitant bendrą mokytojų sprendimų priėmimą, veiksmingą bendravimą ir mokytojų bei mokinių santykius. Galiausiai, kultūra apima tris pagrindinius aspektus: mokytojų įsipareigojimą, lūkesčius ir pagyrimų bei apdovanojimų naudojimą.

Thapa, Cohen, Guffey, D'Alessandro (2013) nurodo, kad pagrindinės penkios dimensijos tinkančios bendrojo ugdymo mokykloms yra:

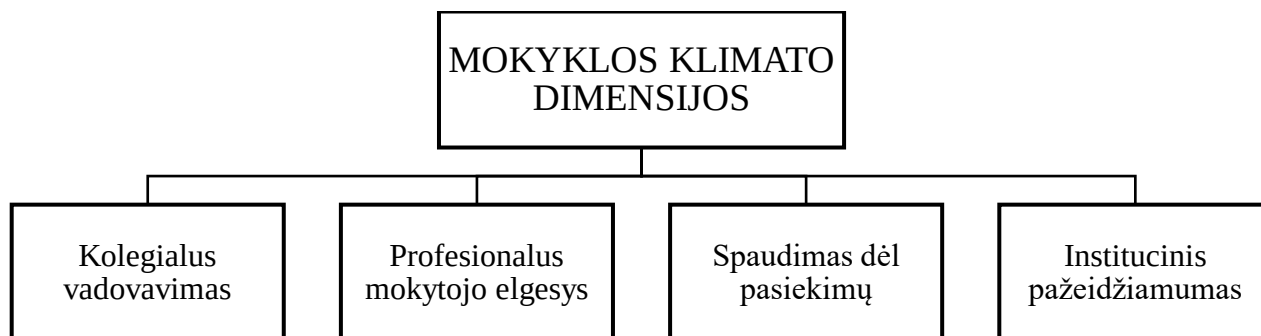
1. saugumas;
2. santykiai;
3. mokymas ir mokymasis;
4. institucijos išorinė aplinka;

5. mokyklos tobulinimo procesas.

Ernawati ir Wicaksono (2022) tirdami organizacinio klimato poveikį pradinių klasių mokyklose, nurodo, kad klimatą matuoti galima penkiomis dimensijomis:

1. atsakomybės – tai jausmas, kai pats sau vadovauji, kai nereikia nuolat tikrinti kiekvieno priimto sprendimo. Kai darbuotojas gauna užduotį, jis supranta, kad tai yra jo atsakomybė. Tai asmens pareiga kuo geriau atlikti jam pavestas funkcijas pagal gautus nurodymus. Atsakomybė yra glaudžiai susijusi su delegavimu, kurį galima apibrėžti kaip oficialų įgaliojimų ir atsakomybės perdavimą kitam asmeniui atlikti konkrečią užduotį. Įgaliojimų delegavimo procesas vyksta tada, kai vadovai dalijasi atsakomybe.
2. identiteto – tai priklausymo įmonei ir priėmimo į grupę jausmas.
3. šilumos – tai jausmai, kylantys draugiškoje darbo aplinkoje, daugiausia dėmesio skiriant draugiškumo ir bičiulystės atmosferai neformaliose grupėse. Pabrėžiama draugystės ir bendravimo neformaliose socialinėse grupėse įtakos svarba.
4. paramos – tai aspektai, susiję su bendradarbių tarpusavio santykiais ir tarpusavio pagalba, įskaitant vadovų ir darbuotojų pagalbos jausmą. Daugiausia dėmesio skiriama abipusei paramai, kuri reikalinga vadovams ir pavaldiniams.
5. konflikto – tai situacija, kai kyla nesutarimų ar nuomonių skirtumų tarp pavaldinių ir vadovų arba tarp pavaldinių ir pavaldinių. Daugiausia dėmesio skiriama sąlygoms, kai vadovai ir darbuotojai yra pasirengę išklausti skirtingas nuomones. Abi pusės yra pasirengusios atvirai aptarti problemas ir ieškoti sprendimų, užuot jų vengusios.

Othman ir Kasuma (2017) tyrė mokyklų klimato dimensijų ir mokytojų įsipareigojimo sąsajas ir analizei atlikti išskyrė mokyklų klimato dimensijas (žr. 1 pav.):



1 pav. Mokyklos klimato dimensijos

Šaltinis: sudaryta pagal Othman, Kasuma, 2017.

Hoy, Smith ir Sweetland (2002) sukūrė organizacijos klimato klausimyną (OCI), kuris apima keturias dimensijas, kurios leidžia ištirti mokyklos klimatą: profesionalus mokytojo elgesys, spaudimas dėl pasiekimų, kolegialus vadovavimas ir institucinis pažeidžiamumas. Šios keturios dimensijos apima mokyklos ir bendruomenės ryšius, mokytojų ir direktoriaus sąveiką, mokyklos ir mokinių ryšius, taip pat mokytojų tarpusavio santykius. Kolegialaus vadovavimas orientuotas į tai, kaip direktorius žiūri į mokytojus kaip į profesionalius kolegas ir į direktoriaus atvirumą. Be to, jame vertinami aiškūs direktoriaus lūkesčiai ir standartai mokytojams. Mokytojų profesionalumas išryškina mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo atvirumo laipsnį. Spaudimas dėl pasiekimų nagrinėja mokyklos ir mokinių akademinės sėkmės ryšį. Galiausiai institucinio pažeidžiamumas tiria mokyklos ir bendruomenės ryšį.

Apibendrinant galima teigti, kad analizuojant klimatą sudarančias dimensijas, išsiaiškinta, jog mokslininkai atlikdami tyrimus įvardija jas skirtingai, tačiau iš esmės aptariamoms tos pačios dimensijos. Tad remiantis Hoy, Smith ir Sweetland (2002) sukurtu organizacijos klimato klausimynu (OCI) galima išskirti dimensijas padedančias išanalizuoti mokyklų klimatą ir jo sąsajas su pedagogų įsipareigojimu: kolegialus vadovavimas, profesionalus mokytojo elgesys, spaudimas dėl pasiekimų, institucinis pažeidžiamumas.

1.3. Organizacijos klimato dimensijų analizė: požymių indentifikavimas

Šiame skyriuje bus atlikta kiekvienos organizacijos klimato dimensijos pagal Hoy, Smith ir Sweetland (2002) pasiūlytą modelį, dekompoziciją siekiant pagrįsti šias dimensijas matuojančius indikatorius.

1.3.1. Kolegialus vadovavimas

Kolegialaus vadovavimo dimensijos analizė padės suprasti jos sandarą bei sudarys pagrindą dimensiją matuojantiems indikatoriams išskirti.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad mokyklų vadovų kompetentingumas yra viena svarbiausių sąlygų, apsprendžiančių mokyklos kokybę ir jos veiklos efektyvumą (Bush, 2008; Hallinger, 2003; Huber, 2004). Mokyklų vadovai atlieka esminį vaidmenį tobulinant mokyklą, mokyklos politiką, mokymo ir mokymosi praktiką, taip pat palaikant ryšius tarp atskirų mokyklų ir išorinio pasaulio (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2021), tad švietimo įstaigų vadovai turi suvokti kitų bendruomenės narių lyderystės svarbą ir gebėti netrukdyti kitiems aktyviai veikti įstaigos pažangos labui (Valuckienė ir kt., 2015). Harris (2010) teigia, kad mokyklos vadovas turi skirti daug dėmesio profesionalios mokyklos bendruomenės kūrimuisi ir naujiems lyderiams auginti. Geriausios mokyklos investuoja į lyderių ugdymą. Autorė teigia, kad mokyklos, kuriose plačiai dalijamasi lyderyste ir vyrauja kolegialus vadovavimas, pasižymi kultūra, kuriai būdingas profesinis pasitikėjimas ir pozityvūs darbuotojų ryšiai.

Shapira–Lishchinsky ir Levy–Gazenfrantz (2016) teigia, kad kolegialus vadovavimas apima dalijimąsi sprendimų priėmimo procesais, siekiant užtikrinti dalyvavimą planuojant ir plėtojant mokymo etapus, taip suteikiant autonomiją ir suteikiant atsakomybę. Kolegialus vadovavimas pabrėžia kiekvieno grupės ar padalinio darbuotojo svarbą, nes jie dalyvauja priimant sprendimus organizacijoje (Bush, 2010). Autorius taip pat teigia, kad kolegialus vadovavimas daro įtaką sprendimų priėmimo proceso pobūdžiui ir nurodo keletą pagrindinių kolegialaus vadovavimo bruožų:

- bendravimo skatinimas;
- sprendimų priėmimas bendru sutarimu;
- valdžia ir įgaliojimai paskirstomi tarp komandos narių;
- dalyvaujama sprendimų priėmimo procese.

Crawford (2012) teigia, kad kolegialaus vadovavimo bruožai yra:

- apima vadovų tarpusavio sąveiką;
- komandoje bet kuriuo metu kartu gali egzistuoti keli lyderiai;
- taiko demokratinę požiūrį;
- akcentuoja šoninio vadovavimo praktiką.

Taigi, kolegialus vadovavimas, tai atvirumas, pasireiškiantis direktoriaus lyderio elgesyje. Kolegialus vadovavimas apibūdina direktoriaus požiūrį į darbuotojų socialinių poreikių tenkinimą, kartu siekiant mokyklos tikslų. Direktorius bendrauja su mokytojais kaip su lygiais, kurdamas atvirą, patikimą, draugišką ir egalitarinę aplinką, kartu nustatydamas mokytojams aiškius lūkesčius ir veiklos standartus (Hoy, Smith, Sweetland, 2002). Direktorių užduotis – būti lyderiais, puoselėjančiais teigiamą mokyklos kultūrą ir aplinką. Tai apima vizijos kūrimą, standartų nustatymą ir mokyklos bendruomeniškumo bei lygiavertiškumo jausmo puoselėjimą. Iš direktorių tikimasi, kad jie vadovaus mokymui ir padės mokytojams taikyti mokymo metodus. Tai apima grįžamosios informacijos teikimą, profesinio tobulėjimo palengvinimą, veiksmingų mokymo strategijų skatinimą, aiškių veiklos standartų ir lūkesčių nustatymą (Zhang, Nishimoto, Liu, 2019). Velečić, Price, Olsen (2023) teigia, kad lygiavertis vadovavimas, kuris reiškia vadovavimo vaidmenų pasidalijimą tarp skirtingų mokyklos bendruomenės narių, yra veiksmingas skatinant teigiamą klimatą mokykloje nei tradicinis instrukcinis vadovavimas. Paskirstytąją, lygiavertę lyderystę taikantys direktoriai paprastai kuria labiau bendradarbiaujančią ir įtraukiančią aplinką, nes yra priimamos ir išklausomos įvairios nuomonės, o tai gerina mokytojų požiūrį į mokyklos klimatą. Toks vadovavimo metodas skatina pasitikėjimą, bendras vertybes ir paramą naujoms iniciatyvoms, o tai lemia geresnę organizacijos kokybę.

Kolegialus vadovavimas, tai, kai ypatingas dėmesys skiriamas direktoriaus atvirumui ir tam, kaip jis žiūri į mokytojus kaip į profesinius kolegas, tai aiškūs direktoriaus lūkesčiai ir standartai mokytojui (Othman, Kasuma, 2016). Kolegialus vadovavimas, tai palaikantis direktoriaus elgesys, kuris rodo nuoširdų rūpestį mokytojais. Direktorius aktyviai klausosi ir džiaugiasi įvairiomis mokytojų nuomonėmis. Mokytojai nuoširdžiai ir dažnai giriami, o į kritiką žiūrima konstruktyviai. Direktorius pripažįsta mokytojų kompetenciją ir rodo asmeninį bei profesinį susidomėjimą mokytojais, nes įgyvendina įvairius jų pasiūlymus (Hoy, Tarter, Kottkamp, 1991). Romila (2024) teigia, kad direktorių draugiškas ir patikimas vadovavimo stilius, yra svarbus valdant tiek mokytojų, tiek mokinių veiklą. Toks vadovavimas teikia pirmenybę palankios ir įtraukiančios atmosferos kūrimui, skatina atvirą bendravimą ir puoselėja tvirtus santykius su darbuotojais ir mokiniais. Toks požiūris padeda gerinti mokytojų darbo rezultatus ir gerinti bendrą mokyklos klimatą. Direktorius turi būti atviras įvairiems pokyčiams (Hoy ir kt., 1991), nes lemiamą reikšmę, nulemiant pokyčių sėkmę arba nesėkmę, turi švietimo įstaigų vadovų požiūris į pokyčius. Juk būtent vadovams tenka inicijuoti praktinius pokyčių įgyvendinimo žingsnius, todėl jų santykis su švietimo pokyčiais yra itin svarbus. Nesulaukusios mokyklų vadovų palaikymo, net ir pačiais geriausiais norais grįstos švietimo reformatorių iniciatyvos yra pasmerktos nesėkmei (Mečkauskienė, Želvys, 2012). Direktoriaus gebėjimas efektyviai planuoti ir valdyti pokyčius lemia sėkmingą mokyklos tobulinimą bei prisideda prie ugdymo proceso kokybės užtikrinimo (Nacionalinė švietimo agentūra, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos klimato dimensiją „kolegialus vadovavimas“ apima įvairių nuomonių priėmimą, lygiavertiškumą, draugišką ir patikimą vadovavimo stilių, aiškių lūkesčių ir darbo standartų nustatymą, įvairių pasiūlymų įgyvendinimą bei pokyčių vykdymą organizacijoje. Kolegialus vadovavimas stiprina mokyklos narių pasitikėjimą, užtikrina jų įsipareigojimą ir prisideda prie mokyklos sėkmės.

1.3.2. Profesionalus mokytojo elgesys

Mokyklos klimato viena iš dimensijų yra profesionalus mokytojo elgesys ir jos analizė padės geriau suprasti dimensijos sandarą.

Kintantis požiūris į ugdymo procesą ragina keistis ir kelia naujų reikalavimų mokytojui – imtis kitokių, neįprastų vaidmenų, plėtoti, apmąstyti turimas kompetencijas ir įgyti naujų. Mokytojui nebepakanka būti tik geru savo dalyko specialistu, turėti psichologinių bei pedagoginių žinių. Būtinas atvirumas naujovėms, savarankiškumas, lankstumas, bendradarbiavimo įgūdžiai, gebėjimas priimti brandžius profesinio tobulėjimo sprendimus (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 2014). Mokytojų profesionalumas, tai gebėjimas priimti profesionalius sprendimus ir atvirumas mokytojų tarpusavio santykiuose (Hoy ir kt., 2002).

Profesionalus mokytojų elgesys, tai mokytojų atsidavimas savo pareigoms, taip pat jų įsipareigojimas mokiniams ir kolegoms. Mokytojų atsidavimas ir įsipareigojimas organizacijai atspindi rimtą požiūrį į savo darbą, o priklausomybė rodo entuziazmą atlikti savo pareigas ir teigiamus tarpusavio santykius. Mokytojai laiko vieni kitus profesiniais kolegomis, ir noriai bendradarbiauja. Priešingai, mokytojų atsiskyrimas neigiamai veikia įsitraukimą į mokymo užduotis ir bendravimą su kolegomis. Įsitraukę mokytojai gerbia kolegų kompetencijas, bendradarbiauja ir palaiko, savarankiškai sprendžia, entuziastingai atlieka savo funkcijas ir yra atsidavę mokinių sėkmei (Mitchell, Tarter, 2016). Schleifer, Rinehart, Yanisch (2017) teigia, kad nagrinėjant įvairius mokytojų bendradarbiavimo aspektus, daugiausia dėmesio skiriama pagarbai kolegoms ir atsidavimui mokiniams. Pagarba kolegų kompetencijai, tai kai mokytojų bendradarbiavimas priklauso nuo abipusės pedagogų pagarbos, pagalbos, pasitikėjimo ir palaikymo. Kai mokytojai vertina vieni kitų kompetenciją, jie labiau linkę keistis žiniomis ir strategijomis, o tai gali pagerinti mokymo praktiką ir mokinių rezultatus. Autoriai pabrėžia, kad mokytojų bendradarbiavimo atmosfera gali sustiprinti jų įsipareigojimą mokiniams. Bendradarbiaudami pedagogai gali kurti veiksmingesnes mokymo strategijas ir teikti geresnę paramą mokinių mokymuisi.

Hoy ir kt. (2002) nurodė, kad profesionaliam mokytojo elgesiui būdinga pagarba kolegų kompetencijai, įsipareigojimas mokiniams, savarankiškas sprendimas, kolegų tarpusavio bendradarbiavimas ir parama. Autoriai teigia, kad tyrimai atskleidė, jog profesionali mokytojo elgsena teigiamai veikia mokytojų įsipareigojimą organizacijai. Tikėtina, kad mokytojai, kuriems būdingas toks elgesys, jaučiasi labiau atsidavę savo mokyklai, įsitraukia į tarpusavio paramą ir geba priimti profesionalius sprendimus. Darling-Hammond, Hyler, Gardner (2017) teigia, kad mokytojų profesionalių sprendimų priėmimui įtakos turi struktūruoto profesinio mokymosi galimybės, kuriomis siekiama tobulinti jų mokymo praktiką ir mokinių mokymosi rezultatus, o profesinis tobulėjimas, orientuotas į konkrečias turinio sritis, padeda mokytojams priimti pagrįstus sprendimus dėl mokymo strategijų ir mokymo programos įgyvendinimo. Bendradarbiavimo mokymosi aplinka, kurioje mokytojai kartu sprendžia problemas ir dalijasi strategijomis, taip pat vaidina svarbų vaidmenį priimant profesinius sprendimus, o ilgalaikės profesinio tobulėjimo iniciatyvos suteikia nuolatinę paramą ir galimybes mokytojams tobulinti savo praktiką ir gerinti profesinių sprendimų priėmimą. Visi šie elementai parodo, kaip profesinis tobulėjimas gali padėti mokytojams priimti pagrįstus ir veiksmingus profesinius sprendimus.

Profesionalus mokytojų elgesys skatina atvirus ir profesionalius santykius. Mokytojai didžiuojasi savo mokykla, džiaugiasi bendradarbiavimu su kolegomis ir palaiko entuziazmo, pripažinimo ir abipusės pagarbos atmosferą. Profesionalus mokytojų elgesys skatina stiprius socialinius ryšius tarp

mokytojų, nes jie gerai pažįstami, užmezga artimus draugystės ryšius, reguliariai bendrauja ir teikia vieni kitiems didelę socialinę paramą (Hoy ir kt., 1991).

Buric ir Moe (2020) teigia, kad svarbu atkreipti dėmesį į mokytojų entuziazmą darbui, nes tai lemia bendrą mokyklos atmosferą bei autorės nurodo kelis esminius veiksnius, kurie lemia mokytojų entuziazmą darbui:

1. Teigiamos emocijos: mokytojai, kurie jaučia teigiamas emocijas savo vaidmenyje, yra labiau linkę išlikti motyvuoti. Tai apima pasitenkinimo jausmus, kuriuos patiria mokydami.
2. Saviveiksmingumas: mokytojai, kurie pasitiki savo pedagoginiais gebėjimais ir klasės valdymu, paprastai yra labiau entuziastingi. Stiprus saviveiksmingumo jausmas didina pasitikėjimą savimi ir atsparumą.
3. Pasitenkinimas darbu: bendras pasitenkinimas darbu, kuriam įtakos turi palanki administracija, palankios darbo sąlygos ir profesinio tobulėjimo galimybės, yra labai svarbus mokytojų entuziazmui palaikyti.

Šie veiksniai kartu skatina palankią ir naudingą darbo aplinką, leidžiančią mokytojams išlaikyti savo aistrą ir motyvaciją dirbti šią profesiją (Buric, Moe, 2020). Mokytojų profesionalus elgesys pabrėžia mokytojų bendradarbiavimo skaidrumą ir atskleidžia ryšius tarp vaiko akademinių pasiekimų ir mokyklos atmosferos (Otham, Kasuma, 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos klimato dimensiją „profesionalus mokytojo elgesys“ apima pagarba kolegoms, profesionalių sprendimų priėmimą, pagalbą ir palaikymą vienas kito, bendradarbiavimą, pastangas dėl mokinių pasiekimų bei darbų atlikimą su entuziazmu. Profesionalaus mokytojo elgesio dimensija, ne tik užtikrina pozityvų darbo klimatą, bet ir tiesiogiai prisideda prie mokyklos tobulėjimo bei mokinių sėkmės.

1.3.3. Spaudimas dėl pasiekimų

Spaudimo dėl pasiekimų dimensijos analizė padės suprasti jos sandarą bei sudarys prielaidą atskleisti pagrindinius aspektus.

Šiandien mūsų visuomenė ir mokykla ieško produktyvesnių priemonių įgyvendinti vis spartėjančius švietimo sistemos pokyčius. Švietimo sistemai reikia savarankiškų, edukacinėje veikloje save kūrybiškai atskleidžiančių asmenybių. Mokytojo profesijai bei asmenybei skiriamas ypatingas dėmesys, mokytojui keliami specifiniai reikalavimai (Kim, Youngs, Frenk, 2017; Stočkus, 2014). Norėdami atlikti šiuos reikalavimus, mokytojai privalo keistis taip, kaip keičiasi švietimo aplinka (Navaitienė, Danilovienė, 2017). Modernioje visuomenėje pedagogai neišvengiamai turi keistis patys ir priimti naujas, šiai visuomenei būdingas profesines nuostatas, nes kvalifikuotas pedagogas – tai žmogus, pasirengęs visada mokytis ir aktyviai dalyvauti profesionalizacijos procese bei gebantis keistis (Traškelys, Martišauskienė, 2013). Mokytojai turi gebėti profesionaliai atpažinti mokinių poreikius, įžvelgti gabumus, mokymosi ir socialiai problemiškas sritis laiku ieškoti tinkamų sprendimų (Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija, Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centras, 2018). Pagrindiniai ir pageidaujami mokyklos veiklos rezultatai – mokinių asmenybės branda, individualias galimybes atitinkantys ugdymo(si) pasiekimai ir nuolatinė ugdymo(si) pažanga. Mokiniai suvokia save kaip asmenybes, džiaugiasi savo pasiekimais ir kantriai įveikia nesėkmes, neprarasdami tikėjimo, kad jiems pavyks. Jie priima naujus iššūkius kaip kelią į

tobulėjimą, sveikai pasitiki savo jėgomis, tačiau adekvačiai ir kritiškai vertina realybę (Targamadžė, 2019), tad ryšys tarp mokyklos ir mokinio akademinės sėkmės yra vadinamas spaudimas dėl pasiekimų (Othman, Kasuma, 2017).

Visuomenės spaudimas dėl gerų mokinių mokymosi pasiekimų daro tiesioginį poveikį mokytojams, įgyvendinant ugdymo turinį. Nors, mokydami konkretaus mokomojo dalyko, mokytojai orientuojasi į visapusiškai išsilavinusią asmenybę, plėtojančią savo kūrybiškumą, gebančią atliepti kylančius iššūkius, įprasminančią save, kaip unikalią asmenybę visuomenėje, vis dėlto jų pastangos ugdyti visapusišką asmenybę yra ribojamos egzaminų, standartizuotų testų rezultatų, kurie daugeliu atvejų ir politikos formuotojų, ir mokyklos administracijos tapatinami su mokytojo profesinės veiklos pasiekimų verte. Mokytojas, kaip mokyklos bendruomenės narys, išgyvena konfliktą tarp suvokiamų mokinio, kaip asmenybės, ugdymo tikslų ir mokyklos bendruomenės lūkesčių dėl aukštų mokymosi pasiekimų (Poteliūnienė, Ustilaitė, Sabaliauskas, Česnavičienė, Juškevičienė, 2019). Gudonis ir Šeipūnaitė (2008) teigia, kad bendrojo lavinimo pedagogai dažnai patiria visuomenės spaudimą, dėl neadekvataus mokytojo profesijos įvaizdžio, mokykloje juos slegia užduočių įvykdymo terminai, skubėjimas, kurie neigiamai veikia mokytojo emocinį stabilumą, kelia įtampą bei sukelia nuolatinį nerimo jausmą, kad nespės įvykdyti keliamų reikalavimų. Mokytojus slegia reikalavimas nuolat kelti kvalifikaciją bei nuolatinis mokyklos siekimas pirmauti, kuris kelia įtampą darbe, o mokyklos bendruomenėje jaučiamas konkurencingumas.

