



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

JURGITA LIDŽIUVIENĖ

Magistro darbas

**SIMETRIŠKA KOMUNIKACIJA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į
PROFESINĮ TOBULĖJIMĄ**

Darbo vadovė Doc. dr. Milda Damkuvienė

Šiauliai, 2026

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Jurgita Lidžiuvienė
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>	Simetriška komunikacija darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą <i>Symmetrical communication for employee engagement in professional development</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

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

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

Aš, Jurgita Lidžiuvienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

X

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*).

X Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested.*

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Jurgita Lidžiuvienė
Studijų programa, kursas: Vadyba, 2 kursas
Rašto darbo pavadinimas: Simetriška komunikacija darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą
Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas):
Magistro darbas
Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atvejų):

Deklaracijos pateikimo data 2026 m. sausio 5 d.

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, įrašyti): ChatGPT, DeepL
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, įrašyti): straipsnių vertimui, teksto aiškumo, nuoseklumo peržiūrai, sinonimų paieškai.

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Santrauka	Fragmentiškų sakinių vertimas į anglų kalbą	„Išversk sakinį, žodį,..“
Teorinė dalis	Šaltinių vertimas iš užsienio kalbos į lietuvių kalbą.	„Translate academic text into Lithuanian “
Teorinė, metodologinė, empirinė dalys	Pastraipos, sakinio stiliaus, aiškumo, nuoseklumo, struktūros peržiūra.	„Pagerink sakinio akademinį stilių, nekeičiant prasmės... “ „Ar sakiny s aiškus, logiškas, nuoseklus... “

3. Savarankiškumas ir autorystė:

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/2024-05-21_Studijuojanciuju_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

- Patvirtinu, kad esu atsakinga už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinei etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją _____*) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

TURINYS

TURINYS	5
SANTRAUKA	6
SUMMARY	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	9
TERMINŲ ŽODYNĖLIS	10
IVADAS	11
1. SIMETRIŠKOS KOMUNIKACIJOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į PROFESINĮ TOBULĖJIMĄ TEORINĖ ANALIZĖ	15
1.1. Simetriškos komunikacijos samprata, požymiai ir nauda organizacijai	15
1.2. Darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą: samprata, procesas, tikslai, nauda organizacijai	19
2. SIMETRIŠKOS KOMUNIKACIJOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į PROFESINĮ TOBULĖJIMĄ TYRIMO METODOLOGIJA	26
2.1. Tyrimo strategija	26
2.2. Tyrimo metodai ir instrumento pagrindimas	27
2.3. Tyrimo organizavimas, imtis, etika	29
3. SIMETRIŠKOS KOMUNIKACIJOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į PROFESINĮ TOBULĖJIMĄ TYRIMO REZULTATAI	32
3.1. Simetriškos komunikacijos samprata darbuotojų požiūriu	32
3.2. Simetriškos komunikacijos požymiai organizacijos vidaus komunikacijoje darbuotojų požiūriu	36
3.3. Simetriškos komunikacijos raiška darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą procese	51
3.4. Diskusija.....	58
IŠVADOS	60
REKOMENDACIJOS	61
LITERATŪRA	62
PRIEDAI.....	65
1 priedas. Darbuotojų įsitraukimą nagrinėjančios teorijos.....	65
2 priedas. Pusiaus struktūruotas interviu	67

Lidžiuvienė, J. (2026). *Simetriška komunikacija darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama simetriškumo principais grįstos komunikacijos svarba ir reikšmė, užtikrinant darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą švietimo sektoriuje veikiančiose organizacijose.

Dinamiškoje ir dažnai nenusipėjamais ateities pokyčiais pasižyminčioje aplinkoje, šiuolaikinės organizacijos susiduria su nuolatiniais iššūkiais, susijusiais su darbuotojų motyvacija, įsitraukimu į profesinį tobulėjimą. Organizacijos vis dažniau susiduria su darbuotojų įsitraukimo, motyvacijos bei ilgalaikio lojalumo iššūkiais. Spartūs pokyčiai darbo rinkoje, technologijų pažanga ir kartų kaita lemia, kad tradicinės, vienakryptės komunikacijos formos nebepajėgia užtikrinti efektyvaus darbuotojų įsitraukimo į profesinio tobulėjimo procesus. Dėl šios priežasties organizacijos nuolat ieško strategijų, kaip didinti organizacijų inovatyvumą, produktyvumą, bendrą efektyvumą ir darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Simetriška komunikacija, grindžiama abipusio dialogo, grįžtamojo ryšio ir pasitikėjimo principais, sudaro prielaidas darbuotojams jaustis išgirstiems, dalyvauti kuriant profesinio tobulėjimo strategijas bei prisiimti atsakomybę už savo karjeros raidą. Simetriškos komunikacijos rezultatas – darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą, kas laikoma galingu veiksniu, leidžiančiu organizacijai siekti konkurencinio pranašumo, organizacijos veiklos efektyvumo ir ilgalaikės sėkmės.

Struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, trys dėstomosios dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. *Teorinėje darbo dalyje* parengta simetriškos komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą teorinė analizė: pristatyta simetriškos komunikacijos samprata, požymiai, nauda organizacijai, darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą samprata, profesinio tobulėjimo procesas, tikslai, nauda organizacijai. *Metodologinėje darbo dalyje* pristatyta simetriškos komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą tyrimo strategija, tyrimo metodai, tyrimo organizavimas ir etika. *Empirinėje darbo dalyje* pristatyti simetriškos komunikacijos darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą rezultatai ir tyrimą apibendrinanti diskusija, kurioje atlikto tyrimo rezultatai lyginami su kitų autorių atliktų panašių tyrimų kontekstu.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti simetriškos komunikacijos turinį organizacijose darbuotojų požiūriu.
2. Atskleisti simetriškos komunikacijos požymius organizacijos vidaus komunikacijoje darbuotojų požiūriu.
3. Ištirti, kaip darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą procese reiškiasi simetriška komunikacija darbuotojų požiūriu.

Rezultatai.

1. Simetriška komunikacija darbuotojų požiūriu yra siejama su dialogu, pagrįstu abipusiškumu ir lygiavertiškumu, bendrai priimamais sprendimais. Simetrišką komunikaciją darbuotojai suvokia kaip procesą, kuriame darbuotojų idėjos yra priimanamos ir svarstomos, darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą.
2. Simetriška komunikacija tirtose organizacijose darbuotojų požiūriu reiškiasi kaip abipusis prisitaikymas, atviras bendravimas, abipusė komunikacija, įgalinimas, lygiavertė komunikacija, sąžiningas ir atviras dalinimasis informacija, subalansuota komunikacija. Simetriškos komunikacijos požymiai skatina pedagogų motyvaciją, pasitikėjimą savimi ir įsitraukimą į profesinį tobulėjimą.
3. Darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą procese simetriška komunikacija darbuotojų požiūriu reiškiasi kaip aiškus ir kryptingas komunikacijos procesas, sudarantis sąlygas dialogui, kuriame pedagogai sulaukia emocinio palaikymo, jaučiasi išgirsti, įvertinami jų poreikiai. Visa tai skatina jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Siekiant darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą prasmingi komunikaciniai procesai / principai yra savišvieta, formalus mokymasis, refleksija, mokymasis bendradarbiaujant, savaiminis mokymasis.

Raktiniai žodžiai: simetriška komunikacija, darbuotojų įsitraukimas, profesinis tobulėjimas.

SUMMARY

In Master's thesis analyzed importance and significance of communication based on symmetry principles ensuring employees involvement in education sector organizations professional development. In dynamic and often unpredictable future environment, modern organizations face constant challenges related to employee motivation and engagement in professional development. Organizations are increasingly facing challenges in employee engagement, motivation, and long-term loyalty. Rapid changes in labor market, technological advances, and generational change are leading to that traditional, one-way communication forms are no longer able to ensure effective employee engagement in professional development processes. For this reason, organizations are constantly looking for strategies to increase organizational innovation, productivity, overall efficiency, and employee engagement in professional development. Symmetrical communication, based on two-way dialogue principles, feedback, and trust, creates conditions for employees to feel heard, participate developing professional development strategies and take responsibility for their own career development. Result of symmetrical communication - employee engagement in professional development, which is considered as the most powerful factor that allows organization achieve competitive advantage, organizational efficiency, and long-term success.

Structure. The master's thesis consists of an introduction, three parts, conclusions, recommendations, references, and appendices. *In the theoretical part of work* presented symmetrical communication and employee engagement in professional development theoretical analysis: presented concept of symmetrical communication, its characteristics, benefits to the organization, concept of employee engagement in professional development, professional development process, goals, benefits to the organization.

In the methodological part of work presented symmetrical communication and employee engagement in professional development research strategy, research methods, research organization and ethics. *In the empirical part of work* presented symmetrical communication for employee engagement in professional development research results and discussion summarizing research, in which study results compared with context of similar studies conducted by other authors.

Objectives of empirical research:

1. To reveal symmetrical communication content in organizations from employees' perspective of employees.
2. To reveal characteristics of symmetrical communication in internal organizational communication from employees' perspective.
3. To investigate how symmetrical communication manifests itself in the process of employee engagement in professional development employees' perspective.

Results.

1. From perspective of employees' symmetrical communication is associated with dialogue based on reciprocity and equality, and jointly made decisions. Symmetrical communication is perceived as process in which employees' ideas are accepted and considered, and employees are included in decision-making process.
2. In studied organizations from perspective of employees' symmetrical communication manifests as mutual adaptation, open communication, two-way communication, empowerment, equal communication, honest and open information sharing, balanced communication. The characteristics of symmetrical communication promote educators' motivation, self-confidence and involvement in professional development.
3. In the process of employees' engagement in professional development, from perspective of employees' symmetrical communication is expressed as clear and purposeful communication process, creating conditions for dialogue in which educators receive emotional support, feel heard, and are assessed their needs. All this promotes their engagement in professional development. In order to achieve employee engagement in professional development, meaningful communication processes/principles are self-education, formal learning, reflection, collaborative learning, and self-directed learning.

Keywords: symmetrical communication, employee engagement, professional development.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Simetriškos komunikacijos sampratos	15
2 lentelė. Simetriškos komunikacijos sampratų lyginamoji analizė	16
3 lentelė. Profesinio tobulėjimo sampratos	19
4 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą sampratos	22
5 lentelė. Tyrimo instrumento – interviu pagrindimas	28
6 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristika	30
7 lentelė. Komunikacijos kultūra organizacijos viduje ir jos raiška profesiniam tobulėjimui	32
8 lentelė. Simetriškos komunikacijos samprata, reikšmė ir raiška profesiniam tobulėjimui	34
9 lentelė. Abipusis prisitaikymas organizacijos vidaus komunikacijoje	36
10 lentelė. Atvirumas organizacijos vidaus komunikacijoje	38
11 lentelė. Abipusiškumas organizacijos vidaus komunikacijoje	40
12 lentelė. Įgalinimas organizacijos vidaus komunikacijoje	42
13 lentelė. Lygiavertiškumas organizacijos vidaus komunikacijoje	44
14 lentelė. Skaidrumas organizacijos vidaus komunikacijoje	47
15 lentelė. Subalansuotumas organizacijos vidaus komunikacijoje	49
16 lentelė. Profesinio tobulėjimo procesas organizacijoje	52
17 lentelė. Organizacijos požiūris į profesinį tobulėjimą	54
18 lentelė. Komunikacijos veiksmų grupės, skatinančios įsitraukimą į profesinį tobulėjimą	55

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Abipusio ryšio simetriškos komunikacijos modelis	17
2 pav. Simetriškos komunikacijos požymiai	18
3 pav. Profesinio tobulėjimo proceso etapai	20
4 pav. Tyrimo strategijos schema	26
5 pav. Tyrimo organizavimo schema.....	29

TERMINŲ ŽODYNĖLIS

Abipusis prisitaikymas – tai dvikryptis, dinamiškas procesas, kai tarpusavyje komunikuojantys asmenys reaguodami vienas į kitą, koreguoja savo elgesį ir bendravimo stilių (Vrabcova et al., 2024).

Abipusiškumas – tai abipusis keitimasis informacija tarp bendraujančių šalių, kai abi šalys yra aktyvios tiek teikdamos, tiek priimdamos informaciją (Jiang et al., 2023).

Atvirumas – tai bendravimo praktikos savybė, kai bendraujant drąsiai ir sąžiningai dalijamasi informacija, idėjomis, atsiliepimais, nebijant sulaukti neigiamų pasekmių (Vrabcova et al., 2024).

Darbuotojų įsitraukimas – tai emocinis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir aktyvus įsitraukimas į savo darbą, organizacijos tikslų siekimą, identifikuojant, kad organizacijos veiklos rezultatai atspindi bendrą organizacijos efektyvumą, produktyvumą ir sėkmę. (Gede, Huluka, 2024).

Igalinimas - tai galėjimas ir gebėjimas įsitraukti į pokalbį/ dialogą, išsakyti nuomonę, idėjas, užduoti klausimus, išgirsti kitokias nuomones, į jas reaguoti ir sulaukti grįžtamojo ryšio (Sicilia, Palazón, 2023).

Įsitraukimas – tai teigiamas, proaktyvus elgesys darbo vietoje ir organizacijos atžvilgiu, kurį lemia motyvuotų, emociškai prisirišusių darbuotojų derinys (Pincus, 2023).

Komunikacija – tai procesas, kai įvairiais kanalais siuntėjas perduoda žinutes gavėjams, siekdamas išsakyti savo nuomonę, požiūrį, nuostatą, idėjas ir kt., ir tikėdamasis gauti gavėjo atsaką (Mishra et al., 2025).

Lygiavertiškumas – tai komunikacijos metu perduodama žinutė turi tą pačią vertę, prasmę, emocinį poveikį visiems komunikacijos dalyviams (Naidoo, Moonasamy, 2022).

Profesinis tobulėjimas – tai procesas, apimantis edukacines patirtis ir perspektyvas, teikiant pirmenybę nuolatiniam individualiam tobulėjimui, įgūdžių įgijimui ir profesinio tobulėjimo siekimui (Arulsamy et al., 2023).

Simetriška komunikacija – tai abipusio bendravimo procesas, kai komunikacijos proceso dalyviai yra linkę bendradarbiauti, reaguoja vienas į kitą, bendrauja atvirai ir sąžiningai (Khalid et al., 2024).

Skaidrumas – tai sąžiningas ir atviras dalijimasis informacija, nepriklausomai nuo informacijos pobūdžio (gera/bloga informacija) visomis kryptimis (Khalid et al., 2024).

Subalansuotumas – tai procesas, kuriame užtikrinamas harmoningas bendravimas, į kurį integruoti skirtingi komunikacijos elementai – kalbėjimas ir klausymas (Lee, Kim, 2021).