Spaudimas dėl pasiekimų apibūdina mokyklą, kurioje nustatyti aukšti, tačiau pasiekiami akademiniai standartai ir tikslai. Tėvai, mokytojai ir direktorius kartu pabrėžia aukštų standartų palaikymo ir mokyklos tobulėjimo svarbą. Tokioje aplinkoje mokiniai skatinami atkakliai siekti sėkmės, už akademinius pasiekimus pelnyti bendraamžių ir mokytojų pagarbą. Spaudimas dėl pasiekimų, tai mokyklos ir mokinių ryšys (Hoy ir kt., 2002). Steinmayr, Weidinger, Schwinger, Spinath (2019) teigia, kad norint, jog mokiniai pasiektų aukštus akademinius pasiekimus, siektų savo tikslų, papildomai mokytusi reikia atkreipti dėmesį į teigiamo savęs suvokimo puoselėjimo svarbą, aktualių mokymosi užduočių svarbą ir vidinės motyvacijos skatinimą, siekiant sustiprinti mokinių įsipareigojimą siekti savo tikslų ir norą mokytis. Autoriai teigia, kad mokinių įsitikinimai apie savo gebėjimus konkrečiuose dalykuose daro didelę įtaką jų motyvacijai. Aukštas gebėjimų savęs vertinimas susijęs su didesniu noru įsitraukti į mokymosi veiklą ir siekti akademinės sėkmės. Mokinių užduoties svarbos ir naudingumo suvokimas atlieka lemiamą vaidmenį motyvuojant mokinius. Kai mokiniai mato, kad tai, ko jie mokosi, yra svarbu, jie labiau linkę dėti pastangas ir atkakliai mokytis. Nustatyta, kad mokymosi tikslai veiksmingiau skatina norą papildomai mokytis ir ilgalaikį akademinį įsitraukimą. Svarbu puoselėti teigiamą savęs suvokimą, pabrėžti mokymosi užduočių aktualumą ir skatinti vidinę motyvaciją, kad padidėtų mokinių noras siekti tikslų ir noras papildomai mokytis.

Spaudimas dėl pasiekimų, tai mokyklos aplinka, kurioje nustatomi aukšti, tačiau pasiekiami akademiniai tikslai ir standartai. Tokioje aplinkoje mokiniai yra motyvuoti atkakliai siekti geriausių rezultatų, o už pasiekimus pelnyti pagarbą iš bendraamžių ir mokytojų. Bendra tėvų, mokytojų ir direktoriaus įtaka skatina aukštų lūkesčių ir nuolatinio mokyklos tobulėjimo kultūrą (Othman, Kasuma, 2017). Svarbu atkreipti dėmesį, kad direktorius mokytojams neužkrautų papildomų darbų: popierizmo, įsipareigojimo komitetams, rutininių užduočių ir įvairių papildomų reikalavimų, kurie trukdo mokytojui dirbti (Hoy ir kt., 1991). Sebastian ir Allensworth (2012) teigia, kad ir direktoriai gali pagerinti mokyklos akademinius pasiekimus bendradarbiaudami su mokytojais klasėse, didindami mokytojų profesinius gebėjimus, skatindami tėvų įsitraukimą, nustatydami aukštus standartus ir puoselėdami teigiamą mokyklos klimatą.

Hoy ir kt. (2002) vertino 97 Ohajo vidurinių mokyklų klimatą, siekdamas iširti ryšį tarp organizacijos klimato ir mokytojų pasitikėjimo. Tyrime dalyvavo įvairių geografinių vietovių mokyklos, apimančios miesto, priemiesčio ir kaimo vietas. Jame taikytas kiekybinis modelis, o organizacijos klimato indeksas naudotas keturiems pagrindiniams mokyklos klimato aspektams įvertinti: instituciniam pažeidžiamumui, kolegialiam vadovavimui, profesionaliam mokytojų elgesiui ir spaudimui dėl pasiekimų. Rezultatai parodė, kad spaudimas dėl pasiekimų, skatina tėvų ir mokinių pasitikėjimą, o tai galiausiai lemia didesnę įsipareigojimą ir didesnę tobulumo siekimo. Be to, tyrimas atskleidė, kad kai mokiniai, mokytojai ir mokykla teikia pirmenybę akademiniam pasiekimams, didėja aukštesnių standartų ir nuolatinio tobulėjimo poreikis.

Apibendrinant galima teigti, kad spaudimas dėl pasiekimų susijęs su mokyklos orientacija į aukštus akademinius pasiekimus ir standartus, tėvų lūkesčius, mokinių pastangomis siekti savo tikslų, jų noru papildomai mokytis ir pagarbos rodymu vieni kitiems. Institucinis pažeidžiamumas užtikrina, kad mokykla būtų erdve, kurioje kiekvienas mokinytis ir mokytojas gali siekti pažangos be žalingo spaudimo.

1.3.4. Institucinis pažeidžiamumas

Mokyklos klimato viena iš dimensijų yra institucinis pažeidžiamumas ir jos analizė padės geriau suprasti dimensijos sandarą.

Kompetentingas ir veiksmingas mokyklos valdymas būtinas siekiant skatinti pozityvią bendradarbiavimo dvasią, įtraukiančią visus pagrindinius mokyklos veikėjus, tai pagrindinė sąlyga norint užmegzti tvirtus ryšius su bendruomene aplink mokyklą (Švietimo ir kultūros generalinis direktoratas, 2015). Mokytojo bendravimas ir bendradarbiavimas vyksta labai plačios aprėpties lauke: mokytojas susiduria su mokiniais, jų tėvais, kolegomis (ne tik mokykloje, bet ir regione, šalyje, net pasaulyje), įvairiomis grupėmis, organizacijomis, siekiančiomis dalyvauti švietimo procese (Litvinaitė, 2022). Mokytojai nurodo, jog mokyklose trūksta bendradarbiavimo kultūros. Dauguma mokytojų pripažįsta nepakankamą bendradarbiavimą tarp visų mokyklos bendruomenės narių, ypač sprendžiant kai kuriuos probleminius organizacinius ugdymo turinio įgyvendinimo ir mokytojų kompetencijų tobulinimosi klausimus. Mokytojai pažymi, kad puoselėjant bendradarbiavimo kultūrą būtų lengviau įveikti tam tikrus kylančius trukdžius, augtų pagarba tarp visų ugdymo proceso dalyvių, būtų palanki aplinka kurti ir įgyvendinti naujoves, nebijant galimų klaidų (Poteliūnienė ir kt., 2019), nes didžiausią spaudimą mokytojai patiria iš išorės (Semiao, Tinoca, Pinho, 2022). Išorinis vertinimas dažnai padidina atskaitomybę, o tai skatina mokyklų tobulinimo iniciatyvas. Mokyklos labiau linkusios imtis pokyčių, kai supranta, kad jas vertina išorinė organizacija. Išorinio vertinimo metu rekomenduojami pakeitimai paprastai įgyvendinami ir išlaikomi ilgą laiką. Tai rodo, kad išorinis vertinimas gali turėti ilgalaikį teigiamą poveikį mokyklų praktikai. Nors išorinis vertinimas gali paskatinti tobulėti, jis taip pat gali sukelti stresą ir įtampą mokyklų darbuotojams. Gali būti sunku rasti pusiausvyrą tarp išorinės atskaitomybės reikalavimų ir būtinybės tobulėti viduje (Hopkins, Hendry, Garrod, McClare, Pettit, Smith, Burrell, Temple, 2016). Mokytojai, kalbėdami apie išorinių vertintojų vertinimą dalykų ugdymų veiklų ugdymo procese, nėra patenkinti, kad yra spraudžiami į griežtus pamokos struktūros rėmus. Mokytojų teigimu, reikia tvirtos mokytojo pozicijos, kad išorės vertintojas netaptų pamokos šeimininku. Mokytojai išorinį vertinimą priima kaip norą rasti ką nors bloga jų pamokose, o ne pagalbą tobulinant ugdymo procesą (Poteliūnienė ir kt., 2019).

Mokyklos bendradarbiavimas su tėvais glaudžiai susijęs su mokyklos klimatu, mokytojų savijauta, mokyklos efektyvumu, tėvų bei mokytojų konstruktyvių santykių kūrimu ir įsitraukimu į mokyklos veiklą (Driessen, Smit, Slegers, 2005). Tėvų įtraukimas į ugdymo procesą yra svarbus veiksnys, kuris lemia mokymosi sėkmę: palanki namų aplinka ir tėvų įsitraukimas labai svarbus vaiko mokymuisi, pažinimo, socialiniam ir emociniam vystymuisi. Aktyvus tėvų dalyvavimas sprendžiant klausimus, susijusius su mokymusi, mokyklinio ugdymo organizavimu bei mokykline veikla, gerina skaidrumą ir padeda geriau prisitaikyti prie bendruomenės poreikių bei sukuria bendros atsakomybės jausmą. Būtinai aktyvus dėmesys remiant visų tėvų dalyvavimą mokyklos veikloje ir valdyme. Ypač būtina padėti socialiai atskirtiems tėvams, kad jie galėtų dalyvauti mokyklos sprendimų priėmimo procese. Būtina aiškiai nustatyti, koks yra tėvų vaidmuo mokyklinio ugdymo organizavimo procese. Tėvų įtraukimas turi būti aiškiai įtvirtintas mokyklos vertinimo ir stebėsenos procesuose (Švietimo ir kultūros generalinis direktoratas, 2015), tačiau mokytojai bendradarbiavimą su tėvais mato ir kaip vieną sudėtingiausių, kol kas nepakankamai išnaudotą, ir vieną efektyviausių veiksmų, siekiant mokinių mokymosi sėkmės (Poteliūnienė ir kt., 2019). Fullan (2002) teigia, kad mokyklų vadovai labiausiai gali paskatinti mokytojų bendradarbiavimą su tėvais. Vadovas turi gebėti reaguoti į tėvų skundus ir bendradarbiauti su tėvais. Mokyklos direktorius turi mokėti klausytis ir suprasti, direktorius pirmiausia turi išklausyti tėvų skundus, norint suprasti jų rūpesčius ir problemas. Direktorius turi atlikti tyrimą, kad išsiaiškintų situaciją ir surinktų visą reikalingą informaciją bei priimti sprendimus, remdamasis surinkta informacija, dėl tolimesnių veiksmų. Direktorius privalo komunikuoti ir informuoti tėvus apie priimtus sprendimus ir veiksmus, kurių bus imtasi problemoms spręsti. Mokyklos direktorius privalo bendradarbiauti su mokytojais, tėvais ir kitais mokyklos darbuotojais, norint rasti geriausius sprendimus ir siekiant išvengti institucinio pažeidžiamumo.

Institucinis pažeidžiamumas reiškia mokyklos jautrumą išoriniam spaudimui, jis rodo mokyklos ir bendruomenės santykius, jų gebėjimą prisitaikyti prie organizacijoje vykstančių pokyčių (Othman, Kasuma, 2017), o pastaruoju metu bendrojo lavinimo mokyklose vis aktyviau vykdomi įvairūs projektai, kurie skatina pokyčius organizacijose (Linkaitytė, Lapėnienė, Jakubauskaitė, 2008). Institucinis pažeidžiamumas reiškia, kiek mokykla yra jautri nedidelio skaičiaus atvirai nusiteikusių tėvų ir bendruomenės grupių įtakai. Didelis pažeidžiamumas rodo, kad ir mokytojai, ir direktoriai gali jaustis neapsaugoti ir priversti ginti savo pozicijas, tai mokyklos ir bendruomenės ryšys (Hoy ir kt., 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad institucinį pažeidžiamumą sudaro: išorinis spaudimas, tėvų įtaka mokyklos politikai, direktoriaus reakcija į tėvų skundus, įvairių grupių įtaka valdžiai bei bendruomenės spaudimas mokytojams. Šie elementai atspindi mokyklos ir bendruomenės santykius, o tvirti santykiai su bendruomene prisideda prie mokyklos stabilumo.

1.4. Darbuotojų įsipareigojimo apibrėžtis ir struktūra

Darbuotojų įsipareigojimo analizė leis atskleisti koncepto sandarą. Literatūroje randama ne viena organizacijos įsipareigojimo samprata, tačiau jos visos turi panašumų, tad pirmiausia derėtų nurodyti organizacijos įsipareigojimo apibrėžtis, kad galėtume jas susisteminti, o koncepto analizė sudarys prielaidą išnagrinėti įsipareigojimo struktūrą.

Darbuotojo įsipareigojimą organizacijai nuo XX a. tyrė daugybė užsienio bei Lietuvos mokslininkų, pateikusių skirtingas jo sampratas (Kavaliauskienė, Simonavičius, 2019). Mokslinėje literatūroje

„organizacijos įsipareigojimo“ konceptas nėra vienodai apibrėžiamas, todėl kyla daug ginčų ir nesutarimų. Mokslininkai šią sąvoką interpretuoja savaip, tačiau dėl aplinkos pokyčių jos turinys keičiasi ir plėtėja (Kavaliauskienė, 2009). Jasiulevičienė (2002) teigia, kad darbuotojų organizacinio įsipareigojimo samprata traktuojama skirtingai, todėl tai vis dar yra diskusijų objektas.

Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi darbuotojų įsipareigojimo apibrėžimai (žr. 1.3.1 lentelė).

1.3.1 lentelė

Darbuotojų įsipareigojimo apibrėžimai

Autorius (-iai)	Apibrėžimas
Chantica, Cahyani, Romadhon, 2022	Darbuotojų įsipareigojimas - tai būseną, kai asmuo lieka su organizacija ir yra pasiryžęs dėti pastangas, kad įgyvendintų jos tikslus ir padėtų sėkmingai veikti.
Aziz, Othman, Gardi, Ahmed, Sabir, Ismael, Hamza, Sorguli, Ali, Anwar, 2021	Įsipareigojimas organizacijai – tai individo psichinis ryšys su organizacija.
Kavaliauskienė, Simonavičius, 2019	Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra tam tikra darbuotojo sinergija su jo atliekamomis funkcijomis, kuri padeda geriau ir kokybiškiau atlikti darbą bei suteikia abipusę naudą organizacijos darbuotojui ir jo darbdaviui.
Guzeller, Celiker, 2019	Įsipareigojimas organizacijai – tai darbuotojų ir vadovybės santykiai, išryškinantys abipusį siekį įgyvendinti bendrus tikslus, vieningą organizacijos viziją ir abiejų šalių ryšio jausmą.
Lapointe ir kt., 2019	Darbuotojų noras savo pastangas ir lojalumą skirti socialinei sistemai, organizacijai.
Oppong, Tettech, 2014	Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, tai psichologinis ir emocinis prisirišimas asmenų prie savo darbo, karjeros, darbo grupių ar komandų ir kolegų.
Zheng, Sharan, Wei, 2010	Darbuotojų įsipareigojimas, tai darbuotojų požiūris į savo organizaciją ir pritarimas organizacijos vertybėms.
Akintayo, 2010	Darbuotojų įsipareigojimą apibūdina kaip laipsnį, kuriuo darbuotojas yra atsidavęs savo organizacijai. Tai emocinis ryšys su visa organizacija, rodantis darbuotojų prisirišimo ir lojalumo jausmą.
Wright, Kehoe, 2008	Darbuotojų įsipareigojimą organizacijai apibūdina kaip laipsnį, kuriuo asmuo susitapatina su savo organizacija ir įsitraukia į jos veiklą. Įsipareigoję darbuotojai deda papildomas pastangas, saugo įmonės turtą ir pritaria organizacijos tikslams bei vertybėms.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Darbuotojų įsipareigojimo apibrėžimų analizė rodo, kad darbuotojų įsipareigojimo koncepcijos esmė atskleidžiama per:

1. Norą dėti pastangas, nes taip yra pabrėžiama, kad motyvuoti ir patenkinti darbuotojai labiau linkę stengtis dėl organizacijos, išlieka ištikimi ir įsitraukę į organizacijos veiklą. Autoriai akcentuoja, kad noras dėti pastangas suprantamas per: 1. darbuotojų norą dėti visas pastangas, kad padėtų organizacijai sėkmingai veikti 2. norą atlikti visas paskirtas funkcijas, kad galėtų likti dirbti organizacijoje 3. norą atlikti darbus kokybiškai 4. atsidavimą ir rūpestį dėl organizacijos likimo (Chantica, Cahyani, Romadhon, 2022; Kavaliauskienė, Simonavičius, 2019; Lapointe ir kt., 2019; Wright, Kehoe, 2008).
2. Pritarimą organizacijos vertybėms, nes taip akcentuojamas darbuotojo noras įgyvendinti organizacijos tikslus, atliepti vertybes ir būti įsipareigojusiu. Autoriai akcentuoja, kad pritarimas organizacijos vertybėms suprantamas per: 1. asmens susitapatinimą su savo organizacija, kai kalbama apie ją kaip apie puikią įstaigą, kurioje verta dirbti. 2. abiejų šalių ryšio jausmą, kai didžiuojamasi sakant, jog esi organizacijos dalis 3. vertybių vienodumą 4.

sutikimą su organizacijos priimamais sprendimais (Guzeller, Celiker, 2019; Zheng, Sharan, Wei, 2010; Wright, Kehoe, 2008).

3. Norą išlaikyti narystę organizacijoje, nes taip yra pabrėžiama darbuotojo psichologinė ir emocinė sąsaja su organizacija. Autoriai akcentuoja, kad noras išlaikyti narystę organizacijoje suprantamas per: 1. lojalumą organizacijai 2. per psichinį ryšį, dėl kurio norima dirbti, tik šioje organizacijoje 3. psichologinį ir emocinį prisirišimą, išvelgiant naudą dirbti ir likti organizacijoje bei pakantumą pokyčiams 4. emocinį ryšį su visa organizacija suprantant, kad tai geriausia organizacija darbui (Aziz ir kt., 2021; Lapointe ir kt., 2019; Oppong, Tetteh, 2014; Akintayo, 2010).

Atlikta aptartų mokslininkų apibrėžčių analizė atliepia ir Mowday, Steers ir Porter (1979) sukurto įsipareigojimo klausimyno (OCQ), išskirtas definicijas: 1. noras dėti pastangas 2. pritarimas organizacijos vertybėms 3. noras išlaikyti narystę organizacijoje. Klausimynas yra plačiai naudojamas, kaip priemonė vertinti darbuotojų įsipareigojimą. O pasak Mowday ir kt., (1979) įsipareigojimas yra daugiau nei paprastas pasyvus lojalumas organizacijai. Jis reiškia aktyvų dalyvavimą, kai asmenys yra pasirengę investuoti dalį savęs, kad padidintų organizacijos gerovę ir nepaisant įvairių kitų įsipareigojimų, organizacijai įsipareigoję asmenys demonstruos nurodytus visas tris definicijas.

Darbuotojų įsipareigojimas yra esminis elementas, kuris lemia organizacijos veiklos rezultatus (Yue, Zhang, 2009; Briscoe, Claus, 2008). Šiai nuomonei pritaria ir Whitener (2001), teigdamas, kad aukštas darbuotojų įsipareigojimo lygis yra būtinas siekiant padidinti našumą ir užsitikrinti konkurencinį pranašumą. Bėgant metams įmonės susidūrė su nemažu iššūkiu, kaip pritraukti atsidavusių darbuotojų, norinčių visomis išgalėmis prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (Andrew, 2017). Tokio noro stokoiantys darbuotojai dažnai pasižymi žemu įsipareigojimo lygiu (Dost ir kt., 2011). Pasak Mathotaarachchi, Indikasampathhb, Senevirathneknda (2018) žemo įsipareigojimo lygio darbuotojai dažnai teikia pirmenybę asmeninei sėkmei, o ne organizacijos tikslams ir uždaviniams. Tokie asmenys linkę ieškoti alternatyvių darbo galimybių ir palieka darbovietę, kai tik užsitikrina naujas pareigas. Priešingai, labai įsipareigoję darbuotojai suvokia save kaip gyvybiškai svarbius organizacijos narius ir pritaria jos misijai, noriai prisideda prie organizacijos veiklų, siekia išlaikyti puikią atmosferą organizacijoje (Lo, Ramayah, Min, 2009). Įsipareigoję darbuotojai savo veiklos rezultatais nuolat viršija vadovybės lūkesčius (Bragg, 2002). Tad darbuotojai, tai svarbiausias organizacijos ištekliai, nuo kurio besąlygiškai priklauso organizacijos rezultatai. Į darbuotojus organizacijos investuoja didelę savo išteklių dalį. Darbuotojui nusprendus palikti savo darbo vietą, prireikia žmogiškųjų, finansinių bei laiko išteklių darbuotoją pakeisiančio asmens paieškai ir adaptavimui (Vilkaitė – Vaitonė, Sologubas, 2019). Vadybos ir valdymo teoretikai bei kiti specialistai yra pažymėję, kad organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be ilgalaikio organizacijos narių aukojimosi. Įmonių vadovų ir savininkų tikslas – pasiekti, kad kiekvienas dirbantis žmogus sąmoningai siektų savo ir tik savo organizacijos tikslų, kad šie tikslai sutaptų ir kad darbuotojas jaustų moralinį pasitenkinimą savo darbu organizacijoje bei manyti, kad patenkins savo poreikius. Tik tada įsipareigojama organizacijai – įvairiomis formomis ir lygiais (Kinderis, 2009). Andrew (2017), teigia, kad darbuotojai, kurie yra aukšto įsipareigojimo lygio, reikšmingai prisideda prie geresnių veiklos rezultatų ir efektyvumo tiek individualiai, tiek organizacijos mastu. Kadangi organizacijų sėkmė tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų įsipareigojimo organizacijai (Shvetsova, 2016), svarbu atkreipti dėmesį į įsipareigojimo organizacijai formavimą, nes tai organizacijų vystymosi pagrindas (Xie, Su, Song, 2022).

Analizuojant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai pastebima, kad mokslininkai nagrinėja pedagogų įsipareigojimo svarbą, kuris daro poveikį efektyviam švietimo procesui.

Pedagogų įsipareigojimas, tai – vidinis motyvas, skatinantis pedagogus skirti daugiau laiko ir pastangų savo dalyvavimui mokyklos veikloje. Šis noras populiarinti mokyklą skatina emocinį ryšį tarp mokytojų ir institucijos, galiausiai įkvepia juos ieškoti būdų, kaip tobulinti mokytojo profesiją ir kurti veiksmingą ir palankią mokymosi aplinką, leidžiančią mokiniams siekti savo tikslų (Altun, 2017). Pedagogų įsipareigojimas yra labai svarbus gerinant jų darbo rezultatus ir skatinant mokinių mokymąsi, taip pat mažinant mokytojų kaitą ir ketinimus palikti šią profesiją (Hausman, Goldring, 2001). Pedagogų įsipareigojimas laikomas labai svarbiu faktoriu, skatinančiu teigiamą ir produktyvią darbo vietą. Visiškai atsidavę savo pareigoms pedagogai demonstruoja patikimumą, entuziazmą ir norą išeiti už savo mokinių ir kolegų ribų, taip prisidedami prie bendros organizacijos sėkmės. Mokyklos gali pasiekti didesnę efektyvumą, kai mokytojai yra įsipareigoję. Todėl, norint ugdyti mokytojų įsipareigojimą, labai svarbu puoselėti teigiamą mokyklos klimatą. Mokyklų vadovai ir administratoriai turi suprasti kas turi įtakos mokyklos klimatui. Iš pradžių administratoriai turėtų sutelkti dėmesį į teigiamos mokyklos kultūros kūrimą. Todėl mokyklos vadovams tenka itin svarbus vaidmuo kuriant mokytojams palankią darbo aplinką, kuri gali pagerinti mokinių elgesį ir akademinius rezultatus. Mokyklos klimatas turėtų būti palankus, užtikrinantis, kad ir mokiniai, ir mokytojai jaustųsi patogiai, taip sudarant sąlygas sklandesniam mokymo ir mokymosi procesui. Be to, teigiamas mokyklos klimatas yra pagrindinis švietimo srities komponentas, kuriuo siekiama sukurti idealią visuomenę, apimančią fizinį, emocinį, dvasinį, intelektinį ir asmeninį augimą (Othman, Kasuma, 2017).

Chung (2020) teigia, kad akivaizdu, jog organizacijos klimatas yra susijęs su įsipareigojimu. Mokslininkas atliko tyrimą Malaizijos mokyklose ir tyrimu įrodė, kad uždaras ir nesveikas organizacijos klimatas neigiamai veikia mokytojų įsipareigojimą, o tai lemia prastesnius darbo rezultatus ir efektyvumą. Uždaram klimatui būdingas direktoriaus kategoriškas, ribojantis ir nepalaikantis elgesys, kuris lemia mokytojų atsiskyrimą, nutolinimą ir neprofesionalių santykius (Hoy, Miskel, 2013). Priešingai, teigiamas, atviras ir sveikas mokyklos klimatas skatina didesnę mokytojų atsidavimą, o tai didina jų efektyvumą ir darbo našumą. Įsipareigojimas organizacijai teigiamai veikia organizacijos klimatą ir mokytojų darbo rezultatus (Wang, Berger, 2010). Kai direktoriai taiko valdingą ir kontroliuojamą vadovavimo stilių, mokytojų darbo našumas paprastai būna žemas, tačiau kai direktoriai praktikuoja pasidalijamąjį vadovavimą, mokytojai demonstruoja didesnę įsipareigojimą ir darbo našumą (Chen, Cheng, 2011; Pearce, Herbig, 2004). Organizacijos klimatas yra svarbus elementas, kuris prisideda prie mokytojų įsipareigojimo didinimo, o tai lemia geresnius mokytojų darbo rezultatus, akademinius rezultatus ir bendrą mokyklos veiksmingumą. Todėl labai svarbu atsižvelgti į mokytojų požiūrį į mokyklos klimatą, kad būtų sudarytos palankios sąlygos teigiamai darbo atmosferai ir stiprintų mokytojų įsipareigojimą (Khan, 2019). Collie ir kt. (2011) atliko tyrimą Kanadoje, kurio metu nustatė, kad teigiamas mokyklos klimatas yra tiesiogiai susijęs su didesniu mokytojų įsipareigojimu.

Apibendrinant galima teigti, kad analizuojant darbuotojų įsipareigojimą, išsiaiškinta, jog tai yra individo susitapatinimas su konkrečia organizacija ir įsitraukimas į jos veiklą. Remiantis Mowday, Steers ir Porter (1979) sukurtu įsipareigojimo organizacijai klausimynu (OCQ), galima ištirti pedagogų įsipareigojimą organizacijai per dimensijas: noras dėti pastangas, noras išlaikyti narysę organizacijoje, pritarimas organizacijos vertybėms.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dizainas

Analizuojant organizacijos klimato ir darbuotojo įsipareigojimo sąsajas Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Tyrimas atliekamas siekiant atsakyti į pagrindinį probleminį klausimą: kokios yra švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai sąsajos? Šis klausimas iškeliamas dėl to, kad iki šiol nėra aišku, ar Lietuvos švietimo organizacijų klimatas yra susijęs su pedagogų įsipareigojimu organizacijai. Siekiant spręsti šią problemą, atliekamas empirinis tyrimas, kuriuo siekiama: nustatyti organizacijos klimato ir darbuotojo įsipareigojimo sąsajas bei patikrinti pagrindinę tyrimo hipotezę – organizacijos klimatas reikšmingai veikia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Atsižvelgiant į tyrime iškeltą tikslą ir suformuluotus uždavinius, šiame darbe bus atliekamas kiekybinis tyrimas, kuris leis atlikti struktūruotą ir sistemingą duomenų rinkimą, analizę bei rezultatų interpretaciją. Kiekybinis tyrimas suteiks galimybę ištirti sąsajas tarp švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo. Kiekybinio tyrimo metu bus siekiama adaptuoti Hoy, Smith ir Sweetland (2002) švietimo organizacijos klimato bei Mowday, Steers ir Porter (1979) darbuotojo įsipareigojimo organizacijai instrumentus tiriamai populiacijai, atskleisti švietimo organizacijos ir pedagogo įsipareigojimo raišką, nustatyti abiejų konceptų ryšį, ištirti konceptų dimensijų tarpusavio ryšius, išsiaiškinti švietimo organizacijos klimato dimensijų sąsajas su pedagogo įsipareigojimu organizacijai.

Tyrimas remiasi dviem pagrindiniais konceptais – organizacijos klimatu ir darbuotojų įsipareigojimu, kurie yra nagrinėjami remiantis mokslininkų teorijomis bei instrumentais. Organizacijos klimatas apibrėžiamas pagal Hoy, Smith ir Sweetland (2002) sukurtą švietimo organizacijos klimato klausimyną (*OCI*), kuris leidžia įvertinti keturias pagrindines švietimo organizacijos klimato dimensijas: kolegialų vadovavimą, profesionalų mokytojo elgesį, spaudimą dėl pasiekimų, institucinį pažeidžiamumą. Šios dimensijos leidžia išsamiai išanalizuoti mokyklos klimata. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai teoriniame tyrimo pagrindime remiasi Mowday, Steers ir Porter (1979) sukurtu įsipareigojimo klausimynu (*OCQ*), kuris apima tris pagrindines dimensijas: noras dėti pastangas, noras išlaikyti narystę organizacijoje, pritarimas organizacijos vertybėms. Abi šios koncepcijos yra tarpusavyje susijusios, nes organizacijos klimatas gali daryti reikšmingą poveikį darbuotojų įsipareigojimui. Tai pagrindžiama teorinėje dalyje. Konceptų operacionalizacija atlikta remiantis minėtais instrumentais (*OCI* ir *OCQ*), abu šie instrumentai užtikrina galimybę atskirai išmatuoti kiekvieną dimensiją, o jų sąsajoms įvertinti pasitelkiami statistiniai metodai, kurie leidžia nustatyti ryšius tarp švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai. Tokia operacionalizacija suteikia aiškią struktūrą tyrimui ir leidžia įrodymais pagrįsti tyrimo rezultatus.

Empiriniame tyrime taikytas kiekybinis (anketinės apklausos) tyrimo metodas. Tyrimo dalyviai buvo atrinkti pagal *Kvotinę imtį*, kai populiacija buvo suskaidoma į dalis pagal demografinį rodiklį – mokyklos, kurioje dirba respondentai pirmaeilėse pareigose vietovė. Imtis sudaryta taip, kad dalis imties elementų, turinčių požymį, būtų lygi daliai visos populiacijos elementų, turinčių tą patį požymį. Pasirinkta pagal vietovę, nes pagal Lietuvos statistikos departamento 2023–2024 mokslo metų duomenis, Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų mokytojai ir vadovai yra pateikiami bendrame sąrašė, neišskiriant tik mokytojų. Mokytojų skaičių buvo galima apskaičiuoti per vietovę.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento 2023 – 2024 m. m. duomenimis, iš viso Lietuvos Bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų ir vadovų yra 27297, mieste – 21929, o kaime – 5368. Kadangi tyrimo imtį sudaro tik mokytojai, pagal Lietuvos statistikos departamento 2023 – 2024 m. m. duomenis mokyklos vadovų iš viso yra 841, mieste – 584, o kaime – 257, vadovo pavaduotojų ugdymo reikalams – 1489, mieste – 1210, kaime – 279, tad reikia atimti vadovus ir vadovo pavaduotojų ugdymo reikalams skaičių iš bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų ir vadovų bendro skaičiaus. Bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų skaičius: iš viso yra 27297-2330=24967, mieste 21929-1794=20135, o kaime 5368-536=4832_mokytojų.

Remiantis Cohen, Manion, Morrison (2008, 104 p.) pateiktos generalinės imties dydžio ir patikimumo lygmens lentelės duomenimis buvo pasirinkta apklausti, pagal 95% patikimumo lygmens ir 30 000 generalinės imties dydžio duomenis, nuo 379 iki 1030 mokytojų (žr. 1 priedas).

Remiantis pateiktais duomenimis galima apskaičiuoti, kiek respondentų reikia iš miesto ir kaimo vietovių.

Formulė, kuri padės apskaičiuoti, kiek žmonių reikia apklausti iš kiekvienos skilties proporcingai jos dydžiui, palyginus su bendra skilčių suma yra proporcijų skaičiavimo principas, naudojamas statistikoje ar apklausų analizėje. Ji neturi vieno konkretaus autoriaus, nes tokio tipo skaičiavimo metodai yra matematikos pagrindai, plačiai taikomi įvairiose srityse, kur reikia proporcingai paskirstyti išteklis ar duomenis. Kiekvienos skilties proporcijos apskaičiavimas ir apklausos dalyvių skaičius kiekvienai skilčiai:

$$\frac{\text{Vertė}_i}{\text{Bendra_suma}} \times N \approx \text{Apvalinta_suma}$$

Paaiškinimas:

- Vertė_i yra konkrečios skilties vertė.
- Bendra_suma – visų skilčių suma.
- × N– bendras mažiausias reikiamas apklaustų žmonių skaičius.
- Apvalinta_suma – suapvalinta gauta skilties reikšmė iki artimiausio sveikojo skaičiaus.

Mažiausia tyrimo dalyvių imtis pagal vietovę, kurioje respondentai dirba pirmaeilėse pareigose:

- Miesto vietovė: $\frac{20135}{24967} \times 379 \approx 306$
- Kaimo vietovė: $\frac{4832}{24967} \times 379 \approx 73$

2.2. Tyrimo metodai

Organizacijos klimato ir darbuotojų įsipareigojimo sąsajų analizei atskleisti buvo taikyti šie tyrimo metodai:

Anketinė apklausa. Empiriniams duomenis rinkti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas. Diagnostiniame tyrime naudoti mokslininkų parengti instrumentai, kurie yra Arabpsychology.com internetiniame puslapyje, kurių pateikiamoms skalėms taikoma CC-BY licencija. CC-BY licencijos leidžia naudoti šias skales savo edukaciniuose tyrimuose, įskaitant matavimo priemones ir jų dokumentaciją. Tačiau jomis neperduodamos autorių teisės, kurios lieka autorių teisių turėtoji ir

privaloma Arabpsychology.com nurodyti kaip šaltinį. Pasirinkti instrumentai buvo verčiami iš anglų į lietuvių kalbą, tad reikėjo atlikti pilotinę respondentų apklausą. Prieš vykdant anketinę apklausą, anketos pavyzdys buvo pateiktas 30 mokytojų, o pagal jų pateiktus komentarus anketa buvo patikslinta. Apklausos instrumentą sudaro 3 dalys (žr. 2 priedas):

1. *Demografiniai duomenys* – 6 klausimai. Pirmojoje klausimyno dalyje respondentams reikėjo: nurodyti savo lytį, amžių, darbo stažą mokykloje, kvalifikacinį laipsnį, mokyklos, kurioje dirba pirmaeilėse pareigose tipą, mokyklos, kurioje dirba pirmaeilėse pareigose vietovę, šio klausimo atsakymai buvo miestas ar rajonas, nes pagal Lietuvos statistikos departamento metodologiją, mokytojai skirstomi pagal jų darbovietės vietą: miesto ir kaimo vietovėse. Mokytojai, dirbantys kaimo vietovėse, priskiriami platesniam administraciniam vienetui, kuris apibrėžiamas kaip rajono teritorija. Miesto mokytojai – priskiriami savivaldybėms, kurių teritorijoje yra miestai (pvz., Vilniaus, Kauno, Klaipėdos miestų savivaldybės). Kaimo mokytojai – priskiriami rajono savivaldybėms, nes kaimo vietovės yra rajonų dalis.
2. *Organizacijos klimatas*, buvo įvertintas naudojant Hoy, Smith, Sweetland (2002) Organizacijos klimato klausimyno (OCI) bendrosios skalės lietuviškąją versiją. Klausimynas atitinka patikimumo reikalavimus, nes tyrimuose mokslininkai teigia, kad Cronbacho α yra 0,83 (Hoy ir kt. 2002; Othman, Kasuma, 2017; Okorji, Igbokwe, Ezeugbor, 2016; Khan, 2019). Klausimyno validumą pagrindžia atlikta tiriamoji pagrindinių komponentų faktorinė analizė, šiame tyrime skalės patikimumas Cronbach $\alpha = 0,895$, duomenys rodo, kad anketa yra patikima, nes pasak Hair ir kt., (2013) kai yra 0,8 ir daugiau – labai geras patikimumas. Šią skalę sudaro 30 teiginių, kuriomis matuojamos keturios mokyklos klimato dimensijos: profesionalus mokytojo elgesys (Cronbacho alfa = 0,866, pagal Hair ir kt., (2013) labai geras patikimumas), įvertinamas 7 teiginiais (8; 18; 21; 23; 25; 28; 29), spaudimas dėl pasiekimų (Cronbacho alfa = 0,743, pagal Hair ir kt., (2013) suderinamumas geras), įvertinamas 8 teiginiais (7; 11; 15; 16; 17; 19; 22; 24), kolegialus vadovavimas (Cronbacho alfa = 0,891, pagal Hair ir kt., (2013) labai geras patikimumas) įvertinamas 7 teiginiais (1; 3; 5; 10; 13; 20; 27) ir institucinis pažeidžiamumas (Cronbacho alfa = 0,512, pagal Hair ir kt., (2013) patikimumas pakankamas), įvertinamas 5 teiginiais (2; 6; 9; 12; 26), o 4, 14 ir 30 teiginiai yra užpildomieji ir nėra vertinami.. Galimi mokytojų atsakymai yra vertinami Likerto skale nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 4 (visiškai sutinku).
3. *Darbuotojo įsipareigojimas* buvo įvertintas naudojant Mowday, Steers ir Porter (1979) Įsipareigojimo klausimyno (angl. Organizational Commitment Questionnaire) lietuvišką versiją. Klausimynas atitinka patikimumo reikalavimus, nes keliuose tyrimuose Cronbacho α svyruoja nuo 0,81 iki 0,93 (Becker, 1992; Brett, Cron, Slocum, 1995; Cohen, Hudecek, 1993; Gunz, Gunz, 1994; Hackett, Bycio, Hausdorf, 1994; Hochwarter, Perrewė, Ferris, Gercio, 1999; Johnston, Snizek, 1991; Kacmar, Carlson, Brymer, 1999; Lee, Johnson, 1991; Marsden, Kalleberg, Cook, 1993; Mathieu, 1991; Mathieu, Farr, 1991; Millward, Hopkins, 1998; Riggs, Knight, 1994; Sommer, Bae, Luthans, 1996; Zeffane, 1994; Khan, 2019). Šiame tyrime skalės patikimumas Cronbach $\alpha = 0,933$, o pasak Hair ir kt., (2013) patikimumas labai geras. Šią skalę sudaro 15 teiginių, kuriomis matuojamas darbuotojų įsipareigojimas išskiriant tris dimensijas: noras dėti pastangas (Cronbacho alfa = 0,804, pagal Hair ir kt., (2013) labai geras patikimumas), įvertinamas 4 teiginiais (1; 4; 8; 13), noras išlaikyti narystę organizacijoje (Cronbacho alfa = 0,853, pagal Hair ir kt., (2013) labai geras patikimumas), įvertinamas 7 teiginiais (3; 7; 9; 10; 11; 14; 15), pritarimas organizacijos vertybėms (Cronbacho alfa = 0,881, pagal Hair ir kt., (2013) labai geras patikimumas), įvertinamas 4 teiginiais (2; 5; 6; 12).

Galimi atsakymai yra vertinami Likerto skale nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). 6 klausimų formulavimas buvo neigiamas (3, 7, 9, 11, 12, 15) todėl pakeista šių klausimų kryptis taip, kad didesnis skalės vidurkis žymėtų didesnę darbuotojo įsipareigojimą organizacijai.

Matematinė statistinė analizė. Tyrimo duomenims apdoroti buvo taikoma matematinės statistinės analizės metodas. Gauti duomenys apdoroti taikant statistinių duomenų apdorojimo programą SPSS (Statisticals Package for the Social Sciences) paketo 20.0 versiją, o diagramoms ir lentelėms pateikti buvo naudojama „Microsoft Office Excel 2016“ ir „Microsoft Office Word 2016“ kompiuterinių programų paketai. Duomenims analizuoti taikyti aprašomosios statistikos, tikimybinės ir daugiamatės statistikos metodai. Atliktos šios analizės:

- Skalių patikimumui įvertinti taikomas Cronbach α koeficientas.
Cronbach's alpha interpretacija (Hair et al., 2013), teiginių suderinamumas:
 - Mažiau nei 0,5 nepriimtinas,
 - 0,5-0,6 – suderinamumas pakankamas /abejotinas,
 - 0,6-0,7 – suderinamumas patenkinamas,
 - 0,7-0,8 – suderinamumas geras ,
 - 0,8 ir daugiau – labai geras.
- Atlikta imties korekcija, taikytas svorių metodas: Atliekant tyrimą, buvo numatyta kvotinė imtis, kurios tikslas užtikrinti, kad respondentų pasiskirstymas atitiktų iš anksto nustatytus kvotinius proporcingus reikalavimus pagal miesto ir kaimo gyventojų skaičių. Tyrime dalyvavo 415 respondentų, tačiau pagal tyrimo dizainą reikėjo 379. Todėl buvo atliktas svorių metodas, siekiant išlyginti neatitikimus tarp faktinio ir planuoto respondentų skaičiaus. Faktinis ir planuotas respondentų pasiskirstymas:
 - Miesto gyventojai:
 - Dalyvavo: 311 respondentų
 - Reikėjo: 306 respondentų
 - Kaimo gyventojai:
 - Dalyvavo: 104 respondentai
 - Reikėjo: 73 respondentų

Svorio metodo taikymas: Svorio metodas buvo naudojamas taip, kad kiekvienai respondentų grupei būtų priskirti koreguoti svoriai, kurie atspindėtų reikalingą proporciją pagal numatytą kvotinę imtį. Svorio vertės buvo apskaičiuotos pagal formulę:

$$Svoris = \frac{\text{Reikalingas respondentų skaičius}}{\text{Faktinis respondentų skaičius}}$$

- Miesto gyventojų svoris:

$$Svoris_{miestas} = \frac{306}{311} \approx 0,984$$

- Kaimo gyventojų svoris:

$$Svoris_{kaimas} = \frac{73}{104} \approx 0,702$$

Bendras korekcijos principas:

- Miesto respondentų duomenys buvo padauginti iš svorio 0,984, siekiant sumažinti jų santykinę reikšmę bendroje imtyje.
- Kaimo respondentų duomenys buvo padauginti iš svorio 0,702, siekiant padidinti jų santykinę reikšmę ir subalansuoti jų dalį pagal numatytą kvotą.

Apibendrinimas: Tokiu būdu buvo garantuota, kad galutinėje analizėje miesto ir kaimo respondentų pasiskirstymas atitiktų iš anksto nustatytą kvotinę imtį, o rezultatai nebūtų iškraipyti dėl disproporcijos tarp faktinio ir planuoto respondentų skaičiaus.

- Skaičiuojami procentiniai dažniai, kintamiesiems matuojamiems intervalų skalėje skaičiuojami vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai, skirstinio normalumas įvertinamas skaičiuojant eksceso ir asimetrijos koeficientą. Atlikta taikomų suminių skalių skirstinių parametrų analizė. Šie parametrai apibūdina skirstinių savybes ir leidžia nustatyti, ar skalės duomenys atitinka tyrimui keliamus reikalavimus.
- Sudaryta lentelė, kurioje pateikiamos visų tyrime taikomų skalių skaitinės charakteristikos (žr. 2.2.1 lentelė).

2.2.1 lentelė

Tyrime taikomų suminių skalių skirstinių parametrai, N=379.

Skalė	Min	Max	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
Pedagogo įsipareigojimas	1,47	7,00	5,18	1,10	-0,79	0,18
Organizacijos klimatas	1,10	4,00	3,07	0,40	-0,88	2,28
Kolegialus vadovavimas	1,00	4,00	3,16	0,71	-0,86	0,11
Profesionalus mokytojo elgesys	1,00	4,00	3,21	0,56	-0,73	0,57
Spaudimas dėl pasiekimų	1,00	4,00	2,98	0,48	-0,62	1,49
Institucinis pažeidžiamumas	1,20	4,00	2,74	0,52	-0,27	-0,17
Noras dėti pastangas	1,00	7,00	5,55	1,07	-1,08	1,62
Noras išlaikyti narystę organizacijoje	1,14	7,00	4,92	1,17	-0,66	0,06
Pritarimas organizacijos vertybėms	1,00	7,00	5,23	1,35	-0,91	0,31

Apskaičiuojami pagrindiniai sudarytų skalių parametrai vidurkis, mediana ir standartinis nuokrypis, eksceso bei asimetrijos koeficientai. Skaičiavimų duomenys perteikiami lentele (žr. 2.2.1 lentelė). Įvertinamas kintamųjų skirstinių atitikimas normaliajam skirstiniui. Sudarytų (suminių) skalių statistiniai parametrai (žr. 2.2.1 lentelė) rodo, kad visų šių kintamųjų skirstinius galima priskirti normaliesiems, visų skirstinių eksceso ir asimetrijos koeficientai absoliutine reikšme mažesni už ± 3 , o skirstinys artimas normaliajam, jei asimetrijos ir eksceso koeficientai absoliutiniu didumu mažesni

už ± 3 , kai yra didesnė imtis (George, Mallery, 2016). Tad, analizuojant šių kintamųjų tarpusavio ryšius, darbe bus taikomas parametrinės statistikos metodas.

- Ryšiams tarp požymių įvertinti naudotas parametrinės statistikos metodas Pirson (*Pearson*) tiesinės koreliacijos koeficientas, rezultatai buvo vertinami kaip statistiškai reikšmingi ir tyrime žymimi žvaigždutėmis (*), kai: * – reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, ** – reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$; *** – reikšmingumo lygmuo $p < 0,001$. Koreliacijos koeficientas gali įgyti reikšmes nuo -1 iki 1 . Kuo koreliacijos koeficientas vertinant jo modulinę reikšmę yra didesnis, tuo priklausomybė tarp dviejų kintamųjų yra stipresnė. *Pearson* koreliacijos koeficientas žymimas raide r , o analizėse dažniausiai naudojami tokios interpretacijos koeficiento gautoms reikšmėms apibūdinti (žr. 2.2.2 lentelė):

2.2.2 lentelė

Pearson koreliacijos koeficiento r interpretacija

IrI (r absoliučiojo didumu)	Interpretacija
Nuo 0 iki 0,1	Ryšio iš esmės nėra
Nuo 0,1 iki 0,3	Ryšys silpnas
Nuo 0,3 iki 0,5	Ryšys vidutinio stiprumo
Nuo 0,5 iki 1	Ryšys stiprus
$r > 0$ ryšys tiesioginis, $r < 0$ ryšys atvirkštinis	
r^2 parodo bendros dispersijos dalį (bendrumą)	
Šaltinis: sudaryta pagal Cohen, 1988	

- Norint nustatyti kokią įtaką demografiniai veiksniai, turi organizacijos klimatui ir įsipareigojimui buvo taikytas ANOVA testas. ANOVA analizei taikomas p reikšmės kriterijus ($p \leq 0,05$) (Field, 2017). Poveikio dydžio eta kvadratu interpretavimas: $\eta^2 = 0,01$ – poveikis (skirtumai tarp grupių) maži, $\eta^2 = 0,06$ – poveikis (skirtumai tarp grupių) vidutiniai, $\eta^2 = 0,14$ – poveikis / skirtumai tarp grupių dideli. (Cohen, 1988).
- Norint nustatyti kokią įtaką nepriklausomi kintamieji, turi priklausomam kintamajam buvo atliktas tiesinės regresijos metodas. Priklausomas skirstinys turi būti artimas normaliajam, nepriklausomi kintamieji turi būti nestipriai susiję tarpusavyje. Tinkami regresijos modelio rodikliai: $R^2 \geq 20$, ANOVA $p < 0,05$, visų t kriterijų $p < 0,05$, $VIF \leq 4$ (Čekanavičius, Murauskas, 2014). Pagal Cohen ir kt. (2003) beta koeficientų dydis leidžia aiškiai ir standartizuotai vertinti kintamųjų poveikį regresiniuose modeliuose. Beta reikšmės $> 0,50$ rodo stiprų poveikį, $0,30-0,50$ – vidutinį, o $0,10-0,30$ – silpną, bet vis tiek reikšmingą poveikį.

2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Tyrimo organizavimo procesas buvo suskirstytas į keturis etapus. Kiekvienas etapas buvo orientuotas į konkrečių tikslų įgyvendinimą – nuo teorinės medžiagos analizės iki rezultatų apibendrinimo ir rekomendacijų pateikimo. Tyrimo etapų apžvalga:

- pirmajame etape, buvo atlikta mokslinės – metodinės literatūros analizė, kurios metu buvo siekiama atskleisti temos aktualumą, suformuluoti tikslą ir uždavinius bei išanalizuoti

vadybos mokslo literatūrą apie organizacijos klimata ir darbuotojo įsipareigojimą. Analizės laikotarpis nuo 2024 metų birželio mėnesio iki 2024 metų rugsėjo mėnesio vidurio.

- antrasis etapas prasidėjo 2024 metų rugsėjo mėnesį. Šis etapas prasidėjo tyrimo metodologijos kūrimu. Pasirinkti tyrimo instrumentai: Hoy, Smith ir Sweetland (2002) švietimo organizacijos klimato bei Mowday, Steers ir Porter (1979) darbuotojo įsipareigojimo organizacijai klausimynai. Pasirinkti instrumentai buvo verčiami iš anglų į lietuvių kalbą, todėl buvo atliekama pilotinė respondentų apklausa. Atsižvelgiant į Lietuvos statistikos departamento 2023–2024 mokslo metų duomenis ir remiantis Cohen, Manion, Morrison (2008, 104 p.) pateiktos generalinės imties dydžio ir patikimumo lygmens lentelės duomenimis, nustatyta kiekybinio tyrimo imtis. 2024 m. spalio – lapkričio mėnesiais, atliekamas kiekybinis tyrimas. Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų mokytojai atsakinėjo į anketos klausimus internetu per internetinį puslapį apklausa.lt, kuriame buvo pateiktas 51 klausimas. Pedagogų buvo prašoma užpildyti anketą per „Facebook“ socialinį tinklą, kuriame yra 2 grupės, kurios vienija Lietuvos mokytojus: „Mokytojai ir jų bičiuliai“ bei „Mokytojai“. 2024 metų
- trečiajame etape, 2024 metų lapkričio – gruodžio mėnesiais, vyko duomenų apdorojimas, analizė, interpretavimas ir aprašymas.
- ketvirtajame etape, 2024 metų gruodžio mėnesį, buvo rengiama diskusija, išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo etika. Šios apklausos metu buvo aiškinamasi apie švietimo organizacijos klimata ir pedagogo įsipareigojimą. Respondentams anketoje buvo pateikiami uždarojo tipo klausimai, mokytojai galėjo pasirinkti jiems tinkamą variantą. Tyrimo metu buvo laikomasi etikos principų:

- Prieš pradėdant apklausą, mokytojai buvo supažindinami su tyrimo tikslu, anketos pildymo metodika. Jei pedagogams iškilo kokių nors klausimų, galėjo klausti, viskas buvo paaiškinta bei atsakyta.
- Klausimai suformuluoti laikantis pagarbos asmens privatumui principu. Remiantis pagarbos tyrimo dalyvių privatumui principu, informacija, kurią tyrėjas gavo iš kiekvieno pedagogo, yra žinomi, tik tyrėjui, o rezultatai bus pateikiami apibendrinti.
- Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių konfidencialumą bei privatumą, nebuvo prašoma įrašyti asmeninės informacijos pagal kurią būtų galima identifikuoti respondentus. Konfidencialumas užtikrina, kad informacija apie tyrimo dalyvius ir nagrinėjamą medžiagą bus prieinama tik tyrėjui, tad anketos rezultatai buvo matomi, tik tyrėjui.
- Buvo laikomasi ir teisingumo principo, kuris yra paremtas lygių teisių, arba lygių galimybių, nuostata. Tyrėjas užtikrino, kad tiriamieji įsitrauktų į tyrimą savo noru, jie nebuvo varžomi ar išnaudojami, per prievartą neatsakinėjo į klausimus, o nusprendus nebetęsti atsakinėti į klausimus, galėjo laisva valia tai padaryti, nes tyrėjas visiškai nedarė įtakos tyrimo procedūrai ir rezultatams.