IVADAS

Temos pristatymas ir jos aktualumas. Dinamiškoje ir dažnai nenuspėjama ateities pokyčiais pasižyminčioje aplinkoje, šiuolaikinės organizacijos susiduria su įvairiais iššūkiais – įsitraukimu į profesinį tobulėjimą, motyvacija, ilgalaikiu lojalumu (Ji et al., 2024; Kunadt, 2025). Spartūs pokyčiai darbo rinkoje, technologijų pažanga, kartų kaita lemia tai, kad tradicinės, vienakryptės komunikacijos formos nebepajėgia užtikrinti efektyvaus darbuotojų įsitraukimo į profesinio tobulėjimo procesus. Dėl šios priežasties organizacijos nuolat ieško strategijų, kaip didinti darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą, kartu didinant organizacijų inovatyvumą, produktyvumą, bendrą efektyvumą.

Darbuotojų profesinis tobulėjimas yra vienas pagrindinių būdų organizacijos tikslams pasiekti ir sėkmei ilgalaikėje perspektyvoje (Riesner et al., 2025; Hosen et al., 2024; Dachner et al., 2021). Darbuotojų įsitraukimas yra viena esminių vadybos sąvokų, glaudžiai susijusių su organizacijos veiklos rezultatais bei nuolatiniu augimu (Gede, Huluka, 2024; Mishra et al., 2025; Lee et al., 2025). Dinamiška darbuotojų įsitraukimo ir profesinio tobulėjimo sąveika sukuria stiprią sinergiją, skatinančią darbuotojų našumą ir pasitenkinimą darbu (Aralsamy et al., 2023; Mehner et al., 2024; Nuque et al., 2023). Šiame kontekste reikšmingas vaidmuo tenka vadovui, gebančiam vizionuoti, matyti, numatyti ir tinkamai suvaldyti organizacijoje vykstančius procesus, kurių vienas svarbiausių yra bendravimas ir bendradarbiavimas (Mishra et al., 2025; Esaki et al., 2023). Sisteminga, į ateitį nukreipta simetriška komunikacija, pagrįsta lygiaverčio bendravimo principu, yra veiksnys, tiesiogiai susietas su organizacijos sėkme (Kunadt, 2025; Zemlickienė ir kt., 2022). Inovatyviose organizacijose, darbuotojų įsitraukimas neapsiriboja tik užduočių atlikimu – jis reiškia aktyvų dalyvavimą sprendimų priėmime, norą ir galimybes dalintis idėjomis bei prisidėti prie organizacijos strateginio augimo (Hernawan et al., 2025; Ji et al., 2024). Simetriška komunikacija, grindžiama abipusio dialogo, grįžtamojo ryšio ir pasitikėjimo principais, sudaro prielaidas darbuotojams jaustis išgirstiems, dalyvauti kuriant profesinio tobulėjimo strategijas bei priimti atsakomybę už savo karjeros raidą (Khalid et al., 2024; Jiang et al., 2023; Sun et al., 2021; Sicilia, Palazón, 2023; Qin, Men, 2023). Simetriškos komunikacijos rezultatas – darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą, kas laikoma galingiausiu veiksnium, leidžiančiu organizacijai siekti konkurencinio pranašumo, organizacijos veiklos efektyvumo ir ilgalaikės sėkmės (Mishra et al., 2025; Mutha, Srivastava, 2023; Nguyen; Ha, 2023; ter Hoeven ir van Zoonen, 2023; Riesner et al., 2025). Atsižvelgiant į tai, simetriškumo principais grindžiama komunikacija tampa svarbiu vadybos instrumentu, užtikrinančiu darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą ir formuojančiu sąlygas nuolatiniam organizacijos augimui konkurencingoje rinkoje.

Temos mokslinis iširtumas. Susidomėjimas simetriška komunikacija ir jos poveikiu darbuotojams pastaraisiais metais ženkliai išaugo, ką pagrindžia jau atlikti tyrimai. Tačiau egzistuojantys tyrimai yra labai konceptualūs, o empiriniai tyrimai – labai fragmentiški, kai simetriškos komunikacijos vaidmuo dažniausiai nagrinėjamas viešųjų ryšių ar organizacinės komunikacijos srityse (Kent, Lane, 2021; Kim, Meganck, 2024; Lee, Kim, 2021; Chaka, Adanlawo, 2024), o darbuotojų įsitraukimas – personalo vadybos ar organizacinės psichologijos kontekste (Pincus, 2023; Esaki et al., 2023; Boccoli et al., 2023; Wirawal et al., 2024; Afridah, Lubis, 2024; Basar, 2024).

Didžioji dalis tyrimų orientuoti į informacijos sklaidą organizacijose per simetrišką komunikaciją (Aralsamy et al., 2023; Chaka, Adanlawo, 2024; Yalim, Mizrak, 2024; Khalid et al.). Dažniausiai tiek simetriška komunikacija, tiek darbuotojų profesinis tobulėjimas yra nagrinėjami atskirai. Tyrimų, kuriuose būtų susisteminti simetriškos komunikacijos požymiai, kai kalbama apie darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą, yra nedaug. Mokslininkai (Herbert et al., 2023; Sicilia, Palazón,

2023; Wirawan et al., 2024) tyrė simetriškos komunikacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą. Lietuvoje šia tema atliktų tyrimų nėra. Todėl pagrindžiant nepakankamą tiriamos tematikos ištirtumą, šiame tyrime analizuojamas simetriškos komunikacijos turinys, požymiai ir jų raiška darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą kontekste.

Tyrimo naujumas. Temos naujumą pagrindžia tai, kad vadybos literatūroje darbuotojų įsitraukimo ir komunikacijos sąsajos yra plačiai nagrinėjamos (Pincus, 2023; Esaki et al., 2023; Boccoli et al., 2023; Wirawal et al., 2024; Afridah, Lubis, 2024; Basar, 2024), tačiau tyrimų, kuriuose būtų analizuota švietimo įstaigų darbuotojų patirtis ir požiūris į simetrišką komunikaciją darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą nėra daug. Lietuvos akademiniuose tyrimuose trūksta tyrimų, kuriuose būtų atskleistas simetriškos komunikacijos darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą kontekste turinys, nėra aišku, kokie yra simetriškos komunikacijos požymiai organizacijos vidaus komunikacijoje darbuotojų požiūriu, kaip darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą procese reiškiasi simetriška komunikacija ir, kokie komunikaciniai procesai / principai yra prasmingi, siekiant darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą. Remiantis susistemintomis teorinėmis išvalgomis ir empirinio tyrimo rezultatais, darbe atskleidžiama, kaip simetriška komunikacija, kaip organizacijos kultūros elementas yra vystoma ir puoselėjama švietimo srities organizacijose. Darbe atskleidžiami simetriškos komunikacijos požymiai ir kaip simetriška komunikacija reiškiasi darbuotojų įsitraukimo į procesinį tobulėjimą procese, kas tyrimui suteikia naujumo dimensiją.

Problema. Simetriškos komunikacijos ir įsitraukimo į profesinį tobulėjimą turinys sietinas su iššūkiu, kylančiu iš nuostatos, kad „vadovas žino geriau, ko reikia organizacijai“ ir „darbuotojo matymo, kur link jis norėtų/ matytų profesinio tobulėjimo poreikį“. Kitaip tariant, tiriamos temos problematika kyla iš simetriškumo principo, kuris pabrėžia, kad darbuotojas turi būti išgirstas. Tuo tarpu strateginio matymo, vizionavimo ir valdymo klausimas – vadovo reikalas. Šiame kontekste reikšmingą vietą užima dialogas (vienas kito girdėjimas) ir aiškos vizijos turėjimas. Atsižvelgiant į tai, šiame tyrime bus siekiama nustatyti, ką organizacijų komunikacijos procese reiškia simetriška komunikacija, koks jos turinys, procesai, principai atsiskleidžia, kokie simetriškos komunikacijos bruožai atsiskleidžia organizacijų vidaus komunikacijoje, kaip simetriškos komunikacijos turinys veikia darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad simetriškos komunikacijos turinys ir jos praktikavimas organizacijoje formuoja darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą, tačiau tai patvirtinančių empirinių tyrimų nėra daug. Tyrimo problemą išreiškiama klausimu: kokie simetriškos komunikacijos požymiai reiškiasi darbuotojų profesinio tobulėjimo kontekste?

Tyrimo objektas – simetriška komunikacija darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą.

Tyrimo tikslas – atskleidus simetriškos komunikacijos darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą teorinius aspektus nustatyti, kaip simetriškos komunikacijos turinys ir jos praktikavimas organizacijoje formuoja darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apsibrėžus simetriškos komunikacijos sampratą, nustatyti simetriškos komunikacijos požymius ir organizacijai teikiamas naudas.
2. Išanalizuoti darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą sampratą, procesą, tikslus ir naudą organizacijai.
3. Atskleisti simetriškos komunikacijos sampratą ir jos požymius organizacijos vidaus komunikacijoje darbuotojų požiūriu.

4. Išnagrinėti, kaip darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą procese reiškiasi simetriška komunikacija darbuotojų požiūriu.

Tyrimo metodai ir organizavimas. Sprendžiant tyrimo problemą naudoti teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai.

1. *Mokslinės literatūros šaltinių analizė ir sisteminimas* atliekamas siekiant išanalizuoti, susisteminti ir atskleisti simetriškos komunikacijos sampratą, požymius ir organizacijai teikiamas naudas bei darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą sampratą, procesą, tikslus ir naudą organizacijai.
2. *Pusiau struktūruotas interviu* atliekamas siekiant atskleisti darbuotojų patirtis ir nuomonę apie simetriškos komunikacijos sampratą, požymius organizacijos vidaus komunikacijoje, simetriškos komunikacijos praktikavimo svarbą darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą
3. Duomenų analizei taikytas *turinio (content) analizės* metodas – atlikta sisteminė tyrimo duomenų analizė, struktūrizuota ir interpretuota tekstinė informacija, išskiriant tyrimo dalyvių patirtis, nuomones, požiūrius į kategorijas, subkategorijas bei pateikiant jas pagrindžiančius teiginius.

Pusiau struktūruotas interviu atliktas 2025 m. lapkričio 23 d. – gruodžio 5 d, su informantais bendraujant nuotoliniu būdu ir tiesiogiai. Tyrimo imtis – 10 informantų, dirbančių Šilutės rajono švietimo įstaigose (gimnazijose, pagrindinėse ir pradinėse mokyklose). Tyrimo dalyvių atrankai taikytas tikslinės atrankos tipas.

Tyrimo apribojimai. Atlikto tyrimo rezultatai atspindi tik simetriškos komunikacijos darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą raišką tirtose organizacijose. Tyrimo rezultatai atskleidžia simetriškos komunikacijos turinį, simetriškos komunikacijos požymius tirtų organizacijų vidaus komunikacijoje bei darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą, atsižvelgiant į komunikacijos praktiką organizacijoje esamuoju metu. Tačiau tyrimas neatskleidžia, kaip simetriškos komunikacijos praktikavimas formuoja darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą ilgalaikėje perspektyvoje.

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas. Atliktas tyrimas išplečia supratimą apie simetrišką komunikaciją, jos turinį ir praktikavimą švietimo srityje veikiančiose organizacijose.

Tyrimo rezultatų praktinis tyrimo reikšmingumas. Tyrimo rezultatai yra svarbūs identifikuojant simetriškos komunikacijos požymius, lemiančius darbuotojų įsitraukimą ar ribojančius šį procesą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad simetriškos komunikacijos turinys formuoja pedagogų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Organizacijų viduje praktikuojama simetriška komunikacija pasižymi keliais svarbiais požymiais, t.y. abipusiškumas, atvirumas, įgalinimas, lygiavertiškumas, skaidrumas, subalansuotumas, įgalinimas (įtrauktis). Šie organizacijų vidaus komunikacijos turinyje išryškėjantys simetriškos komunikacijos požymiai (komunikacija vyksta „iš apačios į viršų“) didina pedagogų motyvaciją ir pasitikėjimą savimi, skatina jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Esminiai simetriškos komunikacijos turinio bruožai yra pedagogų „balsas“ ir „galimybės“ jį išreikšti. Priešingai, kai organizacijos komunikacija yra grindžiama principu iš „viršaus į apačią“, pedagogai jaučiasi neišgirsti, nuvertinti, nepripažinti, kas suformuoja kliūtis jų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, trys dėstomosios dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. *Teorinėje darbo dalyje* parengta simetriškos komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą teorinė analizė: pristatyta simetriškos komunikacijos samprata, požymiai, nauda organizacijai, darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą samprata, profesinio

tobulėjimo procesas, tikslai, nauda organizacijai. *Metodologinėje darbo dalyje* pristatyta simetriškos komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą tyrimo strategija, tyrimo metodai, tyrimo organizavimas ir etika. *Empirinėje darbo dalyje* pristatyti simetriškos komunikacijos darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą rezultatai ir tyrimą apibendrinanti diskusija.

1. SIMETRIŠKOS KOMUNIKACIJOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į PROFESINĮ TOBULĖJIMĄ TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Simetriškos komunikacijos samprata, požymiai ir nauda organizacijai

Komunikacija – tai informacijos, idėjų, supratimo perdavimo iš vieno asmens kitam procesas, tikintis, kad kitas asmuo galės ją interpretuoti pagal numatytą tikslą (Hernawan et al., 2025; Esaki et al., 2023; Chaka, Andalwo, 2024; Zhang et al., 2025). Tai procesas, kai įvairiais kanalais siuntėjas perduoda žinutes gavėjams, siekdamas išsakyti savo nuomonę, požiūrį, nuostatą, idėjas ir kt., ir tikėdamasis gauti gavėjo atsaką (Herath, Ikra, 2024; Kim, Meganck, 2024; Yalim, Mizrak, 2024; Mishra et al., 2025). Taigi, komunikacija gali vykti įvairiomis kryptimis, tačiau visais atvejais jai reikalingas dialogas tarp komunikacijos proceso dalyvių. Visgi, toks ryšys negali būti užtikrintas vienpusėje komunikacijoje, o turi būti pagrįstas abipuse komunikacija. Atsižvelgiant į tai, darbe pristatoma simetriškos komunikacijos samprata.