2.4. Tyrimo imtis

Tiriamąją imtį sudarė 415 mokytojų iš Lietuvos Bendrojo ugdymo mokyklų, 2 anketos buvo užpildytos netinkamai, tad jos iš tyrimo eliminuotos. Demografiniai duomenys pateikiami 2.4.1 lentelėje. Lentelėje nurodyta, kad tyrime dalyvavo: miesto vietovės ir kaimo respondentai, moterys

ir vyrai, o nenorinčių nurodyti savo lyties nebuvo. Tyrime dalyvavo 35 – 50 metų mažiau, nuo 50 metų ir daugiau, iki 35 metų mokytojų. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad anketinės apklausos metu dalyvavo pagal darbo stažą mokykloje dirbantys mažiau nei 1 metus pedagogų, dirbantys 1 – 5 metus, 6 – 10 metų, 11 – 15 metų, daugiau nei 15 metų respondentai. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad apklausoje dalyvavo mokytojai, vyr. mokytojai, metodininkai, ekspertai. Remiantis Lietuvos statistikos departamento 2023 – 2024 m. m. duomenimis, buvo išskirtos mokyklos į tipus, kurios vykdo bendrojo ugdymo programas: mokykla – darželis, pradinės mokyklos, pagrindinės mokyklos, progimnazijos, jaunimo mokyklos, gimnazijos, menų gimnazijos, konservatorijos, vaikų socializacijos centrų, specialiosios mokyklos, suaugusiųjų mokyklos, sanatorinės mokyklos.

2.4.1 lentelė

Demografiniai respondentų duomenys

Požymis	Atsakymų kategorijos	Respondentų skaičius	Procentai
Mokyklos, kurioje dirba pirmaeilėse pareigose vietovė	Miestas	311	74,9
	Kaimas	104	25,1
Lytis	Moterys	387	93,3
	Vyrai	28	6,7
Amžius	Iki 35 m.	65	15,7
	35 – 50 m.	180	43,4
	50 m. ir daugiau	170	41,0
Darbo stažas mokykloje	Mažiau nei 1 metus	15	3,6
	1 – 5 metų	58	14,0
	6 – 10 metų	66	15,9
	11 – 15 metų	34	8,2
	Daugiau nei 15 metų	242	58,3
Kvalifikacija	Mokytojas	117	28,2
	Vyr. mokytojas	122	29,4
	Metodininkas	157	37,8
	Ekspertas	19	4,6
Mokyklos, kurioje dirba pirmaeilėse pareigose tipas	Mokykla – darželis	56	13,5
	Pradinė mokykla	32	7,7
	Pagrindinė mokykla	41	9,9
	Progimnazija	89	21,4
	Jaunimo mokykla	2	0,5
	Gimnazija	181	43,6
	Menų gimnazija	4	1,0
	Konservatorija	1	0,2
	Vaikų socializacijos centrai	2	0,5
	Specialioji mokykla	5	1,2
	Suaugusiųjų mokykla	2	0,5

Norint nustatyti, ar generalinė aibė atitinka tyrimo imtį, reikia palyginti tyrimo dalyvių demografinius duomenis su bendrais Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų duomenimis pagal pagrindinius profesinius ir demografinius rodiklius. Remiantis pateikta informacija ir Lietuvos statistikos departamento duomenimis:

- mokyklos vietovė (miestas ir kaimas): generalinė aibės statistiniai rodikliai (visi Lietuvos mokytojai) rodo, kad 80 % mokytojų dirba miestuose, o 20 % – kaime. Tyrimo imtis atskleidė, jog 74,9 % respondentų dirba mieste, o 25,1 % – kaime. Nors proporcijos panašios, tyrime kaimo mokyklų mokytojų dalyvavo šiek tiek daugiau. Siekiant patikimesnių tyrimo duomenų

- rezultatų ir atsižvelgiant į taikomą imties tipą, buvo pasitelktas svorių metodas, todėl atliktas duomenų svarstymas, kuris užtikrino rezultatų reprezentatyvumą.
- lytis: generalinės aibės duomenų analizė rodo, kad Lietuvoje mokytojų daugiausiai yra moterų – apie 87–90 %, o vyrų – 10–13 %. Tyrimo imtis atskleidė, jog 93,3 % respondentų sudarė moterys, o 6,7 % – vyrai. Moterų dalis tyrime yra šiek tiek didesnė, o vyrų – mažesnė nei generalinėje aibėje. Tačiau ši disproporcija atitinka bendrą tendenciją, kad vyrai Lietuvoje mažiau įsitraukia, ir ji atspindi bendrą Lietuvos mokyklų mokytojų profilį.
 - amžius: generalinė aibės duomenys, kad didžiausia dalis mokytojų yra 35–50 metų amžiaus grupėje, tačiau vyresnių nei 50 metų mokytojų skaičius taip pat yra reikšmingas, o jaunų, iki 35 metų mokytojų dalis yra mažesnė. Tyrimo imtis: 35–50 metų grupė sudaro 43,4 %, vyresni nei 50 metų – 41,0 %, iki 35 metų – 15,7 %. Tyrimo imtis gerai atspindi bendrą mokytojų amžiaus pasiskirstymo tendenciją Lietuvoje, pabrėžiant, kad vidutinio amžiaus mokytojai sudaro didžiausią dalį, o jaunų mokytojų skaičius yra mažesnis, tačiau reikšmingas.
 - darbo stažas: generalinė aibės statistiniai rodikliai atskleidžia, jog Lietuvoje dauguma mokytojų turi daugiau nei 15 metų darbo stažą. Tyrimo imtis: 58,3 % mokytojų turi daugiau nei 15 metų darbo stažą, tad tyrimo duomenys gerai atspindi darbo stažo pasiskirstymą, kadangi didžioji dalis tyrimo dalyvių turi ilgametę darbo patirtį, kas atitinka bendrą tendenciją Lietuvoje.
 - kvalifikacija: generalinės aibės duomenų analizė rodo, kad Lietuvoje dauguma mokytojų yra vyr. mokytojai ir metodininkai, o ekspertų skaičius yra nedidelis. Atliktame tyrime metodininkai sudarė – 37,8 %, o vyr. mokytojai – 29,4 % sudarė didžiausią dalį, o mokytojų ir ekspertų procentinė dalis yra mažesnė. Tyrimo imtis gerai atspindi generalinės aibės kvalifikacijos pasiskirstymą, kadangi didžiausios grupės yra metodininkai ir vyr. mokytojai, kas atitinka bendrą kvalifikacijos tendencijas Lietuvoje, o ekspertų dalis tyrime, kaip ir buvo tikėtasi, yra mažesnė.
 - Mokyklos tipas: generalinė aibės duomenys atskleidžia, jog Lietuvoje didžiausia dalis mokytojų dirba gimnazijose ir progimnazijose. Tyrime dalyvavo daugiausia Gimnazijose dirbantys respondentai (43,6 %) ir progimnazijose dirbantys – 21,4 %. Tyrimo imtis gerai atspindi generalinės aibės pasiskirstymą pagal mokyklų tipus. Gimnazijų ir progimnazijų mokytojų dalys tyrime atitinka bendrąją tendenciją Lietuvoje.

Atsižvelgiant į gautus duomenis, galima tvirtinti, kad tyrimo imtis atitinka generalinės aibės demografinius rodiklius pagal pagrindines charakteristikas: vietovė, lytis, amžius, darbo stažas, kvalifikacija ir mokyklos tipas. Nedideli nukrypimai yra priimtini ir nepaneigia bendros imties reprezentatyvumo. Tad galima teigti, kad tyrimo rezultatai yra tinkami apibendrinti Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų mokytojams.

3. ORGANIZACIJOS KLIMATO IR DARBUOTOJO ĮSIPAREIGOJIMO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Švietimo organizacijos klimato raiška mokykloje

Organizacijos klimato raiškos mokykloje pristatymas padeda giliau suprasti, kaip įvairūs veiksniai, tokie kaip vietovė ir mokyklos tipas, daro įtaką organizacijos klimatui. Organizacijos klimatas yra organizacijos lygio kintamasis, žmonės tik patiria šį klimatą, todėl prasminga jį analizuoti atsižvelgiant į darbo vietovę ir mokyklos tipą.

Lentelėje (žr. 3.1.1 lentelė) pateikiami švietimo organizacijos klimato skalių charakteristikų duomenys (N = 379), kurie leidžia išsamiai įvertinti, kaip yra vertinama kiekviena klimato dimensija: kolegialus vadovavimas, profesionalus mokytojo elgesys, spaudimas dėl pasiekimų ir institucinis pažeidžiamumas.

3.1.1 lentelė

Švietimo organizacijos klimato skalių charakteristikos, N=379.

Skalė	Min	Max	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Kolegialus vadovavimas	1,00	4,00	3,16	0,71
Profesionalus mokytojo elgesys	1,00	4,00	3,21	0,56
Spaudimas dėl pasiekimų	1,00	4,00	2,98	0,48
Institucinis pažeidžiamumas	1,20	4,00	2,74	0,52

3.1.1 lentelėje pateikiami švietimo organizacijos klimato skalių charakteristikų duomenys, pagal kuriuos matyti, kad geriausiai vertinamas profesionalus mokytojo elgesys (vidurkis = 3,21), o mažiausiai – institucinį pažeidžiamumas (vidurkis = 2,74). Taip pat, nustatyta, kad didžiausia nuomonių sklaida pasireiškia vertinant kolegialų vadovavimą (standartinis nuokrypis = 0,71), o mažiausia – spaudimo dėl pasiekimų dimensijoje (standartinis nuokrypis = 0,48). Tai reiškia, kad respondentai dažniausiai sutaria dėl kolegialaus vadovavimo, tačiau jų nuomonės labiau išsiskiria dėl spaudimo dėl pasiekimų.

Organizacijos klimatas yra svarbus kintamasis, nes jis formuoja mokyklos darbo aplinką bei bendrą organizacijos narių suvokimą ir požiūrį apie švietimo organizaciją. Mokyklų atveju klimato svarba yra dar didesnė, nes jis tiesiogiai veikia mokymo ir mokymosi procesą. Analizė atskleidžia, kaip darbo vietovė ir mokyklos tipas gali veikti švietimo organizacijos klimatą.

3.1.2 lentelėje pateikiamas švietimo organizacijos klimato dimensijų vertinimas priklausomai nuo pedagogų darbo pirmąją pareigose vietovės.

3.1.2 lentelė

Švietimo organizacijos klimato vertinimas priklausomai nuo pedagogo darbo pirmąjį mėnesį pareigose vietovės, N=379. ANOVA analizės rezultatai.

Vietovė	Švietimo organizacijos klimatas		Kolegialus vadovavimas		Profesionalus mokytojo elgesys		Spaudimas dėl pasiekimų		Institucinis pažeidžiamumas	
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Miestas (N=306)	3,08	0,39	3,17	0,71	3,22	0,55	2,98	0,47	2,73	0,52
Kaimas (N= 73)	3,06	0,42	3,13	0,74	3,16	0,59	2,98	0,51	2,81	0,52
ANOVA testas	F (1,377)	0,132		0,255		0,753		0,003		1,496
	p	0,717		0,614		0,386		0,953		0,222
	Eta kvadratu	0,000		0,001		0,002		0,000		0,004

3.1.2 lentelėje pateikti ANOVA analizės rezultatai rodo, kad nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp miesto ir kaimo vietovių bei švietimo organizacijos klimato bei jos dimensijų ($p > 0,05$). Švietimo organizacijos klimato vidurkis aukščiausias miesto (vidurkis = 3,08), o mažiausias kaimo (vidurkis = 3,06), tačiau vidurkių skirtumai yra visiškai minimalūs, tik 0,02 balo. Maža eta kvadratu reikšmė ($\eta^2 < 0,01$) rodo, kad poveikis tarp grupių yra labai mažas, vietovė paaiškina mažiau nei 1% švietimo organizacijos klimato variacijos. Vidurkiai visose dimensijose yra panašūs tiek miesto, tiek kaimo mokyklose, dimensijos profesionalus mokytojo elgesys vidurkiai aukščiausi (mieste vidurkis = 3,22, kaimo vidurkis = 3,16), o institucinio pažeidžiamumo mažiausi (mieste vidurkis = 2,73, kaimo vidurkis = 2,81), tačiau nėra statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$). Apskritai, rezultatai leidžia teigti, kad švietimo organizacijos klimatas nepriklauso nuo pedagogo darbo pirmąjį mėnesį pareigose vietovės.

3.1.3 lentelėje pateikiamas švietimo organizacijos klimato dimensijų vertinimas priklausomai nuo mokyklos, kurioje dirba pedagogai pirmąjį mėnesį pareigose tipo.

3.1.3 lentelė

Švietimo organizacijos klimato vertinimas priklausomai nuo mokyklos, kurioje dirba pedagogai pirmąjį mėnesį pareigose tipo, N=379. ANOVA analizės rezultatai.

Mokyklos tipas	Švietimo organizacijos klimatas		Kolegialus vadovavimas		Profesionalus mokytojo elgesys		Spaudimas dėl pasiekimų		Institucinis pažeidžiamumas	
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Mokykla-darželis (N=51)	3,02	0,45	3,04	0,75	3,07	0,55	2,95	0,52	2,77	0,56
Pradinė mokykla (N= 30)	3,21	0,44	3,30	0,76	3,41	0,57	3,14	0,46	2,70	0,59
Pagrindinė mokykla (N=36)	3,06	0,34	3,24	0,57	3,09	0,49	2,94	0,36	2,86	0,48
Progimnazija (N=86)	3,03	0,36	3,06	0,74	3,19	0,54	2,93	0,42	2,81	0,50

Lentelės tęsinys 38 psl.

3.1.3 lentelės tęsinys

Mokyklos tipas	Švietimo organizacijos klimatas		Kolegialus vadovavimas		Profesionalus mokytojo elgesys		Spaudimas dėl pasiekimų		Institucinis pažeidžiamumas	
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Gimnazija (N=162)	3,09	0,42	3,21	0,70	3,24	0,58	3,01	0,50	2,70	0,52
ANOVA testas kvadratu	F(4,359)	1,323	1,449		2,325		1,448		1,153	
	p	0,261	0,217		0,056		0,218		0,332	
	Eta	0,015	0,016		0,025		0,016		0,013	

3.1.3 lentelėje pateikti ANOVA analizės rezultatai rodo, kad nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp mokyklos tipo ir švietimo organizacijos klimato bei jos dimensijų ($p > 0,05$). Švietimo organizacijos klimato vidurkis aukščiausias pradinėjų mokyklų (vidurkis = 3,21), o mažiausias mokyklos – darželio (vidurkis = 3,02), tačiau vidurkių skirtumai yra nedideli, tik 0,19 balo. Maža eta kvadratu reikšmė ($\eta^2 < 0,01$) rodo, kad poveikis tarp grupių yra labai mažas, mokyklos tipas paaiškina mažiau nei 1% švietimo organizacijos klimato variacijos. Vidurkiai visose dimensijose yra panašūs visų tipų mokyklose. Dimensijos profesionalus mokytojo elgesys pradinėse mokyklose vidurkis aukščiausias (vidurkis = 3,41), o institucinio pažeidžiamumo pradinėse mokyklose ir gimnazijose mažiausias (vidurkis = 2,70), tačiau nėra statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$). Apskritai, rezultatai leidžia teigti, kad švietimo organizacijos klimatas nepriklauso nuo mokyklos tipo.

Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad nagrinėjant duomenis apie keturias švietimo organizacijos klimato dimensijas: kolegialų vadovavimą, profesionalų mokytojo elgesį, spaudimą dėl pasiekimų ir institucinį pažeidžiamumą. Nustatyta, kad profesionalus mokytojo elgesys buvo vertinamas geriausiai (vidurkis = 3,21), o institucinis pažeidžiamumas – prasčiausiai (vidurkis = 2,74). Didžiausia nuomonių sklaida pastebėta vertinant kolegialų vadovavimą (standartinis nuokrypis = 0,71), o mažiausia – spaudimą dėl pasiekimų (standartinis nuokrypis = 0,48). Tolesnė analizė, atlikta naudojant ANOVA testą, parodė, kad nei vietovė, nei mokyklos tipas neturėjo statistiškai reikšmingos įtakos švietimo organizacijos klimatui ($p > 0,05$ abiem atvejais). Eta kvadrato reikšmės buvo mažos ($\eta^2 < 0,01$ abiem atvejais). Nors kai kuriose dimensijose buvo pastebėti nedideli vidurkių skirtumai tarp miesto ir kaimo mokyklų, taip pat tarp skirtingų mokyklų tipų, šie skirtumai nebuvo statistiškai reikšmingi. Taigi, galima daryti išvadą, kad švietimo organizacijos klimatas nepriklauso nei nuo pedagogo darbo pirmąjį pareigose vietovės, nei nuo mokyklos tipo.

3.2. Pedagogo įsipareigojimo organizacijai raiška

Pedagogo įsipareigojimą organizacijai prasminga analizuoti per profesinius veiksmus, tokius kaip kvalifikacija ir darbo stažas, nes jie lemia pedagogo patirtį ir kompetenciją.

Lentelėje (žr. 3.2.1 lentelė) pateikiami pedagogo įsipareigojimo skalių charakteristikų duomenys (N = 379), kurie leidžia išsamiai įvertinti, kaip yra vertinama kiekviena įsipareigojimo dimensija: noras dėti pastangas, noras išlaikyti narystę organizacijoje ir pritarimas organizacijos vertybėms.

3.2.1 lentelė

Pedagogo įsipareigojimo skalių charakteristikos, N=379.

Skalė	Min	Max	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Noras dėti pastangas	1,00	7,00	5,55	1,07
Pritarimas organizacijos vertybėms	1,00	7,00	5,23	1,35
Noras išlaikyti narystę organizacijoje	1,14	7,00	4,92	1,17

3.2.1 lentelėje pateikiami pedagogų įsipareigojimo skalių charakteristikų duomenys, pagal kuriuos matyti, kad geriausiai vertinamas noras dėti pastangas (vidurkis = 5,55), o mažiausiai – noras išlaikyti narystę organizacijoje (vidurkis = 4,92). Taip pat, nustatyta, kad didžiausia nuomonių sklaida pasireiškia vertinant pritarimą organizacijos vertybėms (standartinis nuokrypis = 1,35), o mažiausia – noro dėti pastangas dimensijoje (standartinis nuokrypis = 1,07). Tai reiškia, kad respondentai dažniausiai sutaria pritariant organizacijos vertybėms, tačiau jų nuomonės labiau išsiskiria dėl noro dėti pastangas.

Pedagogo įsipareigojimas organizacijai yra individo susitapatinimas su konkrečia organizacija ir įsitraukimas į jos veiklą, tai reiškiny, kuris gali būti susijęs su įvairiais profesiniais veiksniais. Šio tyrimo metu buvo analizuojama, kaip pedagogo darbo stažas mokykloje ir kvalifikacija veikia įsipareigojimą ir jo dimensijas: norą dėti pastangas, pritarimą organizacijos vertybėms ir norą išlaikyti narystę organizacijoje. Darbo stažas atspindi pedagogo patirtį organizacijoje, o kvalifikacija – jo profesinius gebėjimus.

3.2.2 lentelėje pateikiamas įsipareigojimo mokyklai dimensijų vertinimas priklausomai nuo respondentų darbo stažo.

3.2.2 lentelė

Įsipareigojimo mokyklai vertinimas priklausomai nuo pedagogo darbo stažo, N=379. ANOVA analizės rezultatai.

		Pedagogo įsipareigojimas		Noras dėti pastangas		Pritarimas organizacijos vertybėms		Noras išlaikyti narystę organizacijoje	
		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Darbo stažas									
Mažiau nei 1 metų (N=13)		4,84	1,23	5,25	1,05	4,73	1,60	4,67	1,22
1-5 metų (N= 51)		5,16	1,23	5,67	1,09	5,27	1,56	4,82	1,35
6-10 metų (N=60)		5,09	1,21	5,35	1,28	5,22	1,36	4,87	1,22
11-15 metų (N=32)		5,12	1,16	5,68	1,08	5,24	1,42	4,74	1,18
Daugiau nei 15 metų (N=162)		5,24	1,02	5,56	0,99	5,32	1,27	4,50	1,10
ANOVA testas	F(4,374)	0,581		1,090		0,630		0,697	
	p	0,677		0,361		0,641		0,595	
	Eta kvadratu	0,006		0,012		0,007		0,007	

3.2.2 lentelėje pateikti ANOVA analizės rezultatai rodo, kad nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp darbo stažo ir pedagogo įsipareigojimo bei jo dimensijų ($p > 0,05$). Pedagogo įsipareigojimo vidurkis aukščiausias tarp mokytojų turinčių daugiau nei 15 metų darbo stažo (vidurkis = 5,24), o

mažiausias, tarp dirbančių mažiau nei 1 metus (vidurkis = 4,84), tačiau vidurkių skirtumai nėra dideli. Maža eta kvadratu reikšmė ($\eta^2 < 0,01$) rodo, kad poveikis tarp grupių yra labai mažas, darbo stažas paaiškina mažiau nei 1% pedagogo įsipareigojimo variacijos. Vidurkiai visose dimensijose yra panašūs. Dimensijos noras dėti pastangas, tarp pedagogų turinčių 11 – 15 metų darbo stažą, nustatytas aukščiausias vidurkis (vidurkis = 5,68), o noro išlaikyti narystę organizacijoje, turinčių daugiau nei 15 metų darbo stažo mažiausias (vidurkis = 4,50). Apskritai, rezultatai leidžia teigti, kad pedagogų įsipareigojimas organizacijai nepriklauso nuo pedagogo darbo stažo, nes statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

3.2.3 lentelėje pateikiamas įsipareigojimo mokyklai dimensijų vertinimas priklausomai nuo respondentų kvalifikacijos.

3.2.3 lentelė

**Įsipareigojimo mokyklai dimensijų vertinimas priklausomai nuo pedagogo kvalifikacijos,
N=379. ANOVA analizės rezultatai.**

Darbo stažas		Pedagogo įsipareigojimas		Noras dėti pastangas		Pritarimas organizacijos vertybėms		Noras išlaikyti narystę organizacijoje	
		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Mokytojas (N=105)		5,01	1,24	5,42	1,20	5,11	1,52	4,72	1,31
Vyr. mokytojas (N= 110)		5,09	1,11	5,49	1,07	5,15	1,36	4,83	1,15
Metodininkas (N=145)		5,36	0,96	5,67	0,97	5,45	1,20	5,13	1,04
Ekspertas (N=18)		5,27	1,05	5,65	0,89	5,49	1,29	4,93	1,26
ANOVA testas	F(4,374)	2,453		1,263		1,832		2,922	
	p	0,063		0,287		0,141		0,034	
	Eta kvadratu	0,019		0,010		0,014		0,023	

3.2.3 lentelėje pateikti ANOVA analizės rezultatai rodo, kad nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp pedagogo kvalifikacijos ir įsipareigojimo bei jo dimensijų ($p > 0,05$). Pedagogo įsipareigojimo vidurkis aukščiausias metodininkų (vidurkis = 5,36), o mažiausias mokytojų (vidurkis = 5,01), tačiau vidurkių skirtumai nėra dideli, 0,35 balo. Maža eta kvadratu reikšmė ($\eta^2 < 0,01$) rodo, kad poveikis tarp grupių yra labai mažas, pedagogo kvalifikacija paaiškina mažiau nei 1% įsipareigojimo variacijos. Vidurkiai visose dimensijose yra panašūs, tarp visų kvalifikacinių kategorijų. Dimensijos noras dėti pastangas pedagogų metodininkų vidurkis aukščiausias (vidurkis = 5,67), o noro išlaikyti narystę organizacijoje mokytojų mažiausias (vidurkis = 4,72), tačiau nėra statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$). Apskritai, rezultatai leidžia teigti, kad pedagogų įsipareigojimas organizacijai nepriklauso nuo pedagogo kvalifikacijos, nes statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad nagrinėjant duomenis apie tris pedagogo įsipareigojimo dimensijas: norą dėti pastangas, pritarimą organizacijos vertybėms, norą išlaikyti narystę organizacijoje. Nustatyta, kad noras dėti pastangas buvo vertinamas geriausiai (vidurkis = 5,55), o noras išlaikyti narystę organizacijoje – prasčiausiai (vidurkis = 4,92). Didžiausia nuomonių sklaida pastebėta vertinant pritarimą organizacijos vertybėms (standartinis nuokrypis = 1,35), o mažiausia – noro dėti

pastangas (standartinis nuokrypis = 1,07). Tolesnė analizė, atlikta naudojant ANOVA testą, parodė, kad nei darbo stažas, nei kvalifikacija neturėjo statistiškai reikšmingos įtakos pedagogo įsipareigojimui ($p > 0,05$ abiem atvejais). Eta kvadratu reikšmės buvo mažos ($\eta^2 < 0,01$ abiem atvejais). Nors kai kuriose dimensijose buvo pastebėti nedideli vidurkių skirtumai tarp skirtingų darbo stažo grupių, taip pat tarp kvalifikacinių kategorijų, šie skirtumai nebuvo statistiškai reikšmingi. Taigi, galima daryti išvadą, kad pedagogų įsipareigojimas nepriklauso nei nuo darbo stažo, nei nuo kategorijos.

3.3. Švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai sąsajų analizė

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo nustatyti švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai ryšį. Siekiant nustatyti ryšį, buvo atlikta Pirson (*Pearson*) tiesinės koreliacijos analizė tarp Lietuvos bendro ugdymo mokyklų klimato ir pedagogų įsipareigojimo (žr. 3.3.1 lentelė).

3.3.1 lentelė

Švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo ryšiai, N=379. Pearson koreliacijos koeficientas

Skalės	Švietimo organizacijos klimatas	Pedagogo įsipareigojimas
Švietimo organizacijos klimatas	1	0,67**
Pedagogo įsipareigojimas	0,67**	1

Pastaba. ** – reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$.

3.3.1 lentelėje pateikiami *Pearson* koreliacijos analizės rezultatai, kurie atskleidžia ryšį tarp organizacijos klimato ir mokytojų įsipareigojimo. Analizėje dalyvavo 379 respondentų ($N = 379$). Nustatytas stiprus teigiamas ryšys, tarp Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai, *Pearson* koreliacijos koeficientas $r = 0,67$, koreliacija yra statistiškai reikšminga, nes $p < 0,01$.

3.3.2 lentelė pateikia regresinės analizės rezultatus apie švietimo organizacijos klimato įtaką pedagogo įsipareigojimui.

3.3.2 lentelė

Švietimo organizacijos klimato įtaka pedagogo įsipareigojimui, N=379. Regresinės analizės rezultatai

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai		
	B	Stand. paklaida	Beta	t	p
Konstanta	-0,390	0,324		-1,203	<0,230
Švietimo organizacijos klimatas	1,813	0,104	0,666	17,353	0,000

Priklausomas kintamasis Pedagogo įsipareigojimas

$F(1, 377) = 301,129$, $p < 0,001$

Patikslintas $R^2 = 0,443$

3.3.2 lentelėje atskleidžiamas atliktos tiesinės regresinės analizės reikšmingumo testas $F(1, 377) = 301,129$, $p < 0,001$, kuris parodo, kad regresijos modelis yra tinkamas ir statistiškai reikšmingas, o patikslintas $R^2 = 0,443$, nurodo, kad organizacijos klimatas paaiškina 44,3 % pedagogo įsipareigojimo variacijos. Tai vidutiniškai stiprus ryšys. Standartizuotas koeficientas $Beta = 0,666$, atskleidžia stiprų ir teigiamą organizacijos klimato poveikį pedagogo įsipareigojimui. Standartizuotas koeficientas leidžia palyginti poveikio stiprumą, nepriklausomai nuo kintamųjų matavimo vienetų. Organizacijos klimato $t = 17,353$ ($p < 0,001$), rodo, kad organizacijos klimato įtaka yra labai reikšminga. Šioje regresinėje analizėje nustatyta, kad organizacijos klimatas yra reikšmingas ir darantis teigiamą įtaką pedagogo įsipareigojimui. Kuo geresnis organizacijos klimatas, tuo labiau pedagogai jaučiasi įsipareigoję. Šie rezultatai atskleidžia, jog kuriant pozityvų organizacijos klimatą galima reikšmingai padidinti pedagogų įsipareigojimą organizacijai. Tad, gerinant organizacijos klimatą, galima tikėtis didesnio mokytojų įsipareigojimo ir atsidavimo darbui.

3.4. Švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo dimensijų tarpusavio ryšių analizė

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo ištirti švietimo organizacijos klimato dimensijų ir pedagogo įsipareigojimo dimensijų tarpusavio ryšius. Norint detaliau suprasti, tik švietimo organizacijos klimato dimensijų tarpusavio ryšius, buvo atlikta išsami jų analizė. Norint nustatyti šiuos ryšius, taikyta Pirson (*Pearson*) tiesinės koreliacijos analizė, apimanti Lietuvos bendro ugdymo mokyklų klimato dimensijas (žr. 3.4.1 lentelė).

3.4.1 lentelė

Švietimo organizacijos klimato dimensijų ryšiai, N=379. Pearson koreliacijos koeficientas

Skalės	Kolegialus vadovavimas	Profesionalus mokytojo elgesys	Spaudimas dėl pasiekimų	Institucinis pažeidžiamumas
Kolegialus vadovavimas	1	0,56**	0,44**	-0,02
Profesionalus mokytojo elgesys	0,56**	1	0,50**	0,20
Spaudimas dėl pasiekimų	0,44**	0,50**	1	0,19**
Institucinis pažeidžiamumas	-0,02	0,20	0,19**	1

Pastaba. ** – reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$.

Ši 3.4.1 lentelė rodo *Pearson* koreliacijos koeficientus tarp keturių organizacijos klimato dimensijų: kolegialaus vadovavimo, profesionalaus mokytojų elgesio, spaudimo dėl pasiekimų ir institucinio pažeidžiamumo. Imties dydis yra 379 ($N = 379$). Dviguba žvaigždutė (**) nurodo statistiškai reikšmingą koreliaciją ($p < 0,01$). Atlikus tyrimą ištirta:

- kad tarp kolegialaus vadovavimo ir profesionalaus mokytojų elgesio nustatytas statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$) stiprus teigiamas ryšys ($r = 0,56$). Tai rodo, kad kolegialus vadovavimas susijęs su didesniu profesionalumu mokytojo elgesyje. Tai reiškia, kad

mokyklose, kuriose vadovai taiko kolegialų vadovavimo stilių, pedagogai dažniau demonstruoja aukštesnį profesionalumo lygį savo darbe.

- tarp kolegialaus vadovavimo ir spaudimo dėl pasiekimų, nustatytas statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$) vidutinio stiprumo teigiamas ryšys ($r = 0,44$), o tai atskleidžia, kad kolegialus vadovavimas susijęs su didesniu spaudimu dėl pasiekimų. Tai reiškia, kad organizacijose, kuriose vyrauja kolegialus vadovavimo stilius, šiek tiek labiau jaučiamas spaudimas siekti gerų rezultatų.
- analizuojant duomenis tarp dviejų kintamųjų, nustatytas statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$) stiprus teigiamas ryšys ($r = 0,50$) tarp profesionalaus mokytojo elgesio ir spaudimo dėl pasiekimų. Tyrimas rodo, kad mokytojai, kurie demonstruoja aukštesnį profesionalumo lygį, dažniau patiria didesnę spaudimą siekti geresnių rezultatų. Kitaip tariant, kuo profesionaliau mokytojas dirba, tuo labiau jis jaučia spaudimą pasiekti aukštų standartų.
- Silpnas ryšys nustatytas tarp institucinio pažeidžiamumo ir kitų dimensijų, nes koreliacijos koeficientai yra arti nulio ($r = 0,20$; $r = 0,19^{**}$; $r = -0,02$). Ryšys tarp institucinio pažeidžiamumo ir kolegialaus vadovavimo praktiškai neegzistuoja, tačiau su spaudimu dėl pasiekimų nustatytas silpnas, tačiau statistiškai reikšmingas ryšys. Tai reiškia, kad spaudimas dėl rezultatų gali būti didesnis, kai institucija suvokiama kaip pažeidžiama.

Lentelėje pateikta analizė rodo stiprius teigiamus ryšius tarp kolegialaus vadovavimo ir profesionalaus mokytojo elgesio bei tarp profesionalaus mokytojo elgesio ir spaudimo dėl pasiekimų. Vidutiniško stiprumo ryšius tarp kolegialaus vadovavimo ir spaudimo dėl pasiekimų. Tai reiškia, kad kolegialus vadovavimas teigiamai veikia mokytojų profesionalų elgesį ir didina spaudimą siekti rezultatų, o kuo profesionaliau mokytojas dirba, tuo labiau jis jaučia spaudimą dėl aukštų pasiekimų, tad šios dimensijos yra tarpusavyje susijusios ir veikia vieną kitą. Institucinio pažeidžiamumo poveikis kitoms dimensijoms yra nedidelis.

Norint detaliau suprasti, tik pedagogo įsipareigojimo dimensijų tarpusavio ryšius, buvo atlikta išsami jų analizė. Siekiant nustatyti šiuos ryšius, taikyta Pirson (*Pearson*) tiesinės koreliacijos analizė, apimanti Lietuvos bendro ugdymo mokyklų pedagogų įsipareigojimo dimensijas (žr. 3.4.2 lentelė).

3.4.2 lentelė

Pedagogo įsipareigojimo dimensijų ryšiai, N=379. Pearson koreliacijos koeficientas

Skalės	Noras dėti pastangas	Pritarimas organizacijos vertybėms	Noras išlaikyti narystę organizacijoje
Noras dėti pastangas	1	0,79**	0,68**
Pritarimas organizacijos vertybėms	0,79**	1	0,83**
Noras išlaikyti narystę organizacijoje	0,68**	0,83**	1

Pastaba. ** – reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$.

Ši 3.4.2 lentelė rodo *Pearson* koreliacijos koeficientus tarp trijų pedagogų įsipareigojimo dimensijų: noro dėti pastangas, pritarimo organizacijos vertybėms, noro išlaikyti narystę organizacijoje. Imties dydis yra 379 ($N = 379$). Dviguba žvaigždutė (**) nurodo statistiškai reikšmingą koreliaciją ($p < 0,01$). Atlikus tyrimą ištirta:

- kad tarp noro dėti pastangas ir pritarimo organizacijos vertybėms nustatytas statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$) stiprus teigiamas ryšys ($r = 0,79$). Tai rodo, kad mokytojai, kurie labiau palaiko organizacijos vertybes yra linkę labiau stengtis dėl organizacijos.
- tarp noro dėti pastangas ir noro išlaikyti narystę organizacijoje, nustatytas statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$) stiprus teigiamas ryšys ($r = 0,68$), o tai atskleidžia, kad mokytojai, kurie sutinka su organizacijos vertybėmis, yra labiau linkę likti jos dalimi.
- koreliacija tarp pritarimo organizacijos vertybėms ir noro išlaikyti narystę, nustatytas statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$) stiprus teigiamas ryšys ($r = 0,83$), o tai rodo, kad noras stengtis dėl organizacijos glaudžiai siejasi su noru būti jos nariu, taigi, kuo labiau mokytojas jaučiasi įsipareigojęs prisidėti, tuo didesnis noras išlikti organizacijoje.

Lentelėje pateikta analizė rodo stiprius teigiamus ryšius tarp visų dimensijų. Šie rezultatai atskleidė, kad pedagogų įsipareigojimo dimensijos yra glaudžiai susijusios. Didėjant pritarimui organizacijos vertybėms, tikėtina, kad didės ir noras stengtis dėl organizacijos, ir noras išlaikyti narystę.

Siekiant ištirti švietimo organizacijos klimato dimensijų ir pedagogo įsipareigojimo dimensijų tarpusavio ryšius, taikyta Pirson (*Pearson*) tiesinės koreliacijos analizė, apimanti Lietuvos bendro ugdymo mokyklų klimato ir pedagogų įsipareigojimo dimensijas (žr. 3.4.3 lentelė).

3.4.3 lentelė

Švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo dimensijų ryšiai, N=379. Pearson koreliacijos koeficientas

Skalės	Kolegialus vadovavimas	Profesionalus mokytojo elgesys	Spaudimas dėl pasiekimų	Institucinis pažeidžiamumas
Noras dėti pastangas	0,61**	0,55**	0,45**	-0,01
Pritarimas organizacijos vertybėms	0,77**	0,55**	0,43**	-0,11*
Noras išlaikyti narystę organizacijoje	0,66**	0,47**	0,34**	-0,18**

Pastaba. * – reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, ** – reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$.

Ši 3.4.3 lentelė rodo *Pearson* koreliacijos koeficientus tarp keturių organizacijos klimato dimensijų: kolegialaus vadovavimo, profesionalaus mokytojų elgesio, spaudimo dėl pasiekimų, institucinio pažeidžiamumo bei trijų pedagogų įsipareigojimo dimensijų: noro dėti pastangas, pritarimo organizacijos vertybėms, noro išlaikyti narystę organizacijoje. Imties dydis yra 379 ($N = 379$). Atlikus tyrimą ištirta:

- dimensija „Noras dėti pastangas“: kolegialus vadovavimas ($r = 0,61$, $p < 0,01$) rodo statistiškai reikšmingą stiprų teigiamą ryšį su noru dėti pastangas, kuris reiškia, kad, kai vadovavimas yra kolegialus, pedagogai yra labiau linkę dėti pastangas. Profesionalus mokytojo elgesys ($r = 0,55$, $p < 0,01$) rodo statistiškai reikšmingą stiprų teigiamą ryšį, o tai reiškia, kad kuo pedagogai profesionaliau elgiasi, tuo didesnis jų noras stengtis ir dėti pastangas švietimo organizacijoje. Lentelėje atskleistas noro dėti pastangas ir spaudimo dėl pasiekimų ryšys ($r = 0,45$, $p < 0,01$) rodo statistiškai reikšmingą vidutinio stiprumo teigiamą koreliaciją, tai reiškia, kad spaudimas dėl pasiekimų yra susijęs su didesniu pedagogų noru dėti pastangas. Kitaip tariant, kai mokytojai jaučia didesnę spaudimą pasiekti tam tikrų rezultatų, jie labiau linkę

įdėti daugiau pastangų, bet spaudimas turi būti adekvatus galimybėms. Pagal pateiktą lentelę (žr. 3.4.3 lentelė), ryšys tarp noro dėti pastangas ir institucinio pažeidžiamumo yra labai silpnas ir neigiamas, koreliacijos koeficientas $r = -0,01$. Be to, šis ryšys nėra statistiškai reikšmingas, o tai reiškia, kad institucinis pažeidžiamumas neturi reikšmingos įtakos pedagogų norui stengtis

- dimensija „Pritarimas organizacijos vertybėms“: kolegialus vadovavimas ($r = 0,77$, $p < 0,01$) atskleidžia statistiškai reikšmingą stiprų teigiamą ryšį su pritartimu organizacijos vertybėms, o tai reiškia, kad mokytojų pritarimas organizacijos vertybėms yra susijęs su pedagogų profesionaliu elgesiu, kuo daugiau pedagogai palaiko mokyklos vertybes, tuo labiau tikėtina, kad jų elgesys bus profesionalesnis. Lentelėje (žr. 3.4.3 lentelė) pateikiamas ryšys pritarimo organizacijos vertybėms ir spaudimo dėl pasiekimų, kur koreliacijos koeficientas yra $r = 0,43$, o reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$. Tai atskleidžia statistiškai reikšmingą vidutinio stiprumo teigiamą koreliaciją, o tai rodo, kad didesnis pritarimas organizacijos vertybėms yra susijęs su didesniu spaudimu dėl pasiekimų. Kitaip tariant, pedagogai, kurie labiau pritaria savo organizacijos vertybėms, dažniau jaučia didesnę spaudimą pasiekti aukštus rezultatus, tačiau svarbu rasti pusiausvyrą, nes pernelyg didelis spaudimas gali sukelti neigiamas pasekmes. Institucinis pažeidžiamumas ($r = -0,11$, $p < 0,05$), šiuo atveju koreliacija yra statistiškai reikšminga silpna ir neigiama, o neigiamas koreliacijos ryšys rodo, kad didėjantis institucinis pažeidžiamumas gali būti susijęs su mažesniu darbuotojų pritartimu organizacijos vertybėms, tačiau šis ryšys nėra labai stiprus. Tai gali reikšti, kad mokyklose, kuriose jaučiamas didesnis pažeidžiamumas pedagogai gali pradėti jausti mažesnę ryšį su švietimo organizacijos vertybėmis.
- dimensija „Noras išlaikyti narystę organizacijoje“: analizuojant ryšį tarp noro išlaikyti narystę organizacijoje ir kolegialaus vadovavimo ($r = 0,66$, $p < 0,01$), atskleidžiama, kad egzistuoja stiprus teigiamas ryšys, rodantis, kad darbuotojai, kuriems vadovaujama kolegialiai, labiau linkę išlaikyti narystę organizacijoje. Ši koreliacija yra statistiškai reikšminga, todėl ją galima laikyti patikima. Lentelėje (žr. 3.4.3 lentelė) pateiktas ryšys tarp noro išlaikyti narystę organizacijoje ir profesionalaus mokytojo elgesio rodo statistiškai reikšmingą vidutinio stiprumo teigiamą koreliaciją ($r = 0,47$, $p < 0,01$), o tai reiškia, kad kuo profesionalesnis mokytojo elgesys, tuo didesnė tikimybė, kad jis norės išlaikyti narystę organizacijoje. Spaudimas dėl pasiekimų ($r = 0,34$, $p < 0,01$), rodo, kad koreliacija yra statistiškai reikšminga teigiama, vidutinio stiprumo. Teigiamas ryšys rodo, kad kai pedagogai patiria daugiau spaudimo dėl pasiekimų, tai gali šiek tiek skatinti jų norą likti organizacijoje. Institucinis pažeidžiamumas ($r = -0,18$, $p < 0,01$), čia koreliacija yra statistiškai reikšminga silpnai neigiama, rodanti, kad didesnis pažeidžiamumas gali sumažinti pedagogų norą išlaikyti narystę organizacijoje.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kolegialaus vadovavimo dimensija turi stipriausią teigiamą poveikį visoms trimis įsipareigojimo dimensijoms. Tai rodo, kad kolegialus vadovavimas yra esminė dimensija skatinanti pedagogus dėti pastangas, pritarti vertybėms ir likti organizacijoje. Profesionalus mokytojo elgesys ir spaudimas dėl pasiekimų daro reikšmingą, tačiau silpnesnę poveikį, palyginti su kolegialiu vadovavimu. Institucinis pažeidžiamumas yra vienintelė klimato dimensija, kuri koreliuoja neigiamai arba beveik neturi reikšmingo ryšio su nagrinėtomis dimensijomis.

3.5. Švietimo organizacijos klimato dimensijų ir pedagogo įsipareigojimo sąsajų analizė

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo išsiaiškinti švietimo organizacijos klimato dimensijų sąsajas su pedagogo įsipareigojimu organizacijai. Siekiant nustatyti ryšį, buvo atlikta Pirson (*Pearson*) tiesinės koreliacijos analizė tarp Lietuvos bendro ugdymo mokyklų klimato dimensijų ir pedagogų įsipareigojimo (žr. 3.5.1 lentelė).

3.5.1 lentelė

Švietimo organizacijos klimato dimensijų ir pedagogo įsipareigojimo ryšiai, N=379. Pearson koreliacijos koeficientas

Skalės	Kolegialus vadovavimas	Profesionalus mokytojo elgesys	Spaudimas dėl pasiekimų	Institucinis pažeidžiamumas	Pedagogo įsipareigojimas
Pedagogo įsipareigojimas	0,74**	0,56**	0,43**	-0,13*	1

Pastaba. * – reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, ** – reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$.

Lentelėje 3.5.1 pateikta *Pearson* koreliacijos koeficientų analizė, kuri atkleidžia ryšį tarp įvairių organizacijos klimato dimensijų ir pedagogo įsipareigojimo (N=379). Analizė apima pedagogo įsipareigojimą ir keturias organizacijos klimato dimensijas: kolegialų vadovavimą, profesionalų mokytojų elgesį, spaudimą dėl pasiekimų ir institucinį pažeidžiamumą. Atlikus tyrimą nustatyta:

- kad tarp kolegialaus vadovavimo ir pedagogų įsipareigojimo nustatytas statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$) stiprus teigiamas ryšys ($r = 0,74$). Tai rodo, kad kuo kolegialesnis vadovavimas, tuo didesnis pedagogų įsipareigojimas.
- tarp profesionalus mokytojo elgesio ir pedagogo įsipareigojimo, taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$) stiprus teigiamas ryšys ($r = 0,56$), o tai atskleidžia, kad kuo aukštesnis profesionalaus mokytojo elgesio lygis, tuo didesnis mokytojų įsipareigojimas darbui.
- analizuojant duomenis susijusius su spaudimu dėl pasiekimų, nustatytas vidutinio stiprumo, statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$) teigiamas ryšys ($r = 0,43$) tarp spaudimo dėl pasiekimų ir pedagogų įsipareigojimo. Tai gali reikšti, kad tam tikras spaudimas skatina įsipareigojimą, tačiau per didelis spaudimas gali veikti neigiamai.
- nagrinėjant tyrimo duomenis nustatytas silpnas neigiamas, statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) ryšys ($r = -0,13$) tarp institucinio pažeidžiamumo ir pedagogų įsipareigojimo. Tai rodo, kad kuo prasčiau pedagogas vertina institucinį pažeidžiamumą, tuo mažesnis mokytojo įsipareigojimas organizacijai.

Taigi, analizė rodo, kad kolegialus vadovavimas ir profesionalus mokytojų elgesys yra stipriausiai susiję su pedagogo įsipareigojimu. Spaudimas dėl pasiekimų vidutiniškai susijęs su pedagogo įsipareigojimu, o instituciniui pažeidžiamumui nustatytas silpnas atvirkštinis ryšys.

Siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką turi organizacijos klimato dimensijos pedagogo įsipareigojimui, buvo atlikta regresinė analizė (žr. 3.5.2 lentelė).

Švietimo organizacijos klimato dimensijų įtaka pedagogo įsipareigojimui, N=379. Regresinės analizės rezultatai

	Nestandardizuoti koeficientai	Stand. paklaida	Standartizuoti koeficientai		
	B	Stand. paklaida	Beta	t	p
Konstanta	1,254	0,300		4,188	<0,000
Kolegialus vadovavimas	0,922	0,063	0,596	14,677	0,000
Profesionalus mokytojo elgesys	0,351	0,082	0,179	4,274	0,000
Spaudimas dėl pasiekimų	0,226	0,091	0,098	2,478	0,014
Institucinis pažeidžiamumas	-0,228	0,070	-0,138	-4,107	0,000

Priklausomas kintamasis Pedagogo įsipareigojimas

F (4, 374)=140,736, p < 0,001

Patikslintas R²=0,597

Regresinė analizė buvo apskaičiuota pagal keturias dimensijas: kolegialų vadovavimą, profesionalų mokytojo elgesį, spaudimą dėl pasiekimų, institucinį pažeidžiamumą, kurios buvo įvestos kaip nepriklausomi kintamieji, o mokytojų įsipareigojimas įvestas kaip priklausomas kintamasis. Norint išsiaiškinti, kaip stipriai veikia organizacijos klimato dimensijos pedagogo įsipareigojimą, buvo atlikta regresinė analizė (žr. 3.5.2 lentelė). Reikšmingumo testas $F(4, 374) = 104,736$, $p < 0,001$, tai rodo, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$), t. y. nepriklausomi kintamieji reikšmingai prognozuoja pedagogų įsipareigojimą. Patikslintas $R^2 = 0,597$, modelis paaiškina 59,7% pedagogų įsipareigojimo dispersijos, o tai yra labai gera aiškinamoji galia. Pateiktos regresinės analizės lentelė (žr. 3.5.2 lentelė), kurioje pateikiama organizacijos klimato dimensijų įtaka pedagogo įsipareigojimui:

- kolegialus vadovavimas: standartizuotas koeficientas Beta = 0,596, rodo, kad kolegialus vadovavimas turi stipriausią teigiamą poveikį pedagogo įsipareigojimui. t reikšmė = 14,677, $p < 0,001$ rodo, kad šis rodiklis yra statistiškai reikšmingas, tad didėjant kolegialaus vadovavimo lygmeniui, pedagogo įsipareigojimas žymiai stiprėja. Kolegialus vadovavimas yra svarbiausia dimensija, iš visų analizuojamų dimensijų, kuri labiausiai skatina pedagogo įsipareigojimą.
- profesionalus mokytojo elgesys: standartizuotas koeficientas Beta = 0,179, rodo, kad profesionalus mokytojo elgesys taip pat teigiamai veikia pedagogo įsipareigojimą, tačiau jo poveikis yra mažesnis nei kolegialaus vadovavimo. t reikšmė = 4,274, $p < 0,001$ rodo, kad šis rodiklis taip pat yra statistiškai reikšmingas, o tai reiškia, kad mokytojų profesionalus elgesys turi įtakos pedagogo įsipareigojimui.
- spaudimas dėl pasiekimų: standartizuotas koeficientas Beta = 0,098, rodo nedidelį teigiamą poveikį pedagogo įsipareigojimui. t reikšmė = 2,478, $p < 0,05$ reiškia, kad šis rodiklis yra statistiškai reikšmingas, tačiau jo poveikio dydis yra palyginti mažas. Spaudimas dėl pasiekimų gali skatinti pedagogo įsipareigojimą, tačiau įtaka yra silpna.
- institucinis pažeidžiamumas: standartizuotas koeficientas Beta = -0,138, rodo neigiamą poveikį pedagogo įsipareigojimui. t reikšmė = -4,107, $p < 0,001$ nurodo, kad šis rodiklis yra statistiškai reikšmingas, o tai rodo, kad augantis institucinis pažeidžiamumas mažina pedagogo įsipareigojimą.