Universalaus simetriškos komunikacijos (angl. *symmetrical communication*) apibrėžimo nėra. Mokslininkai simetrišką komunikaciją apibrėžia įvairiai, akcentuodami pagrindinius jos elementus, savybes, pobūdį (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Simetriškos komunikacijos sampratos

Autoriai	Samprata
Khalid et al., 2024	Tai abipusio bendravimo procesas, kai komunikacijos proceso dalyviai yra linę bendradarbiauti, reaguoją vienas į kitą, bendrauja atvirai ir sąžiningai.
Lee, Kim, 2021	Tai normatyvinis viešųjų ryšių ir vidinės komunikacijos praktikos modelis, kurio pagrindinė funkcija – užtikrinti abipusį bendravimą iš vienos pusės skatinant darbuotojų įsitraukimą ir įsipareigojimą, iš kitos pusės – siekti teigiamų organizacijos veiklos rezultatų.
Nguyen, Ha, 2023	Tai strategija, skirta sujungti darbdavius ir darbuotojus, kad abi šalys galėtų lengvai keistis svarbia informacija bei priemonė darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui.
Naidoo, Moonasamy, 2022	Tai bendravimo tipas, kurio pagrindinis principas yra dialogas, kurio metu kiekvienas komunikacijos proceso dalyvis turi galimybę išsakyti savo nuomonę ir sulaukti grįžamojo ryšio.
Vrabcova et al., 2024	Tai abipusis bendravimas, vystant dialogą tarp jo dalyvių, kuriame visi vienodai linę daryti įtaką vieni kitiems, keistis nuomonėmis ir priimti visiems naudingus sprendimus.
Yalim, Mizrak, 2024	Tai sistema, apimanti grįžamojo ryšio mechanizmą, kai darbuotojai gali išsakyti savo mintis ir problemas, o gauta informacija pritaikoma tobulinant organizacijos veiklą bei didinant darbuotojų įsitraukimą.
Ter Hoeven, van Zoonen, 2020	Tai komunikacijos modelis, orientuotas į organizacijoje priimamų sprendimų abipusį naudingumą, t.y. tiek pačiai organizacijai, tiek jos darbuotojams. Tai bendravimo procesas, kuriame skatinamas abipusis supratimas ir atmetamas poreikis kontroliuoti kitų mąstymą ir elgseną
Verič, Špoljarič, 2020	Tai procesas, užtikrinantis pusiausvyrą tarp komunikuojančių pusių ir skatinantis dialogą, kuriame dalyvaujantys asmenys yra lygūs, kas užtikrina jų tarpusavio sąveiką ir padidina pasitikėjimą tarp organizacijos ir darbuotojų
Perez et al., 2022	Tai komunikacijos tipas, prognozuojantis darbuotojų elgesį ir veikiantis kaip tarpininkas tarp darbuotojų ir organizacijos, sudarantis sąlygas darbuotojų pasitenkinimui, įgalinimui ir įsitraukimui į organizacijos veiklą
Sun et al., 2021	Tai bendravimo procesas, stiprinantis darbuotojų suvokimą apie organizacinę paramą ir teigiamas emocijas organizacinių pokyčių metu, kas savo ruožtu lemia stipresnį darbuotojų susitapatinimą su organizacija ir įsitraukimą į veiklą bei pačios organizacijos identifikavimą
Chaka, Adanlawo, 2024	Tai bendravimo modelis, leidžiantis surasti pusiausvyrą tarp organizacijos ir darbuotojų interesų, kas padidina organizacijos efektyvumą, padeda pasiekti pusiausvyrą abipusio prisitaikymo ir bendradarbiavimo būdu, palengvina informacijos sklaidą, užtikrina stabilius ir ilgalaikius santykius tiek organizacijos viduje, tiek ir išorėje
Ji et al., 2022	Tai procesas, kurio metu užtikrinamas sąžiningas keitimasis informacija per interaktyvų bendravimą, didinant supratimą ir atsakomybę tarp komunikacijos proceso dalyvių
Qin, Men, 2023	Tai bendravimo strategija, skatinanti lygiaverčius darbdavių ir darbuotojų santykius, užtikrinanti grįžtamąjį ryšį ir didinanti darbuotojų įsitraukimą bei lojalumą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Simetriška komunikacija apibrėžiama įvairiai, kaip strategija, procesas, modelis, bendravimo tipas (žr. 1 lentelę). Nežiūrint į skirtingas simetriškos komunikacijos apibrėžtis, visas šias sampratas sieja tai, kad simetriška komunikacija apima abipusį bendravimą, kuris vyksta dialogo principu, kuriame užtikrinamos galimybės visiems komunikacijos proceso dalyviams sudaroma galimybė būti išklausytiems, išreikšti savo nuomonę, idėjas bei gauti grįžtamąjį ryšį.

Pristačius simetriškos komunikacijos sampratą, išskirti simetriškos komunikacijos sampratos konstruktai, požymiai ir organizacijos teikiamos naudos (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Simetriškos komunikacijos sampratų lyginamoji analizė

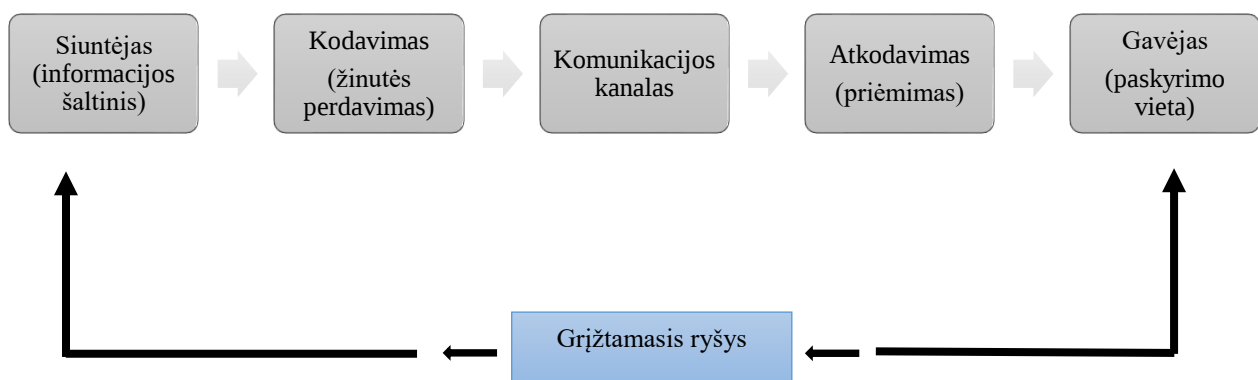
Samprata	Požymiai	Naudos organizacijai	Autoriai
Abipusio bendravimo modelis	Atvirumas, skaidrumas, abipusis prisitaikymas, abipusiškumas (dialogas)	Bendradarbiavimas, formuojantis teigiamus pokyčius, dalijimasi informacija, rezultatų efektyvumas	Khalid et al., 2024
	Abipusiškumas (dialogas), atvirumas, skaidrumas	Teisinga įtaka, atvirumas, keitimasis nuomonės, efektyvus sprendimų priėmimas	Vrabcova et al., 2024
Komunikacijos/ bendravimo praktikos modelis	Abipusis prisitaikymas, abipusiškumas (dialogas), lygiavertiškumas	Aktyvus darbuotojų įsitraukimas ir įsipareigojimas, teigiami organizacijos veiklos rezultatai	Lee, Kim, 2021;
	Abipusis prisitaikymas, abipusiškumas (dialogas), subalansuotumas, grįžtamasis ryšys	Organizacijoje priimamų sprendimų abipusė nauda – darbuotojams ir organizacijai, skatinamas darbuotojų įsitraukimas	ter Hoeven, van Zoonen, 2020
	Abipusiškumas (dialogas), subalansuotumas, atvirumas, abipusis prisitaikymas,	Pusiausvyra tarp organizacijos ir darbuotojų interesų, informacijos sklaida, darbuotojų įsipareigojimas, ilgalaikiai stabilūs abipusių pasitikėjimu grįsti santykiai, kas padidina darbuotojų įsitraukimą ir organizacijos efektyvumą	Chaka, Adanlawo, 2024
Strategija	Įgalinimas, atvirumas, abipusiškumas (dialogas), subalansuotumas	Bendra darbdavių ir darbuotojų veikla, keičiantis svarbia informacija, skatinamas darbuotojų įsitraukimas ir motyvacija	Nguyen, Ha, 2023
	Abipusis prisitaikymas, abipusiškumas (dialogas), lygiavertiškumas	Darbuotojų įsitraukimas ir lojalumas, lygiaverčiai darbuotojų ir darbdavių santykiai, bendravimo kultūra, skatinanti teigiamus pokyčius organizacijoje	Qin, Men, 2023
Bendravimo/ komunikacijos tipas	Abipusis prisitaikymas, abipusiškumas (dialogas), grįžtamasis ryšys, subalansuotumas, lygiavertiškumas,	Komunikacijos kultūros sistemos formavimas, teigiamai veikiantis organizacijos veiklos rezultatus ir jų efektyvumą bei produktyvumą	Naidoo, Moonasamy, 2022
	Įgalinimas, lygiavertiškumas, subalansuotumas, abipusiškumas (dialogas)	Darbuotojų elgesio prognozavimas, darbuotojų pasitenkinimas, įgalinimas veikti, įsitraukimas į organizacijos veiklas	Perez et al., 2022
Bendravimo sistema	Abipusiškumas (dialogas), skaidrumas, lygiavertiškumas, dialogas, subalansuotumas	Organizacijos veiklos tobulinimas, darbuotojų įsitraukimo skatinimas ir didinimas	Yalim, Mizrak, 2024
Bendravimo procesas	Abipusiškumas (dialogas), lygiavertiškumas, skaidrumas	Darbuotojų ir darbdavių tarpusavio sąveika, pasitikėjimo augimas, darbuotojų įsitraukimas ir lojalumas	Verčič, Špoljarič, 2020
	Abipusis prisitaikymas, skaidrumas, lygiavertiškumas, subalansuotumas, abipusiškumas (dialogas)	Teigiamo mikroklimato kūrimas, darbuotojų susitapatinimas su organizacija, įsitraukimas į organizacijos veiklas	Sun et al., 2021
	Atvirumas, skaidrumas, abipusis prisitaikymas, abipusiškumas (dialogas)	Sąžiningas dalijimasis informacija, teigiamai veikiantis organizacijos veiklos rezultatus, skatinantis darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklas	Ji et al., 2022

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Palyginus ir susisteminius mokslininkų pateikiamas simetriškos komunikacijos sampratas (žr. 2 lentelę) galima teigti, kad pats simetriškos komunikacijos sampratos konstruktas gali būti skirtingas. Tačiau analizuojant ir lyginant šias sampratas pastebėtina, kad jos pasižymi panašiais požymiais, atskleidžiančiais simetriškos komunikacijos privalumus bei teikiamas naudas organizacijai. Atlikta lyginamoji analizė atskleidė, kad daugumoje sampratų akcentuojamos ne tik teigiamos naudos organizacijai, bet ir pažymimas simetriškos komunikacijos poveikis darbuotojų įsitraukimui į organizacijos veiklas.

Khalid et al. (2024) akcentuoja, kad simetriškos komunikacijos koncepcija pabrėžia abipusį supratimą, skaidrumą ir norą pritaikyti savo elgesį prie kitų elgesio, siekiant sukurti pasitikėjimą, pagerinti įsitraukimą ir paskatinti darbuotojų įgalinimą. Būtent atviras dialogas yra pagrindinis simetriškos komunikacijos skirtumas lyginant su asimetrine komunikacija arba papildomu bendravimu, kurio metu vienas asmuo atlieka dominuojantį vaidmenį, o kitas – paklusnų. Tam pritardami Yalim, Mizrak (2024) pažymi, kad pagrindinis simetriškos komunikacijos tikslas idėjų sklaida, atviras dalinimasis informacija, o ne darbuotojų elgesio kontrolė. Lee, Kim (2021) teigimu, simetriška komunikacija – tai teisingas ir subalansuotas komunikacijos modelis, kuriuo siekiama organizacijos augimo ir stiprėjimo, sukuriant ir užtikrinant ilgalaikius santykius su darbuotojais, skatinant jų įsitraukimą. Pasak Vrabцова et al. (2024), simetriška komunikacija kartu su reaguojančia lyderyste padeda ugdyti teigiamą emocinę kultūrą, nes ji apima abipusiškumą, atvirumą, pasitikėjimą, grįžtamąjį ryšį ir informacinę sklaidą tarp organizacijos narių. Qin, Men (2023), Lee, Kim (2021) pabrėžia, kad tokia komunikacija apima formalų ir neformalų bendravimą, reiškiantį ryšius, formuojančius abipusį supratimą, organizacijos misijos ir vertybių, strateginių kryptių per visapusišką ir integruotą komunikacijos tinklą perteikimą, kas užtikrina pagrindinį komunikacijos tikslą bei leidžia siekti efektyvaus visos organizacijos funkcionavimo.

Simetriškos komunikacijos modelyje (žr. 1 pav.) akcentuojamas aktyvaus bendravimo dialogo principu skatinimas, kai tarp siuntėjo ir gavėjo susiformuoja komunikacijos procesas, užtikrinamas grįžtamasis ryšys.

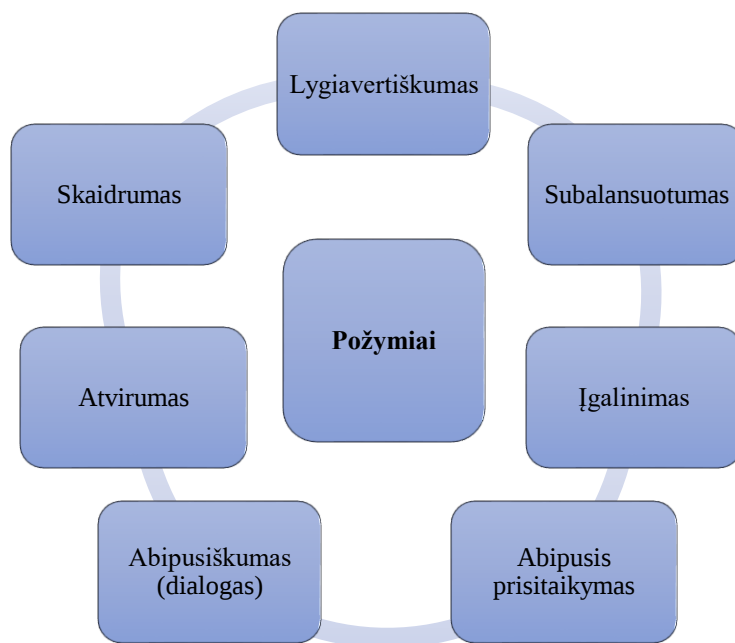


1 pav. Abipusio ryšio simetriškos komunikacijos modelis

Šaltinis: adaptuota pagal Naidoo, Moonasamy, 2022, p. 573

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, abipusio ryšio simetriškos komunikacijos modelis apima lygiavertę informacijos mainų procesą pasirinktais komunikacijos kanalais. Simetriška komunikacija vyksta dialogo ir abipusio bendravimo principas. Simetriškos komunikacijos modelyje gali dalyvauti du ir daugiau dalyvių, kurie tarpusavyje bendrauja lygiavertiškai, vieni kitiems teikia grįžtamąjį ryšį.

Sėkminga vidinės komunikacijos sistema didina darbuotojų požiūrio ir elgesio pozityvumą, gerėja darbuotojų našumas, didėja pasitikėjimas organizacija ir įsitraukimas į joje vykdomas veiklas (Nsengiyumva, 2024). Tai reiškia, kad simetriška komunikacija atlieka itin svarbų vaidmenį žmogiškųjų išteklių praktikoje (Nguyen, Ha, 2023). Efektyvi vidinė komunikacija, ypač ta, kuri pabrėžia atvirumą, abipusį supratimą, tarpusavio priklausomybę ir abipusiškumą, yra įvardyta kaip pagrindinis veiksnys, formuojantis stiprią organizacinę identifikaciją, kas susieta ir su darbuotojų įsitraukimu į profesinį tobulėjimą. Šie požymiai/savybės įkūnija pagrindinius dialoginės komunikacijos principus, kurių centre yra atvirumas ir abipusiškumas (Kim, Meganck, 2024; Romero-Rodríguez, Castillo-Abdul, 2024). Simetriška komunikacija yra abipusė, t.y. apima dialogą, kurios metu keičiamasi informacija tarp komunikacijos proceso dalyvių (Kent, Lane, 2021; Khalid et al., 2024). Pasak Vrabcova et al. (2024), tokia komunikacija sudaro sąlygas visiems komunikacijos proceso dalyviams įsitraukti į dialogą, dalintis informacija, kas užtikrina šio proceso subalansuotumą. Tam pritaria Jiang et al., (2023), pažymėdami, kad bendravimas, taikant abipusės komunikacijos principus, sudaro sąlygas atvirai dalintis informacija, būti sąžiningais bendravimo procese. Anot Sicilia, Palazón, M. (2023), simetriška komunikacija įgalina visus komunikacijos proceso dalyvius įsitraukti į pokalbį/ dialogą, išsakyti savo nuomones, užduoti klausimus, išgirsti kitokias nuomones bei į jas reaguoti ir sulaukti grįžtamojo ryšio. Mokslininkai (Kent, Lane, 2021; Perez et al., 2022; Sun et al., 2021; Vrabcova et al., 2024; Zhang et al., 2025) akcentuoja, kad dėl savo savybių, simetriška komunikacija stiprina pasitikėjimą tarp komunikacijos proceso dalyvių, skatina atvirą dialogą ir darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą, sukuria pagarbos ir teisingumo pojūtį organizacijose tarp darbdavių ir darbuotojų. Khalid et al. (2024) teigimu, simetriška komunikacija gali pagerinti organizacijos įvaizdį, sumažina neteisingos informacijos sklaidos riziką. Qin, Men (2023), Vrabcova et al. (2024) pabrėžia, kad simetrinė komunikacija apima abipusiškumą, darbuotojų balsą, pagalbą ir įgalinimą, kas yra glaudžiai susiję su pasitikėjimu, susiformuojančiu tarp darbuotojų ir organizacijos. Pasak Naidoo, Moonasamy (2022), komunikuodami simetriškai, vadovai turi bendrauti jautriai ir klausytis savo darbuotojų per empatiją ir nuoširdumą bei teikti grįžtamąjį ryšį. Taigi, simetriška komunikacija pasižymi išskirtiniais požymiais (žr. 2 pav.), formuojančiais fenomenalią bendravimo kultūrą organizacijose.



2 pav. Simetriškos komunikacijos požymiai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Simetriškos komunikacijos požymiai (žr. 2 pav.) suformuoja sąlygas aktyviam ir abipusiam bendravimui, kas sudaro sąlygas darbuotojams jaustis lygiaverčiais organizacijos nariais, išsakyti turimus poreikius ir jiems kylančias problemas, kas yra glaudžiai susieta su darbuotojų savijauta organizacijoje bei pačios organizacijos veiklos rezultatais bei plėtra.

Apibendrinant, simetriška komunikacija laikoma ne tik efektyvia vadybos priemone, bet ir esminiu organizacinės kultūros elementu, stiprinančiu darbuotojų įsitraukimą bei profesinį tobulėjimą. Ji grindžiama atviro dialogo, pasitikėjimo ir abipusio bendradarbiavimo principais, kurie sudaro sąlygas darbuotojams jaustis lygiaverčiais organizacijos nariais. Konkurencingoje rinkoje veikiančių organizacijų kontekste ši komunikacijos forma įgyja ypatingą reikšmę, nes darbuotojų profesinis tobulėjimas tiesiogiai susijęs tiek su pačiu darbuotojų galimybėmis, tiek ir su organizacijos veiklos gerinimu bei ilgalaikiu tvarumu. Simetriška komunikacija pasižyminti lygiavertiškumo, subalansuotumo, įgalinimo, abipusio prisitaikymo, abipusiškumo (dialogo), atvirumo, skaidrumo požymiais formuoja teigiamus pokyčius darbuotojų ir darbdavių santykiuose, skatina darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklas, sprendimų priėmimo procesus, formuoja ilgalaikius, pasitikėjimu pagrįstus tarpusavio santykius. Remiantis atliktos teorinės analizės rezultatais, empiriniame tyrime bus atskleidžiamos tyrimo dalyvių nuomonės, patirtys, požiūris į simetrišką komunikaciją, jos požymių raišką organizacijose.

1.2. Darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą: samprata, procesas, tikslai, nauda organizacijai

Profesinis tobulėjimas yra neatskiriama kiekvienos organizacijos veiklos dalis, susijusi su jos veiklos efektyvumu ir rezultatais, darbuotojų asmeniniu augimu ir gebėjimu aktyviai veikti sparčiai kintančios rinkos sąlygomis (Salo et al., 2024). Pirmiausia darbe apsibrėžiama profesinio tobulėjimo samprata (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

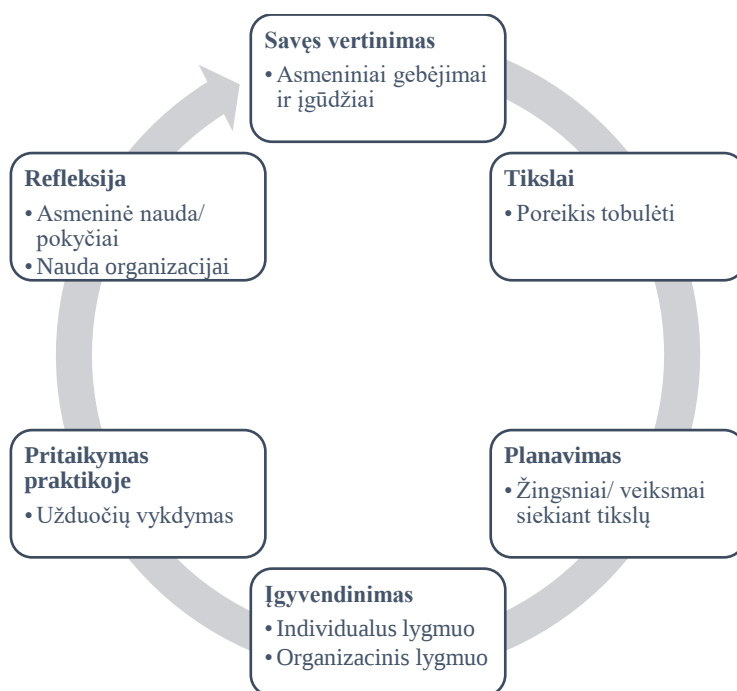
Profesinio tobulėjimo sampratos

Autoriai	Samprata
Kwon et al., 2023	Tai daugiamatis reiškiny, kuriame svarbią vietą užima komunikacija, leidžianti identifikuoti darbuotojų profesinio tobulėjimo poreikius ir jų sąsajas su organizacijos tikslais
Swaroop, Werma, 2024	Tai tobulėjimas profesinėje srityje nuolatos mokantis ir siekiant karjeros.
Arulsamy et al., 2023	Tai savotiškas tinkamumo profesinei veiklai veiksnys, didinantis mokomųjų praktikų poveikį veiklos rezultatams, todėl yra konkurencinio pranašumo šaltinis.
Van Assen, 2020	Tai sistemingos pastangos ieškoti ir taikyti naujus darbo atlikimo būdus, t. y. aktyviai ir pakartotinai tobulinti procesus.
Nuque et al., 2023	Tai procesas, kurio metu vyksta nuolatinis kompetencijų ugdymas, sudarantis galimybes tirti, nagrinėti, sužinoti naujoves ir jas pritaikyti profesinėje veikloje
Shiri et al., 2023	Tai konkrečių gebėjimų ugdymas organizacijoje, pavyzdžiui, gebėjimo sistemingai rasti ir spręsti problemas arba gebėjimo dalytis žiniomis per organizacijos ribas.
Dachner et al., 2021	Tai profesinio tobulėjimo veiklos, apimančios formalųjį švietimą, darbo patirtį, profesinius santykius ir asmenybės, įgūdžių bei gebėjimų vertinimą, padedantys darbuotojams tobulėti savo profesinėje srityje.
Riesner et al., 2025	Tai nuolatinis profesinio tobulėjimo procesas, reikalaujantis strateginio planavimo ir įgyvendinimo.
Arulsamy et al., 2023	Tai holistinė ir ilgalaikė strategija, kuria siekiama suteikti asmenims reikiamų įgūdžių ir žinių, kad jie galėtų prisiimti būsimas pareigas ir vaidmenis įmonėje.
Hosen et al., 2024	Tai sistemingas mokymo/si procesas, kuris gerina darbuotojų žinias, įgūdžius, požiūrį ir kompetenciją, kad jie galėtų sėkmingai atlikti įprastas užduotis ir pasiekti organizacijos tikslus
Mishra et al., 2025	Tai mokymosi procesas, kurio metu palaipsniui kaupiami eksperimentai, o tai lemia nuolatinį laipsniškų inovacijų srautą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taigi, profesinio tobulėjimo samprata (žr. 3 lentelę) yra daugiatis reiškiny, apimantis tiek individualų darbuotojų susidomėjimą savo karjeros galimybėmis, tiek ir strateginę organizacijos viziją bei valdymą, integruojant ir užtikrinant nuolatinės ir ilgalaikės profesinio tobulėjimo galimybes darbuotojams.

Profesinis tobulėjimas yra struktūrizuotas procesas (Owen et al., 2020). Kiekviename šio proceso etape yra įgyvendinami tam tikri veiksmai, kurie yra struktūrizuoti ir valdomi atsižvelgiant į laiką, erdvę, išteklius ir paramą. Bendrai profesinio tobulėjimo procesas yra orientuotas į darbuotojų gebėjimų ir kompetencijų, susijusių su konkrečiais jų darbo aspektais, gerinimą ir atnaujinimą, kas sudaro sąlygas darbuotojams reaguoti į pokyčius, suteikiant jiems priemonės efektyviai atlikti paskirtas profesines užduotis (Salo et al., 2024). Taigi, profesinio tobulėjimo procesas yra struktūrizuotas procesas (žr. 3 pav.), apimantis būtinuosius etapus, kurie turi būti įgyvendinami nuosekliai.



3 pav. Profesinio tobulėjimo proceso etapai

Šaltinis: adaptuota pagal Owen et al., 2020, p. 7; Salo et al., 2024, p. 447

Taigi, profesinio tobulėjimo procesas apima šešis etapus (žr. 3 pav.), kurių kiekvienas yra svarbus užtikrinant tiek paties proceso eigą, tiek ir jo rezultatus. Pradiniame etape turi būti įsivertintas profesinio tobulėjimo poreikis ir išsikelti tikslai, kurių siekiama profesinio tobulėjimo kontekste. Trūkstančių, tobulintinų įgūdžių ir gebėjimų įgijimas turi būti suplanuotas procesas, kuris gali būti įgyvendinamas tiek individualiu, t.y. darbuotojo asmeniniu lygmeniu, tiek ir organizaciniu, t.y. organizacijos lygmeniu, kai organizacija formuoja sąlygas profesiniam tobulėjimui ir skatina šį procesą. Profesinio tobulėjimo procese įgytos žinios, įgūdžiai, gebėjimai, kompetencijos turi būti pritaikomi praktikoje įgyvendinant užduotis, generuojant idėjas, gerinant veiklos procesus ir kt. Galiausiai, profesinio tobulėjimo procesas turi būti reflektuojamas, identifikuojant asmeninę naudą/ pokyčius bei naudą organizacijai, siekiant užsibrėžtų tikslų. Taigi, profesinio tobulėjimo procesas neatskiriama yra susietas tiek su asmeniniais darbuotojų poreikiais, tiek ir su pačios organizacijos tikslais bei siekiais.

Mokslinėje literatūroje skiriami organizacijos tikslai skatinant, inicijuojant darbuotojų profesinį tobulėjimą:

- inovacinė plėtra. Profesinis tobulėjimas sutelktas darbuotojų žinių ir įgūdžių plėtrai, atsižvelgiant į kintančius organizacijos, pramonės šakos ir rinkos reikalavimus (Mishra et al., 2025; Arulsamy et al., 2024; Dachner et al., 2021);
- strateginiai ir organizaciniai pokyčiai. Profesinis tobulėjimas siekiamas su transformaciniais pokyčiais organizacijos veikloje (Kim, Megnack, 2024);
- darbuotojų žinių ir kompetencijų atnaujinimas, naujų įgūdžių įgijimas, siekiant sumažinti atotrūkį tarp organizacijos reikalavimų ir darbuotojų karjeros poreikių (Hosen et al., 2024)
- konkurencinio pranašumo įgijimas (Mishra et al., 2025; Hosen et al., 2024; Kim, Meganck, 2024; Riesner et al., 2025; Agustian et al., 2023).

Atsižvelgiant į pristatytus organizacijos tikslus galima teigti, kad profesinis tobulėjimas iš esmės yra siejamas su organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimu ir darbuotojų profesinių galimybių bei karjeros pokyčiais.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad profesinis tobulėjimas apima platų spektrą edukacinių patirčių ir perspektyvų, kuriose pirmenybė teikiama individualiam tobulėjimui, įgūdžių įgijimui ir profesinio tobulėjimo siekimui. Tobulinimo veikla apima įvairias strategijas, tokias kaip mentorystė, koučingas, darbo rotacija ir formalus mokymas (Arulsamy et al., 2023). Formalios tobulinimo programos apima mokymus organizacijos viduje, kursus, įvairias ugdymo ir mentorystės programas, sistemingai sukurtas su konkrečiais tikslais, mokymosi uždaviniais, vertinimo priemonėmis ir lūkesčiais (Dachner et al., 2021). Tokio tipo programos formuoja tęstinį darbuotojų profesinį tobulėjimą, patenkina žmogiškojo kapitalo poreikius, užtikrina maksimalų efektyvumą ir išmatuojamus rezultatus (Riesner et al., 2025; Dachner et al., 2021). Šiame kontekste pagrindiniai kokybės vadybos įgyvendinimo sėkmės veiksniai – darbuotojų įsipareigojimas ir įsitraukimas bei dalyvavimas ir įgalinimas. Nuolatos tobulėjantys darbuotojai yra linkę dirbti efektyviau ir veiksmingiau, kad pagerintų savo veiklos rezultatus. Profesinio tobulėjimo priemonės suteikia darbuotojams įgūdžių ir žinių, reikalingų dalyvauti darbo rinkoje ir pasiekti teigiamų rezultatų savo profesinėje veikloje, o tai skatina darbuotojus labiau įsitraukti į nuolatinį profesinį tobulėjimą (van Assen, 2020). Verta paminėti ir tai, kad darbuotojo aktyviam įsitraukimui į profesinį tobulėjimą yra būtinos trys psichologinio įsitraukimo sąlygos: prasmingumas (darbo elementai), saugumas (socialiniai elementai, įskaitant valdymo stilių, procesą ir organizacines normas) ir prieinamumas (individualūs poreikiai) (Mishra et al., 2025).