Tyrimo rezultatai atskleidžia skirtingų organizacijos klimato dimensijų įtaką pedagogo įsipareigojimui. Rezultatai leidžia identifikuoti, kurios dimensijos labiausiai skatina įsipareigojimą, o kurios gali jį slopinti. Šie rezultatai yra svarbūs norint suprasti į ką reikia atkreipti dėmesį siekiant kurti teigiamą organizacijos klimata ir skatinant pedagogų įsipareigojimą. Tyrime nustatyta, kad svarbiausia dimensija, kuri stipriai skatina pedagogų įsipareigojimą, yra kolegialus vadovavimas. Profesionalus mokytojo elgesys taip pat svarbus, bet jo poveikis yra mažesnis. Spaudimas dėl pasiekimų turi nedidelį teigiamą poveikį, o institucinis pažeidžiamumas neigiamai veikia pedagogų įsipareigojimą. Šie rezultatai atskleidžia, kad norint kurti teigiamą klimata, būtina subalansuoti kolegialų vadovavimą, profesionalų elgesį ir spaudimą dėl pasiekimų, kartu mažinant institucinio pažeidžiamumo lygį.

Norint detaliai išsiaiškinti kaip švietimo organizacijų klimato dimensijos veikia pedagogo įsipareigojimą, buvo atlikta regresinė analizė, nagrinėjanti kiekvieną iš pedagogo įsipareigojimo dimensijų. Tad siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką turi organizacijos klimato dimensijos pedagogų įsipareigojimo dimensijai – noras dėti pastangas, buvo atlikta regresinė analizė (žr. 3.5.3 lentelė).

3.5.3 lentelė

Švietimo organizacijos klimato dimensijų įtaka pedagogo įsipareigojimo dimensijai – noras dėti pastangas, N=379. Regresinės analizės rezultatai

	Nestandardizuoti koeficientai	Stand. paklaida	Standartizuoti koeficientai		
	B		Beta	t	p
Konstanta	1,251	0,340		3,684	<0,000
Kolegialus vadovavimas	0,606	0,071	0,403	8,517	0,000
Profesionalus mokytojo elgesys	0,477	0,093	0,251	5,121	0,000
Spaudimas dėl pasiekimų	0,349	0,103	0,156	3,380	0,001
Institucinis pažeidžiamumas	-0,070	0,080	-0,034	-0,878	0,380

Priklausomas kintamasis Noras dėti pastangas

$F(4, 374)=78,589$, $p < 0,001$

Patikslintas $R^2=0,457$

Regresinė analizė buvo apskaičiuota pagal keturias dimensijas: kolegialų vadovavimą, profesionalų mokytojo elgesį, spaudimą dėl pasiekimų, institucinį pažeidžiamumą, kurios buvo įvestos kaip nepriklausomi kintamieji, o noras dėti pastangas įvestas kaip priklausomas kintamasis. Norint išsiaiškinti, kaip stipriai veikia organizacijos klimato dimensijos pedagogo įsipareigojimo dimensiją, buvo atlikta regresinė analizė (žr. 3.5.3 lentelė). Reikšmingumo testas $F(4, 374) = 78,589$, $p < 0,001$, tai rodo, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$), t. y. nepriklausomi kintamieji reikšmingai prognozuoja pedagogų įsipareigojimo dimensiją – norą dėti pastangas. Patikslintas $R^2 = 0,457$, modelis paaiškina 45,7% pedagogų įsipareigojimo dispersijos, o tai yra labai gera aiškinamoji galia. Pateiktos regresinės analizės lentelė (žr. 3.5.3 lentelė), kurioje pateikiama organizacijos klimato dimensijų įtaka pedagogų įsipareigojimo dimensijai – noras dėti pastangas, atskleidžia nepriklausomų kintamųjų įtaką:

- kolegialus vadovavimas: standartizuotas koeficientas Beta = 0,403, rodo, kad kolegialus vadovavimas turi stipriausią teigiamą poveikį norui dėti pastangas. t reikšmė = 8,517, $p < 0,000$

0,001 rodo, kad šis rodiklis yra statistiškai reikšmingas, tad didėjant kolegialaus vadovavimo lygmeniui, noras dėti pastangas didėja.

- profesionalus mokytojo elgesys: standartizuotas koeficientas $Beta = 0,251$, rodo, kad profesionalus mokytojo elgesys taip pat teigiamai veikia pedagogo norą dėti pastangas, tačiau jo poveikis yra mažesnis nei kolegialaus vadovavimo. t reikšmė = 5,121, $p < 0,001$ rodo, kad šis rodiklis taip pat yra statistiškai reikšmingas, o tai reiškia, kad mokytojų profesionalus elgesys prisideda prie pedagogų noro dėti pastangas.
- spaudimas dėl pasiekimų: standartizuotas koeficientas $Beta = 0,156$, turi nedidelį teigiamą poveikį pedagogo norui dėti pastangas. t reikšmė = 3,380, $p < 0,001$ reiškia, kad šis rodiklis yra statistiškai reikšmingas, tačiau jo poveikio dydis yra mažesnis, lyginant su kitais kintamaisiais (kolegialiu vadovavimu ir profesionaliu mokytojo elgesiu). Šis rezultatas rodo, kad spaudimas veikia tik iš dalies, o per didelis spaudimas gali netgi turėti neigiamų pasekmių norui dėti pastangas.
- institucinis pažeidžiamumas: standartizuotas koeficientas $Beta = -0,034$, rodo, kad institucinis pažeidžiamumas gali mažinti norą dėti pastangas, tačiau ši įtaka regresijos modelyje nėra reikšminga ($p > 0,05$). Šis rezultatas leidžia manyti, kad pedagogų pastangoms svarbesnės yra kitos organizacijos klimato dimensijos.

Regresijos modelis atskleidžia, kad norui dėti pastangas labiausiai įtaką daro kolegialus vadovavimas, o profesionalus mokytojo elgesys ir spaudimas dėl pasiekimų daro mažesnę, bet reikšmingą poveikį. Institucinio pažeidžiamumo poveikis nėra reikšmingas.

Siekiant išsiaiškinti, kokį poveikį turi organizacijos klimato dimensijos pedagogo įsipareigojimo dimensijai – pritarimas organizacijos vertybėms, buvo atlikta regresinė analizė (žr. 3.5.4 lentelė).

3.5.4 lentelė

Švietimo organizacijos klimato dimensijų įtaka pedagogo įsipareigojimo dimensijai – pritarimas organizacijos vertybėms, N=379. Regresinės analizės rezultatai

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai		
	B	Stand. paklaida	Beta	t	p
Konstanta	0,286	0,352		0,812	<0,417
Kolegialus vadovavimas	1,234	0,074	0,649	16,718	0,000
Profesionalus mokytojo elgesys	0,352	0,097	0,146	3,643	0,000
Spaudimas dėl pasiekimų	0,256	0,107	0,091	2,390	0,017
Institucinis pažeidžiamumas	-0,297	0,082	-0,115	-3,602	0,000

Priklausomas kintamasis Pritarimas organizacijos vertybėms

$F(4, 374) = 162,091$, $p < 0,001$

Patikslintas $R^2 = 0,634$

Norint išsiaiškinti, kaip stipriai veikia organizacijos klimato dimensijos pedagogo įsipareigojimo dimensiją – pritarimas organizacijos vertybėms, buvo atlikta regresinė analizė (žr. 3.5.4 lentelė). Reikšmingumo testas $F(4, 374) = 162,091$, $p < 0,001$, tai rodo, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$), t. y. nepriklausomi kintamieji reikšmingai prognozuoja pedagogų įsipareigojimo dimensiją – norą dėti pastangas. Patikslintas $R^2 = 0,634$, modelis paaiškina 63,4 % pedagogų įsipareigojimo dispersijos, o tai yra labai gera aiškinamoji galia. Pateiktos regresinės

analizės lentelė (žr. 3.5.4 lentelė), kurioje pateikiama organizacijos klimato dimensijų įtaka pedagogo įsipareigojimo dimensijai – pritarimas organizacijos vertybėms, atskleidžia nepriklausomų kintamųjų įtaką:

- kolegialus vadovavimas: standartizuotas koeficientas $Beta = 0,649$, aukštas Beta (β) koeficientas rodo, kad ši dimensija turi didelę svarbą, tai reiškia, jog kolegialus vadovavimas turi stipriausią teigiamą poveikį pedagogo pritarimui organizacijos vertybėms. t reikšmė = 16,718, $p < 0,001$ rodo, kad šis rodiklis yra statistiškai reikšmingas, tad didėjant kolegialaus vadovavimo lygmeniui, pedagogo pritarimas organizacijos vertybėms žymiai stiprėja. Kolegialus vadovavimas yra svarbiausia dimensija, iš visų analizuojamų dimensijų, kuri labiausiai skatina pedagogų pritarimą organizacijos vertybėms.
- profesionalus mokytojo elgesys: standartizuotas koeficientas $Beta = 0,146$, rodo, kad profesionalus mokytojo elgesys, taip pat teigiamai veikia pedagogo pritarimą organizacijos vertybėms, tačiau jo poveikis yra mažesnis nei kolegialaus vadovavimo. t reikšmė = 3,643, $p < 0,001$ rodo, kad šis rodiklis, taip pat yra statistiškai reikšmingas, o tai reiškia, kad mokytojų profesionalus elgesys prisideda prie pedagogo pritarimo organizacijos vertybėms.
- spaudimas dėl pasiekimų: standartizuotas koeficientas $Beta = 0,091$, rodo labai silpną teigiamą poveikį pritarimui organizacijos vertybėms. t reikšmė = 2,390, $p < 0,05$ reiškia, kad šis rodiklis yra statistiškai reikšmingas, tačiau jo poveikio dydis yra palyginti mažas. Spaudimas dėl pasiekimų gali skatinti pedagogo pritarimą organizacijos vertybėms, tačiau įtaka yra silpna.
- institucinis pažeidžiamumas: standartizuotas koeficientas $Beta = -0,115$ rodo neigiamą poveikį pritarimą organizacijos vertybėms. t reikšmė = -3,602, $p < 0,001$ nurodo, kad šis rodiklis yra statistiškai reikšmingas, o tai rodo, kad augantis institucinis pažeidžiamumas mažina pedagogų pritarimą organizacijos vertybėms.

Regresijos modelis atskleidžia, kad pritarimui organizacijos vertybėms labiausiai įtaką daro kolegialus vadovavimas. Profesionalus mokytojo elgesys ir spaudimas dėl pasiekimų taip pat daro mažesnę, bet statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį. Tuo tarpu institucinis pažeidžiamumas daro statistiškai reikšmingą, bet neigiamą poveikį, mažindamas pritarimą organizacijos vertybėms.

Siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką turi organizacijos klimato dimensijos pedagogo įsipareigojimo dimensijai – norui išlaikyti narystę organizacijoje, buvo atlikta regresinė analizė (žr. 3.5.5 lentelė).

3.5.5 lentelė

Švietimo organizacijos klimato dimensijų įtaka pedagogo įsipareigojimo dimensijai – noras išlaikyti narystę organizacijoje, N=379. Regresinės analizės rezultatai

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai		
	B	Stand. paklaida	Beta	t	p
Konstanta	1,810	0,362		5,004	<0,000
Kolegialus vadovavimas	0,923	0,076	0,560	12,179	0,000
Profesionalus mokytojo elgesys	0,279	0,099	0,134	2,811	0,005
Spaudimas dėl pasiekimų	0,138	0,110	0,056	1,255	0,210

Lentelės 3.5.5 tęsinys 51 psl.

3.5.5 lentelės tęsinys

	Nestandardizuoti koeficientai	Stand. koeficientai		
	B	Stand. paklaida	Beta	t
Institucinis pažeidžiamumas	-0,408	0,085	-0,183	-4,815

Priklausomas kintamasis Noras išlaikyti narystę organizacijoje

$F(4, 374) = 88,647$, $p < 0,001$

Patikslintas $R^2 = 0,487$

Lentelėje (žr. 3.5.5 lentelė) pateikiami regresinės analizės rezultatai, nagrinėjantys švietimo organizacijos klimato dimensijų įtaką pedagogo įsipareigojimo dimensijai – norui išlaikyti narystę organizacijoje ($N = 379$). Norint išsiaiškinti, kaip stipriai organizacijos klimato dimensijos veikia pedagogo įsipareigojimo dimensiją, buvo atlikta regresinė analizė (žr. 3.5.5 lentelė). Reikšmingumo testas $F(4, 374) = 88,647$, $p < 0,001$, tai rodo, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$), t. y. nepriklausomi kintamieji reikšmingai prognozuoja pedagogų įsipareigojimo dimensiją – norą išlaikyti narystę organizacijoje. Patikslintas $R^2 = 0,487$, modelis paaiškina 48,7 % pedagogų įsipareigojimo dispersijos. Pateiktos regresinės analizės lentelė (žr. 3.5.5 lentelė), kurioje pateikiama organizacijos klimato dimensijų įtaka pedagogo įsipareigojimo dimensijai – noras išlaikyti narystę organizacijoje, atskleidžia nepriklausomų kintamųjų įtaką:

- kolegialus vadovavimas: standartizuotas koeficientas $Beta = 0,560$, rodo, kad kolegialus vadovavimas turi stipriausią teigiamą poveikį pedagogo norui išlaikyti narystę organizacijoje. t reikšmė = 12,179, $p < 0,001$ rodo, kad šis rodiklis yra statistiškai reikšmingas, tad didėjant kolegialaus vadovavimo lygmeniui, pedagogų noras išlaikyti narystę organizacijoje žymiai stiprėja. Tai stipriausia dimensija, daranti teigiamą poveikį norui išlaikyti narystę organizacijoje. Kuo labiau pedagogai jaučia kolegialų vadovavimą, tuo stipresnis noras likti organizacijoje.
- profesionalus mokytojo elgesys: standartizuotas koeficientas $Beta = 0,134$, rodo, kad profesionalus mokytojo elgesys taip pat teigiamai veikia pedagogo norą išlaikyti narystę organizacijoje, tačiau jo poveikis yra mažesnis nei kolegialaus vadovavimo. t reikšmė = 2,811, $p = 0,05$ rodo, kad šis rodiklis yra statistiškai reikšmingas, tačiau daro mažesnę teigiamą poveikį norui išlaikyti narystę organizacijoje.
- spaudimas dėl pasiekimų: standartizuotas koeficientas $Beta = 0,056$, rodo labai silpną teigiamą poveikį pedagogo norui išlaikyti narystę organizacijoje. t reikšmė = 1,255, $p > 0,05$, šis rodiklis nėra statistiškai reikšmingas ($p > 0,05$), todėl jo poveikio negalima patikimai įvertinti. Šis rezultatas leidžia manyti, kad norui išlaikyti narystę organizacijoje įtaką daro kitos švietimo organizacijos klimato dimensijos.
- institucinis pažeidžiamumas: standartizuotas koeficientas $Beta = -0,183$, rodo neigiamą poveikį pedagogo norui išlaikyti narystę organizacijoje. t reikšmė = -4,815, $p < 0,001$ nurodo, kad šis rodiklis yra statistiškai reikšmingas, o tai atskleidžia, kad augantis institucinis pažeidžiamumas mažina pedagogų norą išlaikyti narystę organizacijoje.

Regresijos analizė parodė, kad pedagogų norui išlaikyti narystę organizacijoje didžiausią teigiamą įtaką daro kolegialus vadovavimas. Profesionalus mokytojo elgesys daro reikšmingą, bet mažesnę teigiamą poveikį. Spaudimas dėl pasiekimų neturi statistiškai reikšmingo poveikio. Institucinis pažeidžiamumas daro reikšmingą neigiamą poveikį, o tai rodo, kad organizacijos pažeidžiamumas mažina norą išlaikyti narystę.

3.6. Diskusija

Anketinės apklausos tikslas buvo nustatyti švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai sąsajas. Pagrindinė tyrimo hipotezė teigia, kad organizacijos klimatas reikšmingai veikia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Siekiant palyginti gautus rezultatus su kitų autorių duomenimis, būtina atsižvelgti į lyginimą apsunkinančius aspektus: skirtingas tyrimų aplinkas ir metodikas, tyrimų imčių charakteristikas, valstybių švietimo politiką bei kultūrinius skirtumus, taip pat mokslininkai interpretuoja organizacijos klimato ir įsipareigojimo sampratą bei dimensijas skirtingai.

Daugelis tyrėjų analizuoja mokyklos organizacijos efektyvumą, pabrėždami teigiamo organizacijos klimato ir pedagogų įsipareigojimo svarbą (Hoy ir kt., 2002; Shirzadi ir kt., 2013; Danish ir kt., 2015; Raman ir kt., 2015; Othman, Kasuma, 2015; Khan, 2019; Chung, 2020; Noor, Jusof, 2021). Pastaraisiais metais švietimo organizacijos susiduria su nemenkais iššūkiais, tokiais kaip didėjanti mokytojų kaita (Borman, Dowling, 2008), pandemijos neigiamas poveikis mokymo(si) kokybei, kuris atkreipė dėmesį į būtinybę gerinti mokyklų klimatą (Sokal, 2020) bei technologijų integraciją į ugdymo procesą (Wang, Degol 2016), todėl organizacijos klimato ir pedagogų įsipareigojimo sąsajų analizė tampa itin aktuali dabartiniame švietimo kontekste dėl poreikio užtikrinti švietimo organizacijos stabilumą ir efektyvumą.

Atskleidus švietimo organizacijos raišką, išsiaiškinta, kad profesionalus mokytojo elgesys buvo vertinamas geriausiai (vidurkis = 3,21), o institucinis pažeidžiamumas – prasčiausiai (vidurkis = 2,74). Taip pat nustatyta, kad didžiausia nuomonių sklaida pasireiškia vertinant kolegialų vadovavimą (standartinis nuokrypis = 0,71), o mažiausia – spaudimo dėl pasiekimų dimensijoje (standartinis nuokrypis = 0,48). Chung (2020) analizavo Malaizijos vidurinių mokyklų klimato ir pedagogų įsipareigojimo organizacijai sąsajas ir nustatė, kad iš organizacijos klimato dimensijų geriausiai respondentai vertino profesionalų mokytojo elgesį (vidurkis = 3,47), o prasčiausiai – institucinį pažeidžiamumą (vidurkis = 2,40). Didžiausia nuomonių sklaida pasireiškė vertinant institucinį pažeidžiamumą (standartinis nuokrypis = 0,75), o mažiausia – kolegialų vadovavimą (standartinis nuokrypis = 0,40). Tai reiškia, kad Chung (2020) ir šio darbo tyrimas atskleidė, jog respondentai geriausiai vertina profesionalų mokytojo elgesį, o prasčiausiai – institucinį pažeidžiamumą. Tuo tarpu Zain ir Shaffiee (2023), tirdami Malaizijos pradinį mokyklų klimato ir pedagogų ryšį, nustatė, kad dimensijos vertinamos visai kitaip: institucinį pažeidžiamumą įvertino geriausiai (vidurkis = 4,28), o spaudimą dėl pasiekimų – prasčiausiai (vidurkis = 3,58). Tai reiškia, kad rezultatai atspindi skirtingą pedagogų suvokimą apie organizacijos klimatą, todėl būtina toliau tirti švietimo organizacijos klimato dimensijų veikimą skirtinguose kontekstuose.

Analizuojant duomenis apie pedagogų įsipareigojimo organizacijai raišką, nustatyta, kad geriausiai vertinamas noras dėti pastangas (vidurkis = 5,55), o mažiausiai – noras išlaikyti narystę organizacijoje (vidurkis = 4,92). Taip pat nustatyta, kad didžiausia nuomonių sklaida pasireiškia vertinant pritarimą organizacijos vertybėms (standartinis nuokrypis = 1,35), o mažiausia – noro dėti pastangas dimensijoje (standartinis nuokrypis = 1,07). Chung (2020) analizavo Malaizijos pedagogų įsipareigojimo organizacijai raišką ir nustatė, kad iš įsipareigojimo dimensijų geriausiai respondentai vertino norą išlaikyti narystę organizacijoje (vidurkis = 4,20), o prasčiausiai – norą dėti pastangas (vidurkis = 3,88). Didžiausia nuomonių sklaida pasireiškė vertinant pritarimą organizacijos vertybėms (standartinis nuokrypis = 0,51), o mažiausia – norui dėti pastangas (standartinis nuokrypis

= 0,45). Tai leidžia teigti, kad pedagogų požiūris į įsipareigojimo organizacijai dimensijas yra nevienodas skirtinguose tyimuose ir šalyse. Tai gali sąlygoti kultūriniai, švietimo sistemų bei mokytojo darbo sąlygų skirtumai.

Analizuojant duomenis apie švietimo organizacijos klimatą ir pedagogo įsipareigojimą organizacijai, nustatyta, kad tarp švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai egzistuoja stiprus teigiamas ($r = 0,67$) ir reikšmingas ($p < 0,01$) ryšys. Nemažai mokslininkų, atlikdami tyrimus skirtingose šalyse ir mokyklose, taip pat nustatė reikšmingą, tačiau įvairaus stiprumo teigiamą ryšį: Khan (2019) $r = 0,39$, $p < 0,01$; Noor, Jusof (2021) $r = 0,24$, $p < 0,01$; Danish ir kt. (2015) $r = 0,38$, $p < 0,01$; Raman ir kt. (2015) $r = 0,52$, $p < 0,01$. Regresinės analizės tyrimas parodė, jog organizacijos klimatas daro stiprią teigiamą įtaką pedagogų įsipareigojimui ($R^2 = 0,443$, $p < 0,001$, Beta = 0,666). Skirtinguose tyimuose taip pat buvo nustatyta reikšminga įtaka, tačiau skirtingo lygmens: Noor, Jusof (2021) $R^2 = 0,06$, $p < 0,01$, Beta = 0,24; Danish ir kt., (2015) $R^2 = 0,15$, $p < 0,001$, Beta = 0,38. Šie rezultatai praplečia mūsų supratimą apie kultūrinius bei švietimo sistemų skirtumus, galinčius turėti įtakos šiam ryšiui, ir pabrėžia būtinybę toliau tyrinėti švietimo organizacijos klimato poveikį pedagogų įsipareigojimui įvairiuose kontekstuose.