Darbuotojų įsitraukimas yra organizacinės praktikos sritis, kuri anksčiau buvo priskirta žmonių arba žmogiškųjų išteklių valdymo temai, tačiau vis dažniau vertinama platesniame organizaciniame kontekste dėl teigiamo poveikio įvairiems verslo, paslaugų ar veiklos rezultatams (Pincus, 2023). Žmogiškieji ištekliai laikomi pagrindiniu kiekvienos organizacijos konkurencinio pranašumo veiksniumi. Žmogiškųjų išteklių įgalinimas skatinant jų įsitraukimą į organizacijos sprendimų priėmimą gali padidinti organizacijos efektyvumą (Agustian et al., 2023; Ji et al., 2024; Gede, Huluka, 2024). Analizuojant tiriamą reiškinį, darbe apibrėžiama darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą samprata. Darbuotojų įsitraukimas (angl. *employee engagement*) į profesinį tobulėjimą (angl. *professional development*) yra daugialypis konstruktas, apimantis įvairius elementus ir įsitraukimo dimensijas (žr. 4 lentelę). Dėl šios priežasties nėra vieningos darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą sampratos.

Darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą sampratos

Autoriai	Samprata
Pincus, 2023	Tai teigiamas, proaktyvus elgesys darbo vietoje ir organizacijos atžvilgiu, kuriuo siekiama asmeninio profesinio tobulėjimo ir organizacijos tikslų.
Kwon et al., 2023	Tai su darbu susijusi teigiama, pasitenkinimą kelianti individo būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsitraukimas, susietas su individo gebėjimu efektyviai funkcionuoti dabartiniame ar būsimame darbe, plečiant asmeninius profesinius gebėjimus ir tenkinant organizacijos poreikius.
Gede, Huluka, 2024	Tai emocinis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir aktyvus įsitraukimas į savo darbą, nuolatos mokantis ir siekiant organizacijos tikslų.
Ji et al., 2024	Tai darbuotojų įgalinimas įsitraukti į organizacijos veiklą ir prisiimti atsakomybę už sprendimų priėmimą, sudarant jiems profesinio tobulėjimo galimybes.
Mishra et al., 2025	Tai organizacijos formuojamos galimybės darbuotojų profesiniam tobulėjimui, didinant jų lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai, sudarant darbuotojams karjeros galimybes, stiprinant jų ryšius su organizacija.
Nuque et al., 2023	Tai procesas, kurio metu vyksta nuolatinis kompetencijų ugdymas, sudarantis darbuotojams galimybes tirti, nagrinėti, sužinoti naujoves ir jas pritaikyti profesinėje veikloje bei įsitraukti į organizacijos veiklą.
Dachner et al., 2021	Tai aktyvus individo noras tobulėti profesinėje veikloje, formuojantis sąlygas efektyviai funkcionuoti dabartiniame ar būsimame darbe.
Riesner et al., 2025	Tai darbuotojų emocinis ir psichologinis įsipareigojimas siekti profesinio augimo ir karjeros galimybių įsitraukiant į organizacines veiklas.
Herbert et al., 2023	Tai organizacijos sudaromos galimybės darbuotojams tobulėti, siekiant užsibrėžtų asmeninių ir organizacijos tikslų.
Nguyen, Ha, 2023	Tai laipsnis, kuriuo individas yra įsitraukęs į profesinį tobulėjimą, užtikrinantį efektyvų jo vaidmenų vykdymą organizacijoje.
Van Assen, 2020	Tai organizacijos paskatos darbuotojams tobulėti, skatinančios juos įsitraukti į bendrą organizacijos tikslų siekimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą sampratos yra įvairios (žr. 4 lentelę). Lyginant ir sisteminant mokslininkų pateikiamas sampratas verta pastebėti, kad jose identifikuojami trys pagrindiniai elementai, t.y. *darbuotojai* (Pincus, 2023; Kwon et al., 2023; Gede, Huluka, 2024; Dachner et al., 2021; Riesner et al., 2025; Nguyen, Ha, 2023), *organizacijos veiksmai* (Ji et al., 2024; Mishra et al., 2025; Herbert et al., 2023; van Assen, 2020), *procesas* (Nuque et al., 2023). Taigi, darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą priklauso tiek nuo individualių darbuotojų poreikių ir noro įsitraukti į profesinį tobulėjimą, tiek ir nuo organizacijose plėtojamo proceso, skatinančio darbuotojų įsitraukimą, sudarant galimybes nuolatiniam ir/ar tęstiniam darbuotojų tobulėjimui pagal siektinus organizacijos tikslus ir pačių darbuotojų poreikius. Darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą yra unikalus procesas, apimantis darbuotojo energiją, atsidavimą, prisirišimą prie savo vaidmens organizacijoje (Boccoli et al., 2023; Basar, 2024). Tai procesas, apimantis emocinius ir racionalius veiksmus, susijusius su asmeniniu darbuotojo entuziazmu, aistra, pasitenkinimu, pasitikėjimu savimi, įgalinimu ir teigiamu požiūriu į save profesines galimybes. Pats darbuotojo įsitraukimas į profesinį tobulėjimą yra siejamas su asmens „pageidaujamu „aš“ elgesiu, skatinančiu ryšį su darbu (Pincus, 2023). Taigi, darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą yra būdinga energija, aktyvumas ir efektyvumas, kas yra tiesioginių perdegimo sindromo dimensijų – išsekimo, cinizmo ir neefektyvumo – priešingybės (Esaki et al., 2023). Taigi, darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą apibrėžtinai kaip integruota, informuota žmonių valdymo veikla, kurioje empatiškai vadovai siekia užtikrinti ne tik organizacijos tikslų siekimą (Pincus, 2023, bet ir darbuotojų fizinį, emocinį ir psichologinį saugumą (Esaki et al., 2023).

Taigi, darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą yra glaudžiai susietas su organizacijos veikla. Darbuotojų įsitraukimo poveikiui organizacijos veiklos rezultatams tirti naudojamos įvairios teorijos

(išsamus darbuotojų įsitraukimo teorijų aprašas pateikiamas priede Nr. 1). *Darbo reikalavimų ir išteklių modelis* (angl. *Job Demands-Resources Model*) akcentuoja, kad įsitraukimą į darbą formuoja pasiekta pusiausvyra tarp darbe esančių reikalavimų ir išteklių. Ši pusiausvyra galiausiai pasireiškia kaip energingumas, atsidavimas ir įsitraukimas, kuriuos galima laikyti darbuotojų įsitraukimo aspektais (Gede, Huluka, 2024; Boccioni et al., 2023). *Apsisprendimo teorijoje* (angl. *Self-Determination Theory*) akcentuojama, kad darbuotojų įsitraukimas yra susietas su įgimta individų motyvacija ir psichologiniais reikalavimais, kuriuos tenkinant pasiekiamas aukštesnis darbuotojų įsitraukimo lygis (Ryan, Deci, 2020; Gede, Huluka, 2024; Esaki et al., 2023; Boccioni et al., 2023). *Darbo charakteristikų teorijos* (angl. *Job Characteristics Theory*) akcentas penkios esminės darbo charakteristikos, tokios kaip įgūdžių įvairovė, užduoties tapatybė, užduoties reikšmė, autonomija ir grįžtamasis ryšys, kurios turi įtakos individų psichologinėms būsenoms ir galiausiai lemia jų įsitraukimo lygį (Gede, Huluka, 2024). *Išteklių išsaugojimo teorijos* (angl. *Conservation of resources theory*) kontekste akcentuojama, kad darbuotojų įsitraukimas turi dvejopą vaidmenį: viena vertus, bendros emocijos skatina darbuotojų įsitraukimo laipsnį; kita vertus, darbuotojų įsitraukimas teigiamai veikia naujų išteklių gavimą ir išlaikymą, taip sukurdamas teigiamą rezultatą, kuris svarbus tiek darbuotojams, tiek organizacijai (Boccioni et al., 2023). *Kahno įsitraukimo teorija* (angl. *Kahn's Engagement Theory*) grindžiama abipusio supratimo sistema, kai įsitraukimas yra psichologinė būseną, kuri atsiranda, kai individai į savo darbo vaidmenį įneša visą save, tiek fiziškai, tiek emociškai. Tai peržengia paprastą pasitenkinimą darbu ir apima gilų ryšio, pasitenkinimo ir įsitraukimo į savo darbą jausmą (Boccioni et al., 2023; Gede, Huluka, 2024; Esaki et al., 2023; ter Hoeven, van Zoonen, 2020). *Išplėtimo ir kūrimo teorijos* (angl. *Broaden and Build Theory*) akcentas – teigiamos emocijos gali kurti asmeninius išteklius, tokius kaip viltis ir saviveiksmingumas (Boccioni et al., 2023). *Socialinių mainų teorija* (angl. *social exchange theory*) grindžiama teorine perspektyva, kai vienas asmuo tinkamai elgiasi su kitu, jis/ji gali tikėtis palankaus elgesio mainais, o tai duoda teigiamų rezultatų abiem susijusioms šalims, t.y., kai darbuotojai suvokia, kad jų organizacija ir vadovas rūpinasi jų jausmais ir rūpesčiais, darbuotojai pasižymi didesniu įsitraukimo lygiu (Hosen et al., 2024; Boccioni et al., 2023). *Afektinių įvykių teorija* (angl. *Affective events theory*) akcentuoja, kad teigiamos emocijos gali turėti tiesioginį poveikį darbuotojų gerovei (Boccioni et al., 2023). Remiantis pristatytomis teorijomis galima teigti, kad nepriklausomai nuo skirtingų teorinių perspektyvų ir akcentų, visas teorijas vienija tai, jog darbuotojų įsitraukimas yra glaudžiai susietas su darbuotojų poreikių patenkinimu, jų emocine būseną darbo vietoje, kas yra tiesiogiai susieta su komunikacijos procesais, vykstančiais organizacijose.

Darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą apima tris aspektus – kognityvinį, emocinį ir fizinį (Imam et al., 2023). *Kognityvinis aspektas* apima darbuotojų įsitikinimus apie savo organizaciją, vadovus ir darbo sąlygas (Mishra et al., 2025). Kognityvinis įsitraukimas apima teigiamą būseną, kai giliai pasineriama į darbą, dažnai sunkiai atsiribojama nuo darbo (Kwon et al., 2023; Imam et al., 2023). *Emocinis aspektas* susijęs su jų jausmais šiems veiksniams (Mishra et al., 2025). Emocinį įsitraukimą reprezentuoja atsidavimas, kuris yra susijęs su tvirtu įsipareigojimu darbui ir entuziazmo, pasididžiavimo bei iššūkių patirtimi (Kwon et al., 2023). *Fizinis aspektas* – su energija, išeikvota atliekant savo vaidmenį (Mishra et al., 2025). Energingumas, kaip fizinio įsitraukimo forma, pasižymi dideliu energijos lygiu, noru įdėti pastangų darbe ir protiniu atsparumu, naudojamu darbui užbaigti (Kwon et al., 2023; Imam et al., 2023). Taigi, darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą apima tiek psichologinį, tiek fizinį buvimą organizaciniuose vaidmenyse (Mishra et al., 2025). Visi šie aspektai yra būtini asmeniniam įsitraukimui pasiekti, kuriame užtikrinama teigiama bendra savijauta (Kwon et al., 2023), prasmingumas, psichologinis saugumas ir prieinamumas (Boccioni et

al., 2023). Paminėtina ir tai, kad pagal įsitraukimą į profesinį tobulėjimą skiriami trijų tipų darbuotojai (Mishra et al., 2025, cit. Pagal Ryan and Deci, 2020):

- įsitraukę į profesinį tobulėjimą darbuotojai. Šie darbuotojai yra kūrėjai, kurie atlikdami savo vaidmenis nuolatos stengiasi pasiekti puikių rezultatų ir tobulėti savo profesinėje srityje;
- neįsitraukę į profesinį tobulėjimą darbuotojai. Šie darbuotojai daugiausiai dėmesio skiria jiems priskirtoms asmeninėms užduotims, tačiau ne organizacijos tikslų siekimui. Jie atlieka veiksmus, kuriuos jiems yra nurodoma atlikti. Šie darbuotojai yra mažai aktyvūs, rečiau siekiantys tobulėjimo savo profesinėje srityje;
- darbuotojai, demonstruojantys pasyvų atsiribojimą. Tai darbuotojai, kurie vertinami kaip „pavojingi“ organizacijai. Jie yra linkę atmestinais atlikti savo darbą, išreiškia nuolatinį nepasitenkinimą tiek darbu, tiek organizacijoje, kas savalaikiai gali demotyvuoti ir kitus darbuotojus. Šie darbuotojai neturi jokio poreikio tobulėti profesinėje srityje.

Taigi, darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą vaidina esminį vaidmenį visapusiškoje žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje, kuria siekiama optimizuoti darbuotojų įgūdžius ir talentus bei ugdyti nuolatinio tobulėjimo kultūrą (Swaroop, Werma, 2024; Truong et al., 2024). Pats profesinio tobulėjimo procesas sukuria besimokančią organizaciją, kurioje siekiama gerinti darbuotojų veiklos rezultatus, sudarant sąlygas nuolatiniam profesiniam tobulėjimui, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ir organizacijos tikslus (Arulsamy et al., 2023). Šiame kontekste verta paminėti, kad vadybos standartai, skirti darbuotojų veiklos vertinimui, taip pat atlieka svarbų vaidmenį gerinant darbuotojų veiklos rezultatus, nes jie pateikia faktinio veiklos vaizdo ir jo atitikimo lyginamiesiems rodikliams vaizdą (Mishra et al., 2025) bei įgalina sudaryti profesinio tobulėjimo sąlygas.

Moksliniuose tyrimuose išskirta darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą reikšmė (Riesner et al., 2025; Truong et al., 2024):

- padidėjęs darbuotojų išlaikymas – darbuotojai labiau linkę likti organizacijose, siūlančiose karjeros augimo galimybes. Tai rodo, kad profesinio tobulėjimo programos sumažina darbuotojų kaitą, suteikdamos karjeros augimo galimybes;
- padidėjęs produktyvumas ir efektyvumas – mokymai užtikrina, kad darbuotojai būtų aprūpinti naujausiomis žiniomis ir įgūdžiais, o tai lemia didesnį produktyvumą;
- stipresnė darbo vietos kultūra – mokymai skatina bendradarbiavimą, įsitraukimą ir teigiamą darbo aplinką. Šiame kontekste pabrėžiamas mokymo vaidmuo kuriant įtraukią ir prisitaikančią organizacijų kultūrą;
- įgūdžių spragų mažinimas ir inovacijų skatinimas – darbuotojų tobulinimo programos padeda organizacijoms spręsti kylančius iššūkius, suteikdamos darbuotojams reikiamų kompetencijų.