Ištyrus švietimo organizacijos klimato ir pedagogo įsipareigojimo organizacijai dimensijų tarpusavio ryšius, nustatyta, kad organizacijos klimato dimensija – kolegialus vadovavimas turi statistiškai reikšmingą stipriausią teigiamą poveikį visoms įsipareigojimo dimensijoms. Tačiau norint palyginti su kitų autorių duomenimis, galime lyginti tik organizacijos klimato dimensijų tarpusavio ryšius, nes kitų mokslininkų tyrimai atlikti su klimato dimensijomis. Tad atlikus šiame darbe tyrimą išsiaiškinta, kad egzistuoja stiprūs teigiami ryšiai tarp kolegialaus vadovavimo ir profesionalaus mokytojo elgesio ($r = 0,56$, $p < 0,01$) bei tarp profesionalaus mokytojo elgesio ir spaudimo dėl pasiekimų ($r = 0,50$, $p < 0,01$). Vidutiniško stiprumo ryšius tarp kolegialaus vadovavimo ir spaudimo dėl pasiekimų ($r = 0,44$, $p < 0,01$). Silpnas ryšys nustatytas tarp institucinio pažeidžiamumo ir kitų dimensijų ($r = 0,20$; $r = 0,19^{**}$; $r = -0,02$). Panašius tyrimo atsakymus gavo ir Chung (2020), nes tyrime, nustatyta, jog egzistuoja stiprūs teigiami ryšiai tarp kolegialaus vadovavimo ir profesionalaus mokytojo elgesio ($r = 0,60$, $p < 0,01$) bei tarp profesionalaus mokytojo elgesio ir spaudimo dėl pasiekimų ($r = 0,61$, $p < 0,01$). Vidutinio stiprumo ryšius tarp kolegialaus vadovavimo ir spaudimo dėl pasiekimų ($r = 0,40$, $p < 0,01$). Silpnas ryšys nustatytas tarp institucinio pažeidžiamumo ir kitų dimensijų ($r = -0,03$; $r = -0,20$; $r = -0,04$). Tačiau Othman ir Kasuma (2017), atlikę tyrimą Šri Amane pradinėse mokyklose, gavo kitokius rezultatus. Jų tyrime nustatyti reikšmingi, bet silpni ryšiai tarp kolegialaus vadovavimo ir institucinio pažeidžiamumo ($r = 0,21$, $p < 0,05$), tarp profesinio mokytojo elgesio ir kolegialaus vadovavimo ($r = 0,23$, $p < 0,05$). Vidutinio stiprumo ryšys buvo tarp spaudimo dėl pasiekimų ir kolegialaus vadovavimo ($r = 0,37$, $p < 0,01$), o stiprūs ryšiai – tarp spaudimo dėl pasiekimų ir profesionalaus mokytojo elgesio ($r = 0,59$, $p < 0,01$). Tame pačiame tyrime taip pat nustatyta, kad tarp institucinio pažeidžiamumo ir profesionalaus mokytojo elgesio egzistuoja statistiškai reikšmingi stiprūs teigiami ryšiai ($r = 0,59$, $p < 0,01$), o tarp institucinio pažeidžiamumo ir kolegialaus vadovavimo – statistiškai reikšmingi vidutinio stiprumo teigiami ryšiai ($r = 0,37$, $p < 0,01$). Rekomenduojama toliau nagrinėti šių ryšių skirtumus tarp skirtingų švietimo sistemų, siekiant geriau suprasti organizacijos klimato ir įsipareigojimo tarpusavio ryšį, įtraukiant įsipareigojimo dimensijas. Šie duomenys leistų suprasti, kaip stiprinti pedagogų įsipareigojimą organizacijoms ir gerinti mokyklų klimatą įvairiose švietimo sistemose

Tyrimas atskleidė, kad ištyrus švietimo organizacijos klimato dimensijų sąsajas su pedagogo įsipareigojimu organizacijai, nustatyta, jog tarp pedagogų įsipareigojimo ir kolegialaus vadovavimo

egzistuoja stipriausias, statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys ($r = 0,74$, $p < 0,01$). Khan (2019) tyrimas parodė, kad stipriausias teigiamas ryšys taip pat buvo tarp kolegialaus vadovavimo ir įsipareigojimo ($r = 0,63$, $p < 0,01$). Othman ir Kasuma (2017) nustatė, jog spaudimas dėl pasiekimų daro reikšmingą, tačiau silpną poveikį įsipareigojimui ($r = 0,17$, $p < 0,05$), šie rodikliai didžiausi iš visų analizuotų dimensijų. Raman ir kt. (2015) tyrime identifikuota, kad profesionalus mokytojo elgesys stipriai koreliuoja su įsipareigojimu ($r = 0,52$, $p < 0,01$), o Chung (2020) gavo dar stipresnį ryšį ($r = 0,78$, $p < 0,01$). Siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką turi organizacijos klimato dimensijos pedagogo įsipareigojimui, buvo atlikta regresinė analizė ir nustatyta, kad kolegialus vadovavimas turi stipriausią teigiamą poveikį pedagogo įsipareigojimui ir šis rodiklis yra statistiškai reikšmingas (Beta = 0,596, $p < 0,001$), o Khan (2019) gavo dar reikšmingesnius duomenis (Beta = 0,609, $p < 0,001$). Chung (2020) atlikta regresinė analizė ir nustatyta, kad profesionalus mokytojo elgesys turi stipriausią teigiamą poveikį pedagogo įsipareigojimui ir šis rodiklis yra statistiškai reikšmingas (Beta = 0,51, $p < 0,01$), o Raman ir kt. (2015) gavo dar geresnius tyrimo rezultatus (Beta = 0,52, $p < 0,001$). Othman ir Kasuma (2017) atlikta regresinė analizė išsiskiria iš kitų mokslininkų rezultatų, nes nustatyta, kad spaudimo dėl pasiekimų rezultatai aukščiausi, tačiau poveikis silpnas ir statistiškai nereikšmingas (Beta = 0,224, $p > 0,05$). Tad rekomenduojama išsamiau nagrinėti kolegialaus vadovavimo ir profesionalaus mokytojų elgesio poveikį pedagogų įsipareigojimui skirtinguose švietimo kontekstuose. Šiame darbe atlikti tyrimai su kiekviena įsipareigojimo dimensija leido giliau išanalizuoti, kaip organizacijos klimato dimensijos veikia įsipareigojimo aspektus. Tačiau palyginti gautus rezultatus su kitų mokslininkų darbais sudėtinga dėl ribotos mokslinės literatūros.

Atlikta analizė prisideda teoriniu indėliu: tyrimas patikrina hipotezę, kad organizacijos klimatas reikšmingai veikia darbuotojų įsipareigojimą. Gauti rezultatai, rodantys stiprų teigiamą ryšį tarp šių dviejų kintamųjų ($r = 0,67$, $p < 0,01$), tai patvirtina, bet tuo pačiu atskleidžia ir svarbius skirtumus. Palyginimas su kitais tyrimais (Zain, Shaffiee, 2023; Noor, Jusof, 2021; Chung, 2020; Khan, 2019; Othman ir Kasuma, 2017; Danish ir kt., 2015; Raman ir kt., 2015) pabrėžia, kad organizacijos klimato ir įsipareigojimo dimensijų interpretacija bei jų tarpusavio sąveika gali labai skirtis priklausomai nuo kultūrinių ir švietimo sistemų konteksto. Palyginus su kitais tyrimais matyti, jog skirtingose kultūrose ir švietimo sistemose tos pačios dimensijos gali būti vertinamos skirtingai, o tai pabrėžia būtinybę atsižvelgti į kultūrinius ir kontekstinius veiksnius, kad geriau suprastume jų reikšmę. Tyrimas prisideda prie žinių plėtos, pateikdamas empirinių duomenų apie šių santykių pobūdį skirtingose aplinkose. Praktiniu indėliu: tyrimo rezultatai gali būti panaudoti švietimo organizacijoms siekiant gerinti mokyklų klimata ir stiprinti pedagogų įsipareigojimą. Nustatytas stiprus teigiamas ryšys tarp kolegialaus vadovavimo ir pedagogų įsipareigojimo pabrėžia kolegialaus vadovavimo svarbą. Regresinė analizė patvirtina šį teiginį, parodydama, kad kolegialus vadovavimas daro stipriausią teigiamą poveikį pedagogų įsipareigojimui. Šie duomenys gali padėti švietimo vadovams sukurti strategijas, kurios skatintų kolegialų vadovavimą ir taip gerintų švietimo organizacijų klimata ir didintų pedagogų įsipareigojimą organizacijai. Tyrimas taip pat identifikuoja kitas svarbias dimensijas, tokias kaip profesionalus mokytojo elgesys ir spaudimas dėl pasiekimų, ir pabrėžia būtinybę atsižvelgti į šias dimensijas kuriant švietimo strategijas. Apskritai, šis tyrimas daro reikšmingą indėlį į teoriją ir praktiką švietimo vadybos srityje, atskleisdamas sudėtingą organizacijos klimato ir pedagogų įsipareigojimo sąveiką. Tačiau, kaip pabrėžiama pačiame tekste, būsimi tyrimai turėtų plėsti tyrimų apimtį, įtraukiant daugiau dimensijų.

IŠVADOS

Konstatuota, kad organizacijos klimatas – tai vidinė organizacijos aplinka, kurią darbuotojai jaučia per emocinę gerovę, psichologinį komfortą ir socialinių santykių kokybę. Organizacijos klimata sudaro kompleksas dimensių, tokių kaip kolegialus vadovavimas, profesionalus mokytojų elgesys, spaudimas dėl pasiekimų ir institucinis pažeidžiamumas, kurios daro poveikį pedagogų bendradarbiavimui, elgsenai, produktyvumui, entuziazmui, įsipareigojimui, profesionalumui ir galiausiai veikia mokinių gerovę bei mokymosi rezultatus.

Identifikuota, kad kolegialų vadovavimą išreiškia tokie požymiai: įvairių nuomonių priėmimas, lygiavertiškumas, draugiškas ir patikimas vadovavimo stilius, aiškių lūkesčių ir darbo standartų nustatymas, įvairių pasiūlymų įgyvendinimas bei pokyčių vykdymas organizacijoje. Profesionalaus mokytojo elgesio dimensijos požymiai: pagarba kolegoms, profesionalus sprendimų priėmimas, pagalba ir palaikymas vienas kitam, bendradarbiavimas, pastangos dėl mokinių pasiekimų ir darbų atlikimas su entuziazmu. Spaudimo dėl pasiekimų požymiai: mokyklos orientacija į aukštus akademinis standartus ir pasiekimus, tėvų lūkesčiai, mokinių pastangos siekti savo tikslų, jų noras papildomai mokytis ir pagarbos rodymas vieni kitiems. Institucinio pažeidžiamumo dimensijos požymiai: išorinis spaudimas, tėvų įtaka mokyklos politikai, direktoriaus reakcija į tėvų skundus, įvairių grupių įtaka valdžiai bei bendruomenės spaudimas mokytojams.

Konstatuota, kad darbuotojų įsipareigojimas, tai yra individo susitapatinimas su konkrečia organizacija ir įsitraukimas į jos veiklą. Pedagogų atveju įsipareigojimas reiškiasi kaip vidinis motyvas, kuris skatina pedagogus atsakingai atlikti savo profesines pareigas, įsitraukti į mokyklos veiklą bei siekti organizacijos tikslų. Įsipareigojimas yra svarbus, nes jis prisideda prie pedagogų darbo efektyvumo, mokinių pasiekimų ir teigiamo mokyklos klimato kūrimo, taip pat mažina darbuotojų kaitą ir pedagogų ketinimą keisti profesiją. Įsipareigojimą organizacijai sudaro trys pagrindinės dimensijos: noras dėti pastangas, pritarimas organizacijos vertybėms bei noras išlaikyti narystę organizacijoje.

Identifikuota, kad norą dėti pastangas išreiškia tokie bruožai: darbuotojų noras dėti visas pastangas, kad padėtų organizacijai sėkmingai veikti, noras atlikti visas paskirtas funkcijas, siekiant likti dirbti organizacijoje, noras atlikti darbus kokybiškai, taip pat atsidavimas ir rūpestis dėl organizacijos likimo. Pritarimo organizacijos vertybėms bruožai: asmens susitapatinimas su savo organizacija, kai kalbama apie ją kaip apie puikią įstaigą, kurioje verta dirbti, abiejų šalių ryšio jausmas, kai didžiuojamasi sakant, jog esi organizacijos dalis, vertybių vienodumas, sutikimas su organizacijos priimamais sprendimais. Noro išlaikyti narystę organizacijoje bruožai: lojalumas organizacijai, psichinis ryšys, dėl kurio norima dirbti, tik šioje organizacijoje, psichologinis ir emocinis prisirišimas, įžvelgiant naudą dirbti ir likti organizacijoje bei pakantumas pokyčiams, emocinis ryšys su visa organizacija suprantant, kad tai geriausia organizacija darbui.

Nustatyta, kad Hoy, Smith ir Sweetland (2002) švietimo organizacijos klimato klausimynas bei Mowday, Steers ir Porter (1979) darbuotojo įsipareigojimo organizacijai klausimynas buvo sėkmingai adaptuoti tiriamai populiacijai. Švietimo organizacijos klimato klausimyno validumą pagrindžia atlikta tiriamoji pagrindinių komponentų faktorinė analizė, šiame tyrime skalės patikimumas Cronbach $\alpha = 0,895$, o darbuotojo įsipareigojimo organizacijai klausimyno validumą pagrindžia atlikta tiriamoji pagrindinių komponentų faktorinė analizė, šiame tyrime skalės patikimumas Cronbach $\alpha = 0,933$.

Nustatyta, kad nagrinėjant duomenis apie keturias švietimo organizacijos klimato dimensijas: kolegialų vadovavimą, profesionalų mokytojo elgesį, spaudimą dėl pasiekimų ir institucinį pažeidžiamumą – identifikuota, jog profesionalus mokytojo elgesys buvo vertinamas geriausiai, o institucinis pažeidžiamumas – prasčiausiai. Tolesnė analizė, atskleidė, kad švietimo organizacijos klimatas nepriklauso nei nuo pedagogo darbo pirmą kartą pareigose vietovės, nei nuo mokyklos tipo. Nagrinėjant duomenis apie tris pedagogo įsipareigojimo dimensijas: norą dėti pastangas, pritarimą organizacijos vertybėms ir norą išlaikyti narystę organizacijoje – nustatyta, kad noras dėti pastangas buvo vertinamas geriausiai, o noras išlaikyti narystę organizacijoje – prasčiausiai. Tolesnė analizė, atskleidė, kad pedagogų įsipareigojimas nepriklauso nei nuo darbo stažo, nei nuo kategorijos.

Nustatyta, kad tarp švietimo organizacijos klimato bei pedagogo įsipareigojimo organizacijai egzistuoja stiprus teigiamas ir reikšmingas ryšys. Regresinė analizė parodė, jog organizacijos klimatas daro stiprią teigiamą įtaką pedagogų įsipareigojimui. Tai leidžia teigti, kad gerinant organizacijos klimatą galima reikšmingai sustiprinti pedagogų įsipareigojimą organizacijai.

Nustatyta, kad organizacijos klimato dimensija – kolegialus vadovavimas turi stipriausią teigiamą poveikį visoms įsipareigojimo dimensijoms. Profesionalus mokytojo elgesys ir spaudimas dėl pasiekimų daro reikšmingą, bet mažesnę poveikį. Institucinis pažeidžiamumas koreliuoja silpnai neigiamai arba beveik neturi reikšmingo ryšio. Tai rodo, kad kolegialus vadovavimas yra svarbiausia dimensija, kuri užtikrina pedagogų įsipareigojimą.

Nustatyta, kad pedagogų įsipareigojimą, kuris pasireiškia per dimensijas: pritarimas organizacijos vertybėms, noras dėti pastangas ir išlaikyti narystę organizacijoje – labiausiai skatina kolegialus vadovavimas. Profesionalus mokytojų elgesys daro mažesnę, bet statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį. Tuo tarpu institucinis pažeidžiamumas daro reikšmingą neigiamą poveikį šiems aspektams, o spaudimas dėl pasiekimų turi tik nedidelį arba nereikšmingą poveikį. Šie rezultatai akcentuoja, kad būtina stiprinti kolegialų vadovavimą, skatinti profesionalų mokytojo elgesį ir mažinti institucinį pažeidžiamumą, siekiant kurti teigiamą organizacijos klimatą ir skatinant pedagogų įsipareigojimą.

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo išvadomis, Lietuvos bendrojo ugdymo mokykloms rekomenduojama:

1. Prioritetiškai stiprinti kolegialų vadovavimą: tyrimas atskleidė, kad kolegialus vadovavimas turi stipriausią teigiamą poveikį pedagogų įsipareigojimui. Lietuvos mokykloms rekomenduojama skatinti bendradarbiavimą tarp vadovų ir pedagogų, investuoti į vadovų mokymą, skatinantį bendradarbiavimą, komandinį darbą ir atvirą komunikaciją. Svarbu sudaryti sąlygas mokytojams dalyvauti bendruose projektuose, dalintis patirtimi ir bendrai spręsti problemas.
2. Skatinti profesionalų mokytojo elgesį: profesionalus mokytojo elgesys teigiamai veikia pedagogų įsipareigojimą. Rekomenduojama Lietuvos bendrojo ugdymo mokykloms sudaryti sąlygas mokytojams tobulėti ir kurti aplinką, kurioje vertinamas profesionalumas, skatinti nuolatinį tobulėjimą bei stiprinti pedagogų bendradarbiavimo kompetencijas.
3. Mažinti institucinį pažeidžiamumą: Tyrimas parodė, kad institucinis pažeidžiamumas neigiamai veikia pedagogų įsipareigojimą. Rekomenduojama mokykloms užtikrinti stabilumą, skaidrumą ir palaikymo mechanizmus, aiškius organizacinius procesus ir paramą mokytojams. Skatinti tėvų dalyvavimą, tačiau užtikrinti, kad tai neviršytų pedagogų profesinės autonomijos ribų. Užtikrinti, kad sprendimai būtų pagrįsti pedagoginiais principais.
4. Atkreipti dėmesį į norą išlaikyti narystę: tyrimas atskleidė, jog noras išlaikyti narystę organizacijoje yra vertinamas prasčiausiai. Mokykloms reikėtų analizuoti šią problemą, siekiant išsiaiškinti priežastis ir imtis atitinkamų priemonių.
5. Sistemingai vertinti ir stebėti organizacijos klimata: rekomenduojama švietimo organizacijoms reguliariai vertinti organizacijos klimata, siekiant nustatyti tobulintinas sritis. Tai padės laiku nustatyti problemas ir imtis prevencinių priemonių.

LITERATŪRA

1. Akbaba, Ö., Altındag, E. (2016). The effects of reengineering, organizational climate and psychological capital on the firm performance. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 235, 320–331.
2. Akintayo, D. (2010). Work-Family Role Conflict And Organizational Commitment Among Industrial Workers In Nigeria. *Journal Of Psychology And Counseling*, 2(1), 1–8.
3. Altun, M. (2017). The Effects of Teacher Commitment on Student Achievement: A Case Study in Iraq. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11), 417–426.
4. Anderson, J. R. (1982). Acquisition of cognitive skill. *Psychological Review*, 89(4), 369–406.
5. Andrew, A. (2017) Employees' Commitment and Its Impact on Organizational Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 5(2), 1–13.
6. Asif, F. (2011). Estimating the impact of Denison's (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". *Journal of Business Research*, 64, 454–459.
7. Aziz, H. M., Othman, B. J., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J., Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66.
8. Banwo, A. O., Momoh, B. (2022). The Contextual Dimensions of Informal Economy and Entrepreneurship. *Management & Economics Research Journal*, 4(2), 63–82.
9. Barria-González, J., Postigo, Á., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., García-Cueto, E. (2021). Assessing Organizational Climate: Psychometric properties of the ECALS Scale. *Anales De Psicología*, 37 (1), 168–177.
10. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
11. Berberoglu, A. (2018) . Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18, 399–408.
12. Bharthvajan, R. (2014). Organizational Culture and Climate. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 3 (1), 8870–8874.
13. Borman, G. D., Dowling, N. M. (2008). Teacher Attrition and Retention: A Meta-Analytic and Narrative Review of the Research. *Review of Educational Research*, 78(3), 367–409.
14. Bragg, T. (2002). Improve employee commitment. *Industrial Management*, 7(8), 18–20.
15. Briscoe, D. R., Claus, L. (2008). *Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises. Performance Management Systems: A Global Perspective*. London: Routledge.
16. Buric, I., Moe, A. (2020). What makes teachers enthusiastic: The interplay of positive affect, self-efficacy and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 89. Prieiga per internetą : <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.103008>
17. Bush, T. (2008). *Leadership and management in education*. London: SAGE.
18. Bush, T. (2010). *Theories of educational leadership and management* (2nd ed.). London: SAGE Publications.
19. Butvilas, T., Janiukštis, A., Bubnys, R., Lūžienė, R. (2023). The Role of Organisational Climate in Employee Well-Being and the Occurrence of Workplace Violence: Contextualisation of Theoretical Constructs. *Social Welfare: Interdisciplinary Approach*, 13, 76–97.
20. Chantica, J. A., Cahyani, R., Romadhon, A. (2022). Peranan Manajemen Pengawasan: Komitmen, Perencanaan, Kemampuan Karyawan (Literature Review Msdm). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 247–256
21. Chen, Y., Cheng, J. (2011). Leadership behavior and job performance of teachers in public and private kindergartens: The perspectives of institutionalization, reason, and feeling. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(1), 1–19.
22. Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E., Bakšytė, A. (2015). Klausimyno, skirto organizacijų klimatui tirti (OCQ1), sukūrimas ir validizacija. *Taikomoji psichologija*, 1, 33–52.
23. Choudhury, S., Chechi, V. K. (2021). A Review of the Relationship Between Teacher Commitment Indicators and Academic Achievement. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal*, 951–959.
24. Chung, J. F. (2020). Organisational Climate and Teacher Commitment. *İzmir Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 64–70.
25. Cohen, L. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES.
26. Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. London: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES.
27. Cohen, L., Manion, L., Marrison, K. (2007). *Research Methods in Education: Sixth Edition*. London: Routledge.
28. Collie, R. J., Shapka, J. D., Perry, N. E. (2011). Predicting teacher commitment: The impact of school climate and social-emotional learning. *Psychology in the Schools*, 48(10), 1034–1048.
29. Crawford, M. (2012). Solo and distributed leadership: Definitions and dilemmas. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(5), 610–620.

30. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose moksluose*. Vilnius: VU.
31. Černevičiūtė, J., Strazdas, R. (2014). Creativity Understandings, Evolution: from Genius to Creative Systems. *COACTIVITY: Philosophy, Communication*, 22 (2), 113–125.
32. Čiutienė, R. (2006). *Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą*: Daktaro disertacija. Kaunas. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/ivetu/Downloads/1812165.pdf>
33. Danish, R. Q., Draz, U., Ali, H. Y. (2015). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan. *American Journal of Mobile Systems, Applications and Services*, 1(2), 102–109.
34. Darling–Hammond, L., Hyler, M. E., Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
35. Dias, A. L., Silva, V., Pereira, L. F., Costa, R. L. (2021). Organizational Environment and Employee Commitment. *International Journal of Services and Operations Management*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/353128376_Organizational_Environment_and_Employee_Commitment
36. Dost, B. K. M., Luqman, M., Ahmed, Z., Shafi, N., Shaheen, W. A. (2011) Impact of employee commitment on organizational performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(3), 87–98.
37. Driessen, G., Smit, F., Sleegers, P. (2005). Parental involvement and educational achievement. *British educational research journal*, 31 (4), 509–532.
38. Ernawati, L., Wicaksono, L. (2022). Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja sdn 21 sandai. *Jurnal Pendidikan*, 3 (1), 1–11.
39. Erniati, Musdiani, Sari, S. M. (2024). The Influence of Organizational Climate and Work Motivation on the Performance of Basic Education Teachers. *Indonesian Journal of Instructional Media and Model*, 6 (1), 49–58.
40. Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications.
41. Forehand, G. A., Glimer, B. V. H. (1964). Environmental variation in studies of organisational behaviour. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361–382.
42. Fullan, M. (2002). *The Change Leader*. EBSCO. Prieiga per internetą: <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396052090.pdf>
43. George, D., Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
44. Gudonis, V., Šeipūnaitė, E. (2008). Pedagogų mokyklos baimė. *Pedagogika*, 92, 14–23.
45. Guzeller, C. O., Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102–120.
46. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education Limited.
47. Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 329–351.
48. Hao, Y., Wang, G. (2022) The Effect of Supportive Organizational Climate on Employee Turnover Intention: A Cross-Level Analysis. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 334–355.
49. Harris, A. (2010). *Pasidalytoji lyderystė mokykloje. Ateisties lyderių ugdymas*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
50. Hausman, C. S., Goldring, E. B. (2001). Sustaining Teacher Commitment: The Role of Professional Communities. *Peabody Journal of Education*, 76(2), 30–51.
51. Hefny, L. (2020). The relationships between job satisfaction dimensions, organizational commitment, and turnover intention: the moderating role of ethical climate in travel agencies. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(1), 1–23.
52. Herman, A., D., Ibrahim, S. (2022). Pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 4 (1), 31–40.
53. Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*, 9th edition. New York: McGraw–Hill.
54. Hoy, W. K., Smith, P. A., Sweetland, S. R. (2002). The Development of the Organizational Climate Index for High Schools: Its Measure and Relationship to Faculty Trust. *The High School Journal*, 86(2), 38–49.
55. Hoy, W. K., Tarter, C. J., Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. Beverly Hills, CA: Sage.
56. Hopkins, E., Hendry, H., Garrod, F., McClare, S., Pettit, D., Smith, L., Burrell, H., & Temple, J. (2016). Teachers' views of the impact of school evaluation and external inspection processes. *Improving Schools*, 19, 52–61.
57. Huber, S. G. (2004). *Preparing school leaders for the 21st century: an international comparison of development programs in 15 countries*. London: Taylor & Francis Group.
58. Ivette, A. G. P., Javier, M. R. P., Gerardo, R. L. J., Hernández, D. Y. R. (2021). Analysis of the Relationship of Biographical Characteristics and Factors of Organizational Climate in the Service Sector of the City of Chihuahua. *Open Journal of Business and Management*, 9, 2793–2815.

59. Yue, Z., Zhang, X. (2009). Research on the Correlativity between the Employees' Organizational Commitment and Work Performance in State-owned Enterprises. *International Conference on Test and Measurement*, 2, 280–283.
60. Yusof, N. M. (2012). School Climate and Teachers' Commitment: A Case Study of Malaysia. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 1(2), 65–75.
61. Janah, R., Akbar, Z., Yetti, E. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru PAUD Di Kota Depok. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 4 (1), 224–229.
62. Jasiulevičienė, E. (2022). *Veiksniai, lemiantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą transporto paslaugų įmonėse: teorinis aspektas*. Jaunasis mokslininkas 19-osios jaunųjų mokslininkų konferencijos pranešimų rinkinys. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/71172e4f-c9c4-4f19-8d7e-15e3b9ba4f7c/content>
63. Jusof, M. M., Noor, S. (2021). Relationship between School Climate and Teacher Commitment. *International Journal of Education and Practice*, 9(4), 451–454.
64. Kačinskaitė, J. Motiejūnė, G. (2011). Informacinės sistemos organizacijos vidinėje komunikacijoje. *Mokslų taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 8, 32–38.
65. Kasiulis J., Barvydienė V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
66. Kavaliauskienė, Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15), 82–93.
67. Kavaliauskienė, Ž., Simonavičius, G. (2019). Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška: logistikos įmonės atvejis. *Mokslų taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 15, 94–104.
68. Khan, N. (2019). The Impact of Organizational Climate on Teachers Commitment. *Journal of Education and Educational Development*, 6(2), 327–342.
69. Kim, J., Youngs, P., Frank, K. (2017). Burnout contagion: Is it due to early career teachers' social networks or organizational exposure? *Teaching and Teacher Education*, 66, 250–260.
70. Kinderis, R. (2009). Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse. *Tiltai*, 1, 39–54.
71. Koys, D., De Cotiis, T. (1991). Inductive measures of organizational climate. *Human Relations*, 44, 85–265.
72. Kudokienė, N., Juodaitytė, A. (2005). Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (5), 34–42.
73. Lafta, A. H., Saleh, J. M., Man, N., Samah, B. A. (2016). A Need for Investigating Organizational Climate and Its Impact on the Performance. *European Journal of Business and Management*, 8 (3), 136–142.
74. Lapointe, E., Vandenbergh, C., Mignonac, K., Panaccio, A., Schwarz, G., Richebe, N., Roussel, P. (2019). Development and validation of a commitment to organizational career scale: At the crossroads of individuals' career aspirations and organizations' needs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1–34.
75. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2014). Kaip didinti mokytojų profesionalumą? Vilnius: „Lodvila“.
76. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos, Nacionalinė švietimo agentūra (2024). Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose 2024. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2024/09/Svietimas_Lietuvoje_2024-17.pdf
77. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija, Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centras. (2018). *Ugdymosi poreikių, kylančių dėl nepalankių aplinkos veiksnių, atpažinimo kriterijai ir rekomendacijos dėl individualios pagalbos mokiniams, turintiems ugdymosi poreikių dėl nepalankių aplinkos veiksnių*. Prieiga per internetą: https://sctelsiai.lt/lina/leidinys_2018.pdf
78. Lietuvos Respublikos Švietimo, sporto ir mokslo ministerija. (2021). *Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai*. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/12/nr1-Svietimo-istaigu-vadovai_elektroninis.pdf
79. Lietuvos Respublikos Švietimo, sporto ir mokslo ministerija. (2023). Priemonės mokytojų trūkumui mažinti: kokios galimos jų taikymo naudos ir grėsmės? Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2023/05/Priemones-mokytoju-trukumui-mazinti-05.26.pdf>
80. Lietuvos Respublikos Švietimo, sporto ir mokslo ministerija, Lietuvos švietimo agentūra. (2017). Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės audito ataskaita: Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai. Prieiga per internetą: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwixu7Dr-CJAXXS8gIHHYX5Ca4QFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.valstybeskontrolė.lt%2FILT%2FProd%2FDownload%2F3592&usq=AOvVaw1rhKEGgZB16C3xtvtWtS_D&opi=89978449
81. Linkaitytė G. M., Lapėnienė A., Jakubauskaitė V. (2008). Projektine veikla skatinami pedagoginiai pokyčiai. *Pedagogika*, 94, 15–20.
82. Litwin, G., Stringer, R. (1967). *Motivation and Organisational Climate*. Boston: Harvard University Press.
83. LMS (2021). *Mikroklimatas mokyklose*. Prieiga internetu: https://www.google.com/search?client=opera&hs=2yz&sca_esv=fd7728f28b59cda&sxsrf=ADLYWIJ3VXae psxSqyvR6H7ytcVH8UqgVA:1733341675640&q=laikas+jausti+klimatas&spell=1&sa=X&ved=2ahUKEwIO

- _eb2816KAxUbhv0HHX9UNKYQBSgAegQIDhAB&biw=1462&bih=718&dpr=1.25#vhid=zephyr:0&vssid=atritem-https://www.moksleiviai.lt/wp-content/uploads/2021/10/laikas-jausti-naujienlaiskis_spalis-lapkritis.pdf
84. Litvinaitė, J. (2022). *Bendrojo ugdymo mokytojų bendravimo ir bendradarbiavimo kompetencijos tobulinimas*. Kaunas: NSA.
85. Liu, Y. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, 2 (2), 189–201.
86. Lo, Y. C., Lu, C., Chang, Y. P., Wu, S. F. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon*, 10, 1–13.
87. Lo, M., Ramayah, T., Min, H. W. (2009). Leadership styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133–139.
88. Madhukar, V., Sharma, S. (2017). Organisation Climate: a Conceptual Perspectives. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 7(8), 276–293.
89. Mathotaarachchi, P., Indikasampathhb, K., Senevirathneknda, P. (2018) Impact of Employees' Commitment on Sustained Productivity; With Reference To Government Institutions Sector in Sri Lanka. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 1, 74–82.
90. Mečkauskienė, R., Želvys, R. (2012). Mokyklų vadovų požiūrio į švietimo sisteminius pokyčius dinamika. *ACTA PAEDAGOGICA VILNENSIA*, 29(29), 22–34.
91. Mikutienė, R., Slušnienė, G. (2021). Pagrindiniai darbo atmosferos kokybę ikimokyklinio ugdymo įstaigoje lemiantys veiksniai. *Studijos – verslas – visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos*, 6, 106–116
92. Mitchell, R. M., Tarter, C. H. (2016). A Path Analysis of the Effects of Principal Professional Orientation towards Leadership, Professional Teacher Behavior, and School Academic Optimism on School Reading Achievement. *Societies*, 6(1), 1 – 11.
93. Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
94. Musdiani, E., Sari, S. M. (2024). The Influence of Organizational Climate and Work Motivation on the Performance of Basic Education Teachers. *Indonesian Journal of Instructional Media and Model*, 6 (1), 49–58.
95. Nacionalinė švietimo agentūra. (2020). *Pokyčių planavimas ir valdymas: kaip esame pasirengę ir kaip veikiame realioje mokykloje?* Prieiga per internetą: [Pokyčių planavimas ir valdymas kaip esame pasirengę ir kaip veikiame realioje mokykloje.pdf](#)
96. Navaitienė, J., Danilovienė, V. (2017). Mokytojų perdegimas darbe ir perfekcionizmas. *Ugdymo psichologija*, 28, 38–55.
97. Okorji, N. P., Igbokwe, I. C., Ezeugbor, C. (2016). Relationship Between School Climate and Principals' Job Performance in Secondary Schools. *European Scientific Journal*, 12(4), 55–67.
98. Oppong, N. Y., Tetteh, C. B. (2014). Employee Commitment: Nature, Antecedents and Outcomes. *International Journal of Management Sciences*, 4(4), 199–210.
99. Othman, K., Kasuma, J. (2017). Relationship of School Climate Dimensions and Teachers' Commitment. *Journal of Contemporary Issues and Thought*, 6, 19–29.
100. Pearce, C. L., Herbik, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *Journal of Social Psychology*, 144(3), 293–310.
101. Peña-Suárez E, Muñiz J, Campillo-Álvarez A, Fonseca-Pedrero E, García-Cueto E. (2013). Assessing organizational climate: psychometric properties of the CLIOR scale. *Psicothema*, 25 (1), 137–144.
102. Pedraza, N. A., Bernal, I. (2018). El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano [The organizational climate in the public and business sectors from the perception of its human capital]. *Espacios*, 31 (134), 8-19.
103. Poteliūnienė, S., Ustilaitė, S., Sabaliauskas, S., Česnavičienė, J., Juškevičienė, A. (2019). Mokytojų patirtys įgyvendinant ugdymo turinį: mokytojas, kaip švietimo politikos dalyvis, mokyklos bendruomenės narys ir profesionalas. *Pedagogika*, 133(1), 78–104.
104. Pratama, E. N., Suwarni, E., Handayani, M. A. (2022). Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention with Person Organization Fit as Moderator Variable. *APTISI Transactions on Management*, 6(1), 74–82.
105. Raman, A., Chi Ling, C., Khalid, R. (2015). Relationship between school climate and teachers' commitment in an excellent school of Kubang Pasu District, Kedah, Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 163–173.
106. Ramírez, M. (2008). Validación de una escala de Clima Organizacional en una muestra multiocupacional de la ciudad de Arica (Validation of an Organizational Climate scale in a multi-occupational sample from the city of Arica). *Doktoro disertacija. Čilė: de Tarapacá universitetas*.
107. Rimbayana, T. A. K., Erari, A., Aisyah, S. (2022). The influence of competence, cooperation and organizational climate on employee performance with work motivation as a mediation variable (Study on the Food and Agriculture Office Clump of Merauke Regency). *Technium Social Sciences Journal*, 27, 556–578.

108. Riofrío, M. I. P., Llerena, S. J. M., Granizo, G. G. U. (2024). Organizational Climate in Construction Companies: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 14 (3), 51–77.
109. Rohmawati, N. (2017). Pengaruh iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan*, 5 (1), 51–66.
110. Romila, D. (2024). School Heads' Leadership Styles and Teachers' Performance. *Psychology and Education*, 17(1), 33–38.
111. Saks, K., Soosaar, R., & Ilves, H. (2016). The Students' Perceptions and Attitudes to Teaching Profession, the Case of Estonia. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS*, 470–481.
112. Shapira-Lishchinsky, O., Levy-Gazenfrantz, T. (2016). The multifaceted nature of mentors' authentic leadership and mentees' emotional intelligence: A critical perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 44 (6), 951–969.
113. Schleifer, D., Rinehart, C., Yanisch, T. (2017). *Teacher Collaboration in Perspective: A Guide to Research*. New York: Public Agenda.
114. Schneider, B., Ehrhart, M., G., Macey, W., H., (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 361–388.
115. Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017), Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of applied psychology*, 102 (3), 468–482.
116. Sebastian, J., Allensworth, E. (2012). The Influence of Principal Leadership on Classroom Instruction and Student Learning A Study of Mediated Pathways to Learning. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 626 – 663.
117. Semiao, D., Tinoca, L., Pinho, A. S. (2022). The Professional Culture of Teachers: From Andy Hargreaves' Theory to the Reality Experienced at School. *Educação em Revista*, 38(2). Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/366046770> THE PROFESSIONAL CULTURE OF TEACHERS FROM ANDY HARGREAVES' THEORY TO THE REALITY EXPERIENCED AT SCHOOL
118. Intepeler, S., Esrefgil, G., Yilmazmis, F., Bengu, N., Gunes Dinc, N., Ileri, S., Dirik, H. F. (2019). Role of job satisfaction and work environment on the organizational commitment of nurses: a cross-sectional study. *Contemporary nurse*, 55 (4), 380–390.
119. Shirzadi, R., Ravan Shad, J., Nasiri, M., Abdi, H., Khani, S. (2013). The relation of organizational climate and Job motivation with organizational commitment of New Employed Teachers of physical education of educations and Training Administration in Kermanshah Province. *Advances in Environmental Biology*, 7(13), 4084–4088.
120. Shvetsova, O. A. (2016). Staff loyalty formation as a management tool in international business. In *2016 IEEE Conference on Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1109/itmqtis.2016.7751959>
121. Sitepu, A. M., Sulasmi, E. (2023). Pengelolaan Iklim Sekolah Yang Efektif Dalam Menunjang Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri 028354 Binjai. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah Dan Tinggi [JMP-DMT]*, 4 (4), 462–471.
122. Sofyanty, D. (2020). Prokrastinasi Kerja Ditinjau Dari Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2 (2), 102–112.
123. Sokal, L., Trudel, L. E., Babb, J. (2020). Canadian teachers' attitudes toward change, efficacy, and burnout during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Research Open*, 1, 1–8.
124. Somers, M. J. (2010). Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 443–453.
125. Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 176–187.
126. Steinmayr, R., Weidinger, A. F., Schwinger, M., Spinath, B. (2019). The Importance of Students' Motivation for Their Academic Achievement – Replicating and Extending Previous Findings. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–11.
127. Stočkus, A. (2014). Kūno kultūros mokytojų profesinio perdegimo prevencija ir redukavimas: ugdomojo projekto rezultatai. *Tiltai*, 1, 151–168.
128. Stuknytė, V., Martinkienė, J. (2023). Organizational Microclimate at „Radmena“. In Martinkienė, J., Lileikienė, A. *Methodical International Students' Scientific – Conference Academic Aspirations of Youth: Insights In Economy, Management, Law And Technologies 2023*. Klaipėda: Lithuania Business College.
129. Szczepańska-Woszczyna, K., Bogaczyk, R. (2023). Organisational Climate and Employee Engagement – a Case Study of International Corporations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 11 (3), 9–29.
130. Šalkauskienė L., Gedvilienė M. (2008). Kolegijos socialinio-psichologinio mikroklimato vertinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), 353–360.
131. Švietimo ir kultūros generalinis direktoratas. (2015). *Mokyklų politika: Visuminis požiūris į mokyklą siekiant mokyklos nebaigusiu asmenų skaičiaus mažinimo*. Prieiga per internetą: https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/policy_rec_lithuanian_final.pdf
132. Tagiuri, R. (1968). *The Concept of Organizational Climate*. In Tagiuri, R., Litwin, G. H. (Eds.), *Organizational Climate: Exploration of a Concept*. Boston: Harvard University Press.

133. Targamadžė, V. (2019). Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimas Lietuvoje ar *vice versa*. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 43, 119–127.
134. Traškelys, K., Martišauskienė, D. (2013). Pedagoogo profesionalizacijos aspektai modernioje visuomenėje. *Tiltai*, 2, 145–161.
135. Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., D'Alessandro, A. H. (2013). A Review of School Climate Research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357–385.
136. Valuckienė J., Balčiūnas S., Katiliūtė E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Šiauliai: Titnagas.
137. Veletić, J., Price, H. E., & Olsen, R. V. (2023). Teachers' and principals' perceptions of school climate: The role of principals' leadership style in organizational quality. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 35(4), 525–555.
138. Vilkaitė – Vaitonė, N., Sologubas, S. (2019). Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: teorinės išvalgos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 49(1), 27–34.
139. Vveinhardt, J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui. *Verslas: teorija ir praktika*, 10 (4), 285–297.
140. Vveinhardt, J. (2017). *Neapibrėžtumas kaip organizacijos valdymo krizė: poveikis organizacijos klimatui ir darbuotojų tarpusavio santykiams*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/324646199_Neapibreztumas_kaip_organizacijos_valdymo_krize_po_veikis_organizacijos_klimatui_ir_darbuotoju_tarpusavio_santykiams
141. Vveinhardt, J., Skindaraitė, I. (2012). Organizacijos klimato būklės diagnostiniai matavimai: sociodemografinių savybių parametras. *ORGANIZACIJŲ VADYBA: SISTEMINIAI TYRIMAI*, 62, 129–146.
142. Zain, F. M., Shaffiee, N. R. (2023). The Relationship between School Organizational Climate and Primary Teacher's Commitment in Malaysia. *Practitioner Research*, 5, 65–82.
143. Zhang, S., Nishimoto, M., Liu, K. (2019). Preservice Teacher Expectations of the Principal's Role in Teacher Induction. *New Waves Educational Research & Development*, 22(1), 72–89.
144. Zheng, W., Sharan, K., Wei, J. (2010). New Development Of Organizational Commitment: A Critical Review. *African Journal Of Business Management*, 4(1), 12–20.
145. Wang, V. C. X., Berger. J. (2010). Critical analysis of leadership needed in higher education. *International Forum of Teaching and Studies*, 6, 3–12.
146. Wang, M.-T., Degol, J. L. (2016). School climate: A review of the construct, measurement, and impact on student outcomes. *Educational Psychology Review*, 28(2), 315–352.
147. Wardono, G., Moeins, A., Sunaryo, W. (2022). Influence of Organizational Climate on OCB and Employee Engagement. *Journal Of World Science*, 1(8), 560–569.
148. Werang, B. R., Asaloei, S. I., Leba, S. M. R., Uspayanti, R., Angelianawati, D. (2024). Teacher Teaching Commitment and Performance and its Impact on Student Academic Performance: A Survey Study. *Ianna Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(2), 277–294.
149. Whitener, E. M. (2001). 'Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27, 35–515.
150. Wright P. M., Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: a deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6–19.
151. Xie, J., Su, R. L. G., Song, J. (2022). An analytical study of employee loyalty and corporate culture satisfaction assessment based on sentiment analysis. *Organizational Psychology*, 13, 1–9.
Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971569>

PRIEDAI

1 priedas

Imties dydis, patikimumo lygmuo ir imties paklaida

<i>Generalinės imties dydis</i>	<i>Patikimumo lygmuo - 95%</i>			<i>Patikimumo lygmuo - 99%</i>		
	Imties dydis			Imties dydis		
30	28	29	29	29	29	30
50	44	46	48	46	48	49
75	63	67	70	67	70	72
100	79	86	91	87	91	95
150	108	120	132	122	131	139
200	132	150	168	154	168	180
250	151	176	203	182	201	220
300	168	200	234	207	233	258
350	183	221	264	229	262	294
400	196	240	291	250	289	329
450	207	257	317	268	314	362
500	217	273	340	285	337	393
600	234	300	384	315	380	453
700	248	323	423	341	418	507
800	260	343	457	363	452	558
900	269	360	468	382	482	605
1000	278	375	516	399	509	648
1500	306	429	624	460	613	827
2000	322	462	696	498	683	959
5000	357	536	879	586	859	1347
10000	370	566	964	622	939	1556
20000	377	583	1013	642	986	1688
30000	379	588	1030	649	1002	1737
40000	381	591	1039	653	1011	1762

Šaltinis: sudaryta pagal Cohen, Manion, Marrison, 2007, 104 p.

2 priedas

Gerb. tyrimo dalyviai,

Esu Vilniaus universiteto Regionų plėtros instituto Vadybos studijų krypties magistrantė Iveta Jokužienė. Atlieku tyrimą apie organizacijos klimato ir darbuotojo įsipareigojimo sąsajas. Ši apklausa yra anoniminė, visi surinkti duomenys bus naudojami tik apibendrinti ir tik magistro darbe.

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką!

I. DEMOGRAFINIAI KLAUSIMAI

1. Jūsų lytis: ☐ Mot. ☐ Vyr. ☐ Nenoriu nurodyti	2. Jūsų amžius: ☐ Iki 35 m. ☐ 35-50 m. ☐ 50 m. ir daugiau	3. Mokyklos, kurioje dirbate pirmaeilėse pareigose vietovė: ☐ Miesto vietovė ☐ Rajono vietovė	4. Jūsų darbo stažas mokykloje: ☐ Mažiau nei 1 metus ☐ 1-5 metų ☐ 6-10 metų ☐ 11-15 metų ☐ daugiau nei 15 metų	5. Jūsų kvalifikacija: ☐ Mokytojas ☐ Vyr. mokytojas ☐ Metodininkas ☐ Ekspertas	6. Mokyklos, kurioje dirbate pirmaeilėse pareigose tipas: ☐ Mokykla – darželis ☐ Pradinė mokykla ☐ Pagrindinė mokykla ☐ Progimnazija ☐ Jaunimo mokykla ☐ Gimnazija ☐ Menų gimnazija ☐ Konservatorija ☐ Vaikų socializacijos centrai ☐ Specialioji mokykla ☐ Sanatorinė mokykla ☐ Suaugusiųjų mokykla
--	--	--	---	---	---

Atsakykite į klausimus apie klimatą mokykloje, kurioje dirbate pirmaeilėse pareigose.

Kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais. Atsakinėdami galvokite apie mokyklą, kurioje dirbate pirmaeilėse pareigose.	Visiškai nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Šiek tiek sutinku	Visiškai sutinku
1. Direktorius nagrinėja visas temas ir pripažįsta, kad egzistuoja kitos nuomonės.				
2. Keli atvirai kalbantys tėvai gali pakeisti mokyklos politiką.				
3. Direktorius į visus mokytojus žiūri kaip į lygiaverčius.				
4. Mokymosi aplinka yra tvarkinga ir rimta.				
5. Direktorius yra prieinamas ir draugiškas.				
6. Išrinkti piliečiai į mokyklos tarybą turi įtakos valdyboje ir daro didelį poveikį mokyklos sprendimams.				
7. Mokykloje yra nustatyti aukšti standartai dėl akademinų rezultatų.				
8. Mokytojai linkę padėti ir palaikyti vieni kitus.				
9. Direktorius reaguoja į tėvų spaudimą.				

10. Direktorius informuoja mokytojus apie tai, ko iš jų tikimasi.				
11. Mokiniai gerbia tuos, kurie gauna aukštus įvertinimus.				
12. Mokytojai jaučia bendruomenės spaudimą.				
13. Direktorius laikosi aiškių veiklos standartų.				
14. Mokyklos mokytojai tiki, kad jų mokiniai yra pajėgūs pasiekti akademinės sėkmės.				
15. Mokiniai siekia papildomų užduočių, kad gautų gerus pažymius.				
16. Tėvai daro spaudimą laikytis aukštų standartų.				
17. Mokiniai stengiasi pagerinti savo ankstesnį darbą.				
18. Mokytojai atlieka savo darbą su entuziazmu.				
19. Mokykloje pripažįstami ir vertinami akademiniai pasiekimai.				
20. Direktorius įgyvendina mokytojų pasiūlymus.				
21. Mokytojai gerbia kolegų profesinę kompetenciją.				
22. Tėvai reikalauja, kad mokykla tobulėtų.				
23. Mokyklos mokytojai bendradarbiauja tarpusavyje.				
24. Mokiniai šioje mokykloje gali pasiekti jiems iškeltus tikslus.				
25. Mokytojai mokykloje vadovaujasi profesionaliais sprendimais.				
26. Mokykla yra pažeidžiama išorinio spaudimo.				
27. Direktorius yra linkęs imtis pokyčių.				
28. Mokytojai yra pasirengę dėl savo mokinių padaryti daugiau nei reikia.				
29. Mokytojai teikia stiprią socialinę paramą savo kolegoms.				
30. Mokytojai yra atsidavę savo mokiniams.				

O dabar atsakykite į klausimus apie savo įsipareigojimą mokykloje, kurioje dirbate pirmaeilėse pareigose.

Kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais. Atsakinėdami galvokite apie mokyklą, kurioje dirbate pirmaeilėse pareigose.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Aš esu pasiryžusi(-ęs) dėti visas įmanomas pastangas, kad padėčiau šiai organizacijai sėkmingai veikti.							
2. Savo draugams pasakojau apie šią organizaciją kaip apie puikią įstaigą, kurioje verta dirbti.							
3. Aš jaučiu labai mažai lojalumo šiai organizacijai (R).							
4. Aš pasiruošusi(-ęs) priimti beveik visas man paskirtas užduotis, kad galėčiau toliau dirbti šioje organizacijoje.							
5. Aš manau, kad mano vertybės ir organizacijos vertybės yra labai panašios.							

6. Aš didžiuojuosi galėdama(-s) kitiems pasakyti, kad esu šios organizacijos dalimi.							
7. Aš galėčiau dirbti kitoje organizacijoje, jei darbo pobūdis būtų panašus (R).							
8. Ši organizacija tikrai mane įkvepia atlikti darbus kokybiškai.							
9. Šiuo metu užtektų vos kelių pasikeitimų, kad palikčiau šią organizaciją (R).							
10. Labai džiaugiuosi, kad pasirinkau dirbti šioje organizacijoje, o ne kitose, kuriomis tuo metu domėjausi.							
11. Nėra daug naudos likti šioje organizacijoje ilgam laikui (R).							
12. Dažnai nesutinku su šios organizacijos sprendimais, nes manau, kad jie nepakankamai atsižvelgia į darbuotojų poreikius (R).							
13. Man labai rūpi šios organizacijos likimas.							
14. Man tai yra geriausia iš visų galimų organizacijų, kurioje galėčiau dirbti.							
15. Sprendimas dirbti šioje organizacijoje buvo akivaizdi mano klaida (R).							

.

AČIŲ UŽ ATSAKYMUS!!!