Užsienio mokslininkų tyrimuose daug dėmesio skiriama darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą analizei. Van Assen (2020) atliktame tyrime nustatyta, kad aktyvus darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą lemia geresnius veiklos ir finansinius rezultatus, nes pašalinamas nereikalingas kintamumas, sumažinama nekurianti pridėtinės vertės veikla ir dėl to padidėja darbuotojų vertė ir pasitenkinimas jų atliekamomis veiklomis. Nuque et al. (2023), Swaroop, Werma (2024) akcentavo, kad darbuotojai gali atlikti reikiamas užduotis tiksliniu įgūdžių lygiu tada, kai yra kompetentingi, todėl profesinio tobulėjimo praktika yra naudinga tiek darbdaviams ir organizacijoms, tiek patiems darbuotojams plėtojant savo karjerą. Mishra et al. (2025) pristatė išvadą, kad identifikavus darbuotojų profesinio tobulėjimo poreikius susiformuoja reikšmingas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir mokymo bei tobulėjimo. Mehner et al. (2024) pažymėjo, kad profesinio tobulėjimo veiklos yra svarbios užmezgant naujus kontaktus ir plėtojant tiek asmeninę tinklaveiką, tiek tenkinant

organizacijos poreikius. Veiksmingas mokymų perdavimas yra būtinas darbuotojų kompetencijų ugdymui ir gali pagerinti darbo rezultatus, sumažinti klaidų ir nelaimingų atsitikimų skaičių, paskatinti karjeros augimą ir didesnį pasitenkinimą darbu. Atlikę tyrimą Hosen et al. (2024) pristatė išvadą, kad profesinis tobulėjimas sukuria organizacinį įsipareigojimą, o pastarasis gerina darbuotojų našumą. Tyrime nustatyta teigiama koreliacija tarp profesinio tobulėjimo, emocinio įsipareigojimo ir geresnių darbo rezultatų. Atlikę sisteminę tyrimų analizę Kwon et al. (2023) nustatė, kad yra vienakryptis priežastinis ryšys, rodantis, kad jei organizacija darbuotojams suteikia tobulinimosi galimybes, tai galiausiai lemia didesnį darbuotojų įsitraukimą. Swaroop, Werma (2024) pristatė atliktos darbuotojų apklausos, atliktos besimokančiose organizacijose, rezultatus (n=2000). Nustatyta, kad šiose organizacijose yra 15 proc. daugiau įsitraukusių darbuotojų, vyrauja 34 proc. didesnis darbuotojų išlaikymo rodiklis, lyginant su organizacijomis, kuriose nėra sudarytos profesinio tobulėjimo galimybės arba jos yra formuojamos tik atsižvelgiant į organizacijos, bet ne į darbuotojų, poreikius. Šio tyrimo išvada – profesinis tobulėjimas, kuris organizuojamas atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, didina jų aktyvumą, produktyvumą, pasitenkinimą darbu, stiprina moralę, sukuria patrauklesnę darbo aplinką, sumažėja darbuotojų kaita, vyrauja aukštas darbuotojų profesionalumo lygis. Riesner et al. (2025) tyrimai rodo, kad organizacijos, investuojančios į struktūrizuotas mokymo programas, kurios organizuojamas žinant darbuotojų profesinio tobulėjimo poreikius, pagerina darbuotojų pasitenkinimą, produktyvumą ir jų išlaikymą organizacijoje. Shiri et al. (2023) atliktame tyrime nustatyta, kad profesinio tobulėjimo galimybės, atliepančios darbuotojų poreikius pagerina darbuotojų emocinę savijautą, darnos jausmą, sumažina psichologinį stresą ir disfunkcinį požiūrį. Darbuotojai, kuriems sudaromos tęstinės profesinio tobulėjimo galimybės teigia labiau patenkinti darbu. Verta paminėti tai, kad profesinio tobulėjimo galimybės turi būti formuojamos atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, kas gali užtikrinti aktyvesnį jų įsitraukimą. Tuo tarpu neatsižvelgimas į darbuotojų poreikius gali sumažinti jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą, kas yra įvardinama kaip pagrindinė organizacijos veiklos nesėkmės ilgalaikėje perspektyvoje priežastis (van Assen, 2020). Organizuojant profesinio tobulėjimo veiklas turi būti integruoti individualūs darbuotojų poreikiai, susieti su profesinio tobulėjimo galimybėmis. Visgi, kaip pažymi Mehner et al. (2024), tyrimai rodo, kad tik 30 proc. organizuojamų profesinio tobulėjimo veiklų yra siejama su individualiais darbuotojų poreikiais. Swaroop, Werma (2024) pažymi, kad organizacijos, kurių vadovai neatsižvelgia į darbuotojų profesinio tobulėjimo poreikius (jų nežino, negirdi, nevertina ir pan.) susiduria su pasipriešinimu dalyvauti mokymuose, kas apriboja profesinio tobulėjimo organizacijoje galimybes.

Apibendrinant galima teigti, kad profesinis tobulėjimas yra raktas į ilgalaikį darbuotojų tobulėjimą ir organizacijos tikslų pasiekimą. Profesinis tobulėjimas turi būti įgyvendinamas suderintai su tiksliniais darbuotojų poreikiais, kad būtų užtikrintas aktyvus darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą. Svarbu akcentuoti tai, kad darbuotojų poreikiai gali būti išreikšti tik tose organizacijose, kuriose vyrauja abipusė komunikacija, kai vadovai dialogo principu bendrauja su darbuotojais, identifikuoja jų lūkesčius ir poreikius. Tokiu būdu yra numatomos strateginės profesinio tobulėjimo kryptys, kas turi abipusį teigiamą poveikį, t.y. tiek darbuotojams, tiek organizacijai. Taigi, darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą yra daugialypis konstruktas, apimantis tiek darbuotojų poreikių patenkinimą, tiek ir organizacijos tikslų pasiekimą. Darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą yra struktūruotas procesas, apimantis savęs vertinimą, tikslus, planavimą, įgyvendinimą, praktinį pritaikymą ir refleksiją. Remiantis atliktos teorinės analizės rezultatais, empiriniame tyrime bus atskleidžiama, kaip profesinio tobulėjimo procese reiškiasi simetriška komunikacija.

2. SIMETRIŠKOS KOMUNIKACIJOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į PROFESINĮ TOBULĖJIMĄ TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pristatoma simetriškos komunikacijos darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą tyrimo metodologija. Pristatoma tyrimo strategija, tyrimo metodai, tyrimo instrumentas ir jo pagrindimas, tyrimo imtis, organizavimo etapai, etikos principai.

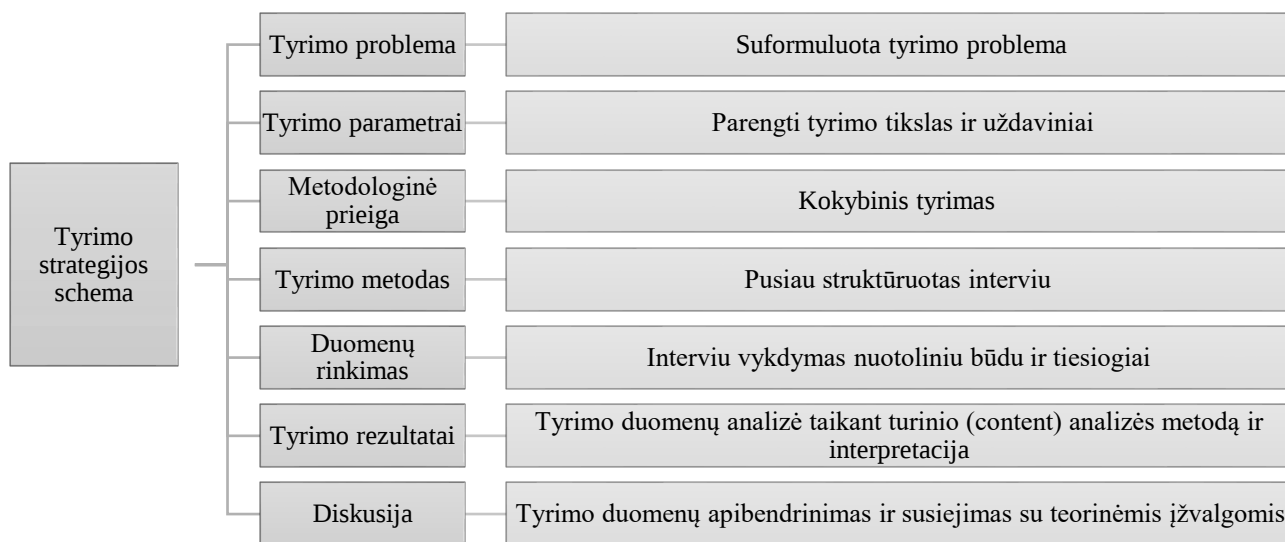
2.1. Tyrimo strategija

Empirinio tyrimo tikslas – nustatyti, kaip simetriškos komunikacijos taikymas gali stiprinti darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir aktyvumą profesinio tobulėjimo procesuose, atskleidžiant darbuotojų patirtis ir nuomonę apie komunikacijos raišką organizacijoje ir vadovo vaidmenį joje.

Empirinio tyrimo uždaviniai

1. Atskleisti simetriškos komunikacijos turinį organizacijose darbuotojų požiūriu.
2. Atskleisti simetriškos komunikacijos požymius organizacijos vidaus komunikacijoje darbuotojų požiūriu.
3. Ištirti, kaip darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą procese reiškiasi simetriška komunikacija darbuotojų požiūriu.

Tyrimo strategija. Tyrimas atliktas pagal iš anksto parengtą tyrimo strategijos schemą (žr. 4 pav.).



4 pav. Tyrimo strategijos schema

Tyrimas atliktas nuosekliai vadovaujantis tyrimo strategijos schema (žr. 4 pav.), kurioje apibrėžti pagrindiniai tyrimo etapai. Parengta schema leido planuoti tyrimo eigą, pradedant nuo problemos formulavimo, pereinant numatytus tyrimo eigos etapus iki tyrimo rezultatų apibendrinimo ir susiejimo su teorinėmis išvalgomis diskusijos dalyje.

Teorinis tyrimo pagrindimas. Tyrimas grindžiamas prielaida, kad simetriška komunikacija skatina darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Simetriška komunikacija apima abipusį bendravimą, kuris vyksta dialogo principu, kuriame užtikrinamos galimybės visiems komunikacijos proceso dalyviams sudaroma galimybė būti išklausytiems, išreikšti savo nuomonę, idėjas bei gauti grįžtamąjį ryšį (Khalid et al., 2024; Vrabcova et al., 2024; Lee, Kim, 2021; ter Hoeven, van Zoonen, 2020; Chaka, Andalwo, 2024). Simetriška komunikacija pasižymi lygiavertiškumo, subalansuotumo,

įgalinimo, abipusio prisitaikymo, abipusiškumo (dialogo), atvirumo ir skaidrumo požymiais (Vrabcova et al., 2024; Jiang et al., 2023; Sicilia, Palazón, 2023; Naidoo, Moonasamy, 2022; Khalid et al., 2024; Lee, Kim, 2021). Darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą yra struktūruotas procesas (Owen et al., 2020; Salo et al., 2024), kurio kiekvienas etapas yra glaudžiai susietas su simetriška komunikacija organizacijos viduje (Swaroop, Werma 2024; Mishra et al., 2025; Mehner et al., 2024). Taigi, empirinis tyrimas grindžiamas teorinės analizės rezultatais:

- simetriškos komunikacijos samprata (žr. 1.1 darbo skyrių);
- simetriškos komunikacijos požymiai (žr. 1.1 darbo skyrių, 2 pav.);
- darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą procesas (žr. 1.2 darbo skyrių, 3 pav.). Tai yra dar vienas tyrimo pjūvis, kuris tyrime atskleidžiamas per simetriškos komunikacijos prizmę.

Tyrimo metodologinis pagrindimas. Tyrimui pasirinkta *kokybinė metodologija*. Kokybiniam tyrime užduodami atviri klausimai, į kuriuos pateikiamų atsakymų išraiška leidžia identifikuoti tyrimo dalyvių požiūrį, elgesį, patirtis, nuomones apie tiriamus reiškinius. Atviras klausimų pobūdis leidžia gauti tyrimui aktualią informaciją ir ją interpretuojant paaiškinti žmogaus elgesio procesus ir modelius, kurių kiekybinis įvertinimas būtų sudėtingas ir/ar neįmanomas (Tenny et al., 2022). Kokybinė tyrimo metodologija leidžia patiems tyrimo dalyviams paaiškinti, kaip, kodėl ar ką jie galvojo, jautė ir patyrė tam tikru metu ar per dominantį įvykį (Lim, 2024). Kokybinio tyrimo metodologija suteikia kontekstines išvalgas apie tiriamą problemą, įgalina ištirti sudėtingus socialinius reiškinius ir suprasti (Ugwu, Eze, 2023), kaip simetriška komunikacija gali veikti darbuotojus, jų elgseną įsitraukiant į profesinį tobulėjimą, giliai suprasti darbuotojų patirtis, nuostatas ir lūkesčius, susijusius su profesiniu tobulėjimu ir komunikacija organizacijoje.

Pasirinkta metodologija remiasi *konstruktyvistine epistemologija*, kurioje pabrėžiama, kad tyrimo dalyviai patys kuria savo prasmes ir šios patirtys yra geriausiai atskleidžiamos per dialogą. Pasak Tenny et al. (2022), konstruktyvistinė epistemologija leidžia apibrėžti prielaidas apie žinių prigimtį, kas sąveikauja su tyrime išsikeltomis prielaidomis, kurias tiesiogiai atskleidžia tyrimo dalyviai ir jos yra nepriklausomos nuo tyrėjo. Boon et al. (2022) pažymėjo, kad remiantis konstruktyvistine epistemologija galima atskleisti platesnį tiriamo reiškinio kontekstą. Tam pritaria Nha (2021), akcentuodamas, kad ši tyrimų paradigma yra itin svarbi skiriant išskirtinį dėmesį tiriamų reiškinių išaiškinimui, supratimui ir interpretacijai, nes kiekvienas individas konstruoja žinias ir savo patirtį per socialinę sąveiką (Nha, 2021). Remiantis aukščiau išdėstytu, kokybinės metodologijos pasirinkimas grindžiamas tuo, kad atliekamame tyrime atskleidžiamos tyrimo dalyvių nuomonės ir patirtys, identifikuojant simetriškos komunikacijos turinį organizacijose ir jos formuojamą patirtį darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą švietimo sektoriuje veikiančiose organizacijose.

2.2. Tyrimo metodai ir instrumento pagrindimas

Rengiant kokybinį tyrimą, duomenų rinkimui naudotas pusiau struktūruoto interviu metodas. Tyrimo duomenų analizės metodas – turinio (content) analizė.

Pusiau struktūruotas interviu. Tai vienas dažniausiai naudojamų metodų kokybiniuose tyrimuose. Kokybiniai tyrimai yra neatsiejamai susiję su realaus pasaulio problemomis, nes jais siekiama ištirti reiškinius jų natūralioje aplinkoje. Iš kokybinių tyrimų gautos išvalgos yra ypač svarbios identifikuojant ir sprendžiant visuomenėje aktualias problemas (Tenny et al., 2022). Pusiau struktūruotas interviu metodas yra patikimas ir atskleidžiantis unikalią informaciją, perteikiamą per tyrimo dalyvių patirtis (Ugwu, Eze, 2023). Duomenys, surinkti taikant šį tyrimo metodą, leidžia tyrėjams atlikti gilią tiriamo reiškinio analizę, išskleisti ir suprasti sudėtingus, daugialypius

socialinius reiškinius (Tenny et al., 2022). Šis metodas leidžia įsigilinti į subjektyvią asmenų patirtį ir požiūrį, suteikdamas vertingą platformą, kurioje identifikuojama personalizuota informacija apie tiriamą reiškinį, jo problematiką ir aktualumą (Lim, 2024). Pusiaus struktūruoto interviu metodas pasirinktas siekiant gauti išsamias ir individualias tyrimo dalyvių nuomones, patirtis, požiūrį apie tiriamą reiškinį – simetrišką komunikaciją darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą. Be to, bendraujant su tyrimo dalyviais atsiskleidžia jų orientacija į tiriamus aspektus, gali būti bendraujama ne tik žodžiais, bet ir stebima jų neverbalinė kalba. Pusiaus struktūruoto interviu metodas suteikia galimybę išlaikyti teminį fokusą (profesinis tobulėjimas, komunikacija, įsitraukimas), tačiau kartu leidžiantis dalyviams išsamiai pasidalinti asmeninėmis patirtimis ir nuomonėmis.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo instrumentas (žr. priedą Nr. 2) sudarytas darbo autorės, remiantis teorinėmis įžvalgomis, pristatytomis pirmoje darbo dalyje (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Tyrimo instrumento – interviu pagrindimas

Tiriamos temos	Interviu klausimai	Šaltiniai
Simetriškos komunikacijos samprata (pirmas uždavinys)	1. Kalbant apie komunikaciją organizacijos viduje, papasakokite, kokia yra komunikacijos kultūra organizacijos viduje? Kaip simetriška komunikacija siejasi su Jūsų profesiniu tobulėjimu. Pasidalinkite savo patirtimi. 2. Papasakokite, ką Jums reiškia komunikacija? Pasidalinkite, kaip suprantate simetrišką komunikaciją, ką ji Jums reiškia? Ko reikėtų, kad simetriška komunikacija prisidėtų prie Jūsų profesinio tobulėjimo? Pasidalinkite savo mintimis, patirtimi	Khalid et al., 2024; Vrabцова et al., 2024; Chaka, Andalwo, 2024
Simetriškos komunikacijos požymiai organizacijos vidaus komunikacijoje (antras uždavinys)	3. Papasakokite, kaip darbuotojai ir vadovai prisitaiko prie bendravimo poreikių? Pasidalinkite kaip bendravimas veikia Jūsų profesinį tobulėjimą? Jo galimybes? Gal galite pasidalinti konkrečiais atvejais, situacijomis, pavyzdžiais (požymis – abipusis prisitaikymas) 4. Pasidalinkite savo patirtimi apie tai, kaip jaučiatės bendraudami su vadovais išsakydami jiems savo idėjas, poreikius, nuomonę? Kaip atvirumas veikia Jūsų profesinio tobulėjimo galimybes? (požymis – atvirumas) 5. Ką Jums reiškia komunikacijos abipusiškumas organizacijoje? kaip formuojasi komunikacija? Pasidalinkite, kaip Jūs, kaip darbuotojas dalyvaujate komunikacijos procese? Pasidalinkite, ką Jums reiškia komunikacijos procesas organizacijoje? Kaip komunikacija veikia Jūsų profesinį tobulėjimą? (požymis - abipusiškumas) 6. Kalbant apie įgalinimą komunikacijoje, kaip reiškiasi Jūsų galėjimas, gebėjimas įsitraukti į pokalbį/ dialogą, išsakyti nuomonę, idėjas, užduoti klausimus, išgirsti kitokias nuomones, į jas reaguoti ir sulaukti grįžtamojo ryšio? Pasidalinkite savo „galėjimo“ situacijomis kalbant apie profesinį tobulinimąsi. Ką gali darbuotojai jūsų organizacijoje? Kas padeda jiems „galėti“, ko trūksta? Ko reikėtų didesniai „galėjimui“ tobulėti profesinėje srityje (požymis – įgalinimas) 7. Pasidalinkite, ką Jums reiškia lygiavertiškumas komunikacijoje? Kaip tai reiškiasi organizacijos komunikacijoje tarp darbuotojų ir vadovų? Ką tai reiškia jūsų profesinio tobulėjimo kontekste? Ką tai duoda jūsų augimui? Ko reikėtų? Ką jūs manote apie Jūsų balso svarbą nustatant profesinio tobulėjimo tikslus? Kuo gerai, kai darbuotojas PATS inicijuoja, prašo, kalba su vadovu. O gal geriau, kad vadovas turi didesnės „vertės“ nuomonę / svorį / viziją, kur link Jūs turėtumėte tobulėti. Pasvarstykim, pasidalinkite savo mintimis šiuo klausimu... (požymis – lygiavertiškumas) 8. Kokia Jūsų patirtis sąžiningai ir atvirai dalinantis informacija, nepriklausomai nuo informacijos pobūdžio? Ką tai reiškia Jūsų profesinio tobulėjimo kontekste? (požymis – skaidrumas)	Vrabцова et al., 2024; Jiang et al., 2023; Sicilia, Palazón, 2023; Naidoo, Moonasamy, 2022; Khalid et al., 2024; Lee, Kim, 2021

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

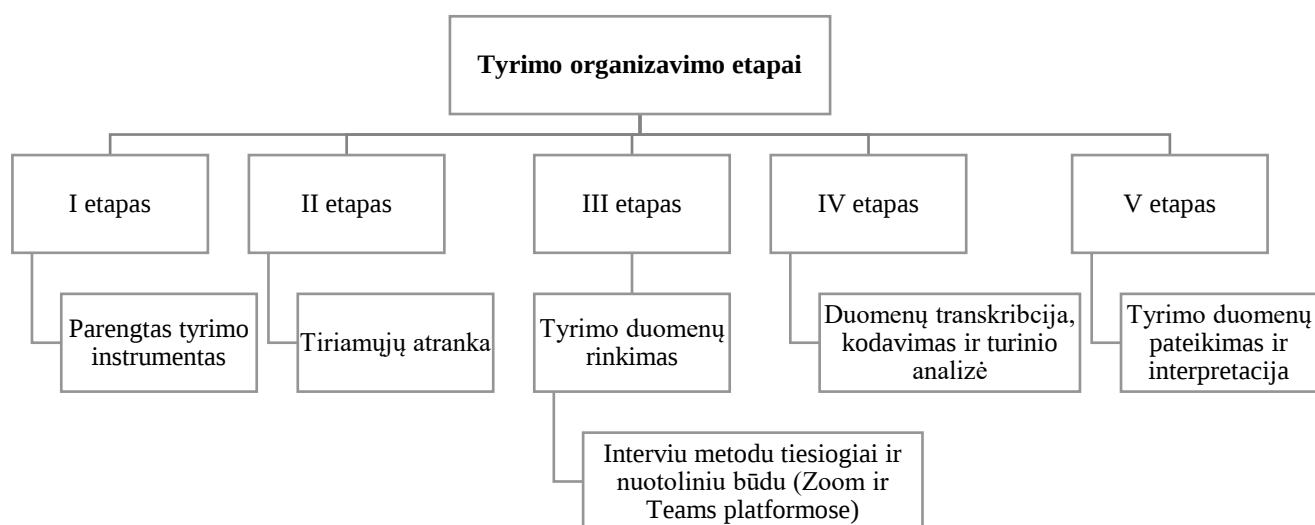
Tiriamos temos	Interviu klausimai	Šaltiniai
	9. Pasidalinkite savo patirtimi apie subalansuotą bendravimą, pusiausvyrą bendraujant darbuotojams ir vadovams? Kokiomis kryptimis vyksta komunikacija? Kaip tai veikia Jūsų profesinio tobulėjimo galimybes? Įsitraukimą į profesinį tobulėjimą? Pasidalinkite savo patirtimi (požymis – subalansuotumas)	
Simetriškos komunikacijos raiška darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą procese (trečias uždavinys)	10. Kalbant apie Jūsų profesinį tobulėjimą, papasakokit, kas tai yra Jums ir kaip vyksta šis procesas? Kaip šis procesas skatina Jūsų profesinį tobulėjimą? 11. Kaip organizacija žvelgia į profesinį tobulėjimą? Kaip apie tai kalbama / informuojama organizacijos viduje? Kaip organizacijos požiūris į profesinį tobulėjimą veikia Jus, Jūsų patirtį? 12. Pasidalinkite savo patirtimi, kaip komunikacija formuoja/ skatina Jūsų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą?	Owen et al., 2020; Salo et al., 2024; Swaroop, Werma 2024; Mishra et al., 2025; Mehner et al., 2024

Tyrimo instrumentą sudaro trys dalys, kuriose pateikta 12 atvirų klausimų (žr. priedą Nr. 2), kuriais siekiama atsakyti į tyrime išsikeltus uždavinius. Klausimynas parengtas taip, kad pateikti atviri klausimai suteiktų erdvės dalyvių refleksijai ir skatintų pateikti konkrečius pavyzdžius.

Tyrimo duomenų analizei pasirinktas **turinio (content) analizės metodas**. Kokybinio tyrimo duomenų analizei pasirinktas turinio (content) analizės metodas. Kokybiniams tyrimams būdingas gebėjimas suteikti gilų supratimą apie sudėtingus reiškinius, o tai įmanoma tik atliekant kruopščią duomenų analizę (Ugwu, Eze, 2023). Analizės tikslas – neapsiriboti vien duomenų aprašymu, o atskleisti gilesnes juose slypinčias reikšmes ir ryšius. Šiam duomenų analizės metodui būdingas tyrėjo įsitraukimas, išsamus skaitymas, refleksyvus apmąstymas, kruopštus duomenų vertinimas (išvengiama paviršutiniškos duomenų analizės rizikos) (Lim, 2024). Rengiant simetriškos komunikacijos darbuotojų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą tyrimo rezultatų dalį, turinio analizės metodas leido parengti išsamias įžvalgas apie ištirtą socialinį reiškinį. Tyrimo metu gauti duomenys užkoduoti, atlikta sisteminga tekstinė analizė, išskirtos reikšmingos tyrime nagrinėjamos temos, prasmės, jų kontekstai, kurios suskirstytos į kategorijas ir subkategorijas ir pagrįstos informantų teiginiais. Parengta tyrimo rezultatų interpretacija, identifikuojant sąveiką tarp tiriamų kategorijų, paaiškinant jų prasmes, panašumus ir skirtumus, dėsningumus.

2.3. Tyrimo organizavimas, imtis, etika

Tyrimo organizavimas. Tyrimas atliktas pagal iš anksto pasirengtą tyrimo planą (žr. 5 pav.).



5 pav. Tyrimo organizavimo schema

Parengtoje tyrimo organizavimo schemeje (žr. 5 pav.) numatyti penki tyrimo etapai. Tyrimo duomenų rinkimas atliktas taikant pusiau struktūruoto interviu metodą. Susitikimų su informantais laikas buvo derinamas iš anksto, siekiant užtikrinti patogumą tyrimo dalyviams ir paskatinti jų įsitraukimą į tyrimą. Atsižvelgiant į tyrimo dalyvių galimybes, interviu atliktas bendraujant su tyrimo dalyviais tiesiogiai ir nuotoliniu būdu Teams platformoje. Interviu truko nuo 16 min. iki 42 min. (vidurkis 31 min.). Prieš interviu buvo gautas tyrimo dalyvių sutikimas dėl interviu įrašymo ir gautų duomenų panaudojimo rengiant magistro darbą. Interviu buvo įrašinėjamas, vėliau duomenys buvo transkribuoti ir užkoduoti, užtikrinant tyrimo dalyvių anonimiškumą ir konfidencialumą. Organizuojant empirinį tyrimą numatytas tyrimo dalyvių atrankos tipas, atrankos kriterijai, tyrimo imtis.

Atrankos metodas: tikslinė atranka (angl. *purposeful sampling*), siekiant įtraukti informantus, galinčius suteikti išsamių duomenų apie tiriamą reiškinį.

Tyrimo dalyvių atrankos kriterijai:

- darbuotojai, dirbantys švietimo sektoriuje veikiančiose organizacijose;
- ne trumpesnis nei 2 metų darbo stažas organizacijoje;
- darbuotojai, dalyvavę profesinio tobulėjimo veiklose;
- savanoriškas sutikimas dalyvauti tyrime.

Tyrimo imtis: švietimo organizacijose dirbantys darbuotojai.

Tyrimo dalyvavo – 10 informantų, dirbančių Šilutės rajono švietimo įstaigose (gimnazijose, pagrindinėse ir pradinėse mokyklose). Toks tyrimo dalyvių skaičius vertinamas kaip pakankamas, kad būtų pasiekta duomenų prisotinimo riba (angl. *data saturation*). Dalyvauti tyrime pakviesta 12 informantų, iš kurių tyrime sutiko dalyvauti 10 informantų. Pakviesti, bet tyrime dalyvauti nesutikę informantai, nenurodė savo nesutikimo dalyvauti tyrime priežasčių. Tyrimo dalyvių charakteristika pristatyta 6 lentelėje.

6 lentelė

Tyrimo dalyvių charakteristika

Informanto kodas	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas	Pareigos
I1	Moteris	50 m.	Aukštasis	22 metai	Mokytoja
I2	Vyras	47 m.	Aukštasis	24 metai	Direktorius
I3	Moteris	51 m.	Aukštasis	30 metų	Mokytoja
I4	Moteris	63 m.	Aukštasis	40 metų	Mokytoja, mokinio padėjėja, bibliotekininkė
I5	Moteris	49 m.	Aukštasis	25 metai	Mokytoja
I6	Moteris	47 m.	Aukštasis	25 metai	Pavadootoja ugdymui
I7	Moteris	42 m.	Aukštasis	20 metų	Mokytoja
I8	Moteris	48 m.	Aukštasis	18 metų	Mokytoja
I9	Moteris	54 m.	Aukštasis	33 metai	Mokytoja
I10	Moteris	46 m.	Aukštasis	27 metai	Direktorė

Tyrimo dalyvavo 10 informantų – 9 moterys ir 1 vyras, kurių amžiaus vidurkis 49,7 metai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tyrimo dalyvių darbo stažo vidurkis – 26,4 metai. Tyrimo dalyvavo mokytojai (7 informantai) ir švietimo organizacijose vadovaujančias pareigas einantys informantai (3 informantai). Trys interviu atlikti nuotoliniu būdu Teams platformoje, septyni interviu - individualių susitikimų su informantais metu. Interviu trukmės vidurkis - 31 min.

Tyrimo etika. Vienas svarbiausių veiksnių kokybiniame tyrime yra vadovautis etikos principais, kad būtų užtikrinta tyrimo dalyvių gerovė ir saugumas, jiems nebūtų pakenkta (Tenny et al., 2022). Atliekant tyrimą buvo laikomasi mokslinio tyrimo etikos reikalavimų: tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą ir pobūdį bei panaudojimą akademiniams tikslams, užtikrinant jų konfidencialumą, anonimiškumą ir pagarbą asmens privatumui; buvo gautas raštiškas tyrimo dalyvių sutikimas dalyvauti tyrime ir atlikti interviu įrašą; tyrimo metu buvo užtikrinta tyrimo dalyvių gerovė, nebuvo pažeistos žmogaus teisės; tyrimo metu tyrėja su tyrimo dalyviais bendravo geranoriškai. Analizuojant ir interpretuojant tyrimo metu gautus rezultatus tyrėja buvo nešališka ir jokiais būdais nekoregavo tyrimo dalyvių pateiktų atsakymų, išsaugodama jų autentiškumą.

3. SIMETRIŠKOS KOMUNIKACIJOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į PROFESINĮ TOBULĖJIMĄ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Simetriškos komunikacijos samprata darbuotojų požiūriu

Pirmuoju klausimu siekta išsiaiškinti, kaip pedagogai apibrėžia komunikacijos kultūrą organizacijos viduje. Papildomai paklausta, kaip simetriška komunikacija siejasi su jų profesiniu tobulėjimu. Pedagogų paprašyta pasidalinti savo patirtimi. Gauti rezultatai atskleidė, kad komunikacijos kultūra organizacijos viduje vertinama teigiamai, tačiau pasitaiko situacijų, kai identifikuojami tam tikri vyraujančios komunikacijos trūkumai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Komunikacijos kultūra organizacijos viduje ir jos raiška profesiniam tobulėjimui

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Komunikacijos kultūra organizacijos viduje	Atvirumas ir pagarba	„Mūsų komunikacijos kultūra tai dažniausiai yra atvira“ (I1); „bendravimo kultūrą apibūdinau kaip gana atvirą, pagarbią“ (I6); „bendravimas šiltas, kolegiškas, draugiškas“ (I7)
	Bendrystė	„labai svarbu jausti, kad mes esame komanda“ (I1); „tada jaučiu bendrystę, kyla motyvacija veikti“ (I9)
	Lygiavertis dialogas	„vadovas mato mane kaip lygiavertį partnerį“ (I9) „vadovas klausosi manęs, o ne tik vienišai kalba“ (I1); „vyrauja lygiavertė komunikacija“ (I7)
	Sprendimų priėmimas	„sprendimai ateina iš apačios <...> sprendimų priėmimo procese girdimi ir vertinami argumentai“ (I6); „aktyviai dalijamės sprendimų priėmimo atsakomybe“ (I8)
	Priklausomybė nuo situacijos	„bendravimo kultūrą būtų sudėtinga apibūdinti vienareikšmiškai“ (I5); „bendravimo kultūra yra įvairi“ (I9)
	Komunikacijos trūkumai	„komunikacija galėtų būti apibūdinta kaip vidutinė“ (I5); „tarp vadovų ir mokytojų nėra lygiavertės komunikacijos“ (I7); „būna tokių dienų, kad idėjos neišgirstamos <...> sprendimai priimami už uždarytų durų“ (I9)
Komunikacijos raiška profesiniam tobulėjimui	Vadovų palaikymas	„gebėjimas išklausti ir išgirsti skatina augimą“ (I2); „sulaukėme itin stipraus direktorės palaikymo“ (I5); „vadovės palaikė mano idėją“ (I9)“
	Pasitikėjimas, saugumas	„tokia patirtis stiprina pasitikėjimą“ (I1); „saugi aplinka leidžia bandyti ir nebijoti klysti“ (I8)
	Motyvacija veikti	„atsiranda erdvės idėjoms ir iniciatyvoms“ (I1); „drąsiau siūlo idėjas, jungiasi į projektus“ (I6)
	Negatyvi patirtis	„prarandu vidinį saugumą <...> „profesinis tobulėjimas tampa tik formalumas“ (I9)“; „nejaučia įtakos profesiniam tobulėjimui, kadangi neturėjo jokių užsibrėžtų profesinių tikslų“ (I7)

Komunikacijos kultūra organizacijos viduje. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad komunikacijos kultūra organizacijos viduje vertinama teigiamai: atvira ir pagarbi. Organizacijos vidaus komunikacija grindžiama lygiavertiu dialogu, bendryste, sprendimai priimami bendru sutarimu dalinantis informacija:

„vadovas, pavyzdžiui, klausosi manęs, o ne tik vienišai kalba, tai, be abejo, atsiranda erdvės idėjoms ir įvairioms iniciatyvoms. Esu patyrusi ne kartą tokių situacijų, kai, pavyzdžiui, išsakyčiau savo pasiūlymus, o vadovybė ne tik išklauso, bet ir leido juos įgyvendinti“ (I1).

„Mūsų organizacijos bendravimo kultūra orientuota į visų darbuotojų bendravimo gebėjimų stiprinimą, kurie padėtų įveikti kylančius iššūkius <...>“ (I2).

„Mūsų gimnazijoje bendravimo kultūrą apibūdinau kaip gana atvirą, pagarbią ir orientuotą į bendradarbiavimą. Vadovai stengiasi kurti aplinką, kurioje kiekvienas darbuotojas gali drąsiai išsakyti savo nuomonę, nesibaiminant, kad ji bus nuvertinta“ (I6).

„<...> vadovas mato mane kaip lygiavertį partnerį – išklauso, nepertraukia, nevertina, nebando primesti savo nuomonės, o ieško bendro sprendimo. Kai tokio santykio sulaukiu – tai tikrai labai motyvuoja” (I9).

„<...> pas mus darbuotojai drąsiai reiškia savo nuomonę, kelia problemas, duoda idėjų, nebijodami būti ignoruojami ar kritikuojami” (I10).

Informantai pastebi bendravimo kultūros pokyčius, kurie iš esmės kinta teigiama linkme, t.y. bendraujama ne tik teikiant nurodymus „iš viršaus“, bet ir atsižvelgiant į pedagogų nuomonę, poreikius, išsakomas idėjas, kas suformuoja sąlygas organizacijoje jaustis tvirtai ir emociškai saugiai:

„<...>pastebėjau, kad bendravimo kultūra nuolat kinta - skirtingi vadovai, skirtingas bendravimas, bet pagrindas visada išlieka pagarba vadovui. Jaučiu, kad galiu išsakyti savo nuomonę, pasitarti, o ne tik išklausti nurodymus iš viršaus” (I3).

Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta, kad visos organizacijos yra skirtingos, todėl jose susiduriama ne tik su teigiama vidine komunikacijos kultūra, bet pastebimi ir neigiami aspektai:

„Per 30 metų patirtį yra ir kitų situacijų, kai klausimų neklausoma, sprendimai priimami už uždarytų durų. Gal ir to reikia. Bet, tokie momentai demotyvuoja – atrodo, kad tavo balsas nesvarbus” (I9).

Darbuotojų profesinis tobulėjimas. Komunikacijos kultūra organizacijoje prisideda prie pedagogų profesinio tobulėjimo, jų poreikių patenkinimo, skatina aktyviai įsitraukti ne tik į pačios švietimo organizacijos siūlomas veiklas, bet atsižvelgiama į pedagogų teikiamus pasiūlymus:

„<...>galiu pateikti gana ryškų pavyzdį. Su kolege nusprendėme pradėti studijas <....> vadovė nuolat rodė palankumą, džiaugėsi mūsų iniciatyva ir skatino siekti tikslų. Tas palaikymas buvo labai juntamas ir reikšmingas <...> galiu drąsiai kreiptis, ir ji visada randa tinkamą žodį, padrąsina, o ne primena, kad „pati pasirinkai“ (I5).

„Pavyzdžiui, planuojant ugdymo organizavimo pokyčius ar renginius, dažnai pradedame nuo darbo grupių, kuriose yra ir mokytojų, ir vadovų atstovų. Tai leidžia sprendimams „ateiti iš apačios“, o ne būti primestiems. Toks bendravimas stipriai veikia profesinį tobulėjimą – kai darbuotojas jaučiasi girdimas, jis drąsiau siūlo idėjas, iniciatyvas, jungiasi į projektus” (I6)

Komunikacijos trūkumai ar kylančios problemos bendraujant su vadovais neigiamai veikia pedagogų savijautą organizacijoje, riboja jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Nors tokie atvejai yra pavieniai, tačiau jie trikdo pedagogų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą:

„<...> kai nesijauti išgirsta, profesinis tobulėjimas tampa tik formalumas, o ne vidinė motyvacija” (I9)

„<...> kai kuriuos veikia neigiamai, atidedami kvalifikacijos kėlimai. Kiti, manau, nejaučia įtakos profesiniam tobulėjimui, kadangi neturėjo jokių užsibrėžę profesinių tikslų, ir yra dalis – kuriai jokios nėra įtakos, ypač tiems, kurie dirba keliose darbovietėse” (I7).

Vertinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad iš esmės daugumoje organizacijų, kurias atstovauja tyrime dalyvavę pedagogai, vyrauja simetriška komunikacija, kas sudaro sąlygas atsiskleisti darbuotojų iniciatyvumui, skatina ir motyvuoja juos veikti, įsitraukti į organizacijos siūlomas profesinio tobulėjimo galimybes bei išsakyti individualius tobulėjimo profesinėje srityje poreikius. Reikšminga ir tai, kad dalis ilgametę darbo patirtį turinčių pedagogų pastebi komunikacijos proceso pokyčius, kurie siejami su teigiamais pokyčiais tiek bendrai organizacijos mikroklimatui, tiek ir pedagogų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą.

Apibendrinant šiuos rezultatus galima teigti, kad komunikacija organizacijos viduje yra svarbi visiems pedagogams, nes ji padeda gerai ir saugiai jaustis, atstovauti organizaciją, ją vertinti, plėtoti individualius profesinio tobulėjimo poreikius. Dalindamiesi savo patirtimi pedagogai akcentavo, kad

lygiavertė komunikacija, kurios kontekste kiekvienas gali išsakyti savo nuomonę, teikti idėjas skatina jų iniciatyvumą ir motyvaciją veikti bei teigiamai veikia jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Ir atvirkščiai – komunikacija iš „viršaus į apačią“ neigiamai veikia pedagogų savijautą organizacijoje, formuoja neigatyvų požiūrį organizacijos atžvilgiu ir sumažina jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą.

Antruoju klausimu buvo siekta išsiaiškinti, ką pedagogams reiškia komunikacija, kaip jie supranta simetrišką komunikaciją. Papildomai pateiktas klausimas apie tai, ko reikėtų, kad simetriška komunikacija prisidėtų prie pedagogų profesinio tobulėjimo. Atsakydami į šį klausimą pedagogai dalijosi tiek savo mintimis, tiek ir patirtimi. Gauti rezultatai atskleidė, kad simetriška komunikacija yra svarbi pedagogams, ji suprantama kaip lygiavertis visų komunikacijos proceso dalyvių įsitraukimas į bendravimo procesą, skatina pedagogų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą (žr. 8 lentelė).

8 lentelė

Simetriškos komunikacijos samprata, reikšmė ir raiška profesiniam tobulėjimui

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Komunikacijos reikšmė	Bendradarbiavimo pagrindas	„ryšys, be kurio neįmanomas nei mokymas, nei bendradarbiavimas“ (I1); „komunikacija darbe - pagrindas viskam“ (I9)
	Pasitikėjimas	„pasitikėjimą vienas kitu“ (I2); „pasitikėjimu grįsti santykiai“ (I8); „jausmas, kad esi išgirstas ir svarbi“ (I9); „pasitikėjimo savimi, jausmą“ (I4)
	Dalijimasis patirtimi	„dalijimasis gerąja patirtimi, mokymasis“ (I7)
	Idėjų generavimas	„naujų idėjų generavimas“ (I9)
Simetriškos komunikacijos samprata	Dialogas	„dialogo būdu, o ne vienos pusės nuomonės išsakymu“ (I8); „sprendimai priimami ne iš viršaus“ (I9)
	Bendri sprendimai	„mano idėjos svarstomos, o ne atmetamos“ (I3); „visi dalyvauja sprendimų priėmimo“ (I8)
	Abipusiškumas	„kai kalbame ir klausomės vienodai“ (I1); „ne tik išklausai, bet ir esi išklausytas“ (I9)
	Lygiavertiškumas	„kai nėra viršesnio ir žemesnio balso“ (I6); „abi pusės bendrauja kaip partneriai“ (I10)
Simetriškos komunikacijos reikšmė	Pasitikėjimas ir pagarba	„vadovė pasitikėjo manimi, leido klysti“ (I9); „pagarbus ir atviras santykis“ (I5)
	Psichologinis saugumas	„kai nėra baimės išsakyti“ (I1); „saugi aplinka, kur nebijoma klysti“ (I3)
	Vadovas	„vadovo atvirumas, laikas dialogui“ (I6); „vadovas geba priimti informaciją“ (I10)
	Grįžtamasis ryšys	„metodiškai teikiamas grįžtamasis ryšys“ (I2); „labai svarbu sugrįžti prie susitarimų“ (I10)
	Vertybės	„vizija, misija ir vertybės“ (I2);
	Užduočių vykdymas	„laiku paskirtos, aiškios užduotys“ (I4)
Simetriškos komunikacijos raiška profesiniam tobulėjimui	Padrąšinimas	„drąsiai siūlo idėjas, imasi iniciatyvų“ (I1);
	Motyvacija	„atsiranda motyvacija imtis naujų projektų“ (I5)
	Įsitraukimas	„jaučiuosi pasiryžusi veikti“ (I9)
	Emocinis saugumas	„padeda jaustis emociškai stabiliai“ (I5); „jaučiuosi saugi veikti“ (I9)
	Pasitikėjimas savimi	„stiprina pasitikėjimą savimi“ (I9); „suteikia reikalingumo jausmą“ (I4)
	Negatyvi patirtis	„baimė ar įtampa mažina motyvaciją“ (I3); „abejingas grįžtamasis ryšys – prarandi motyvaciją“ (I9)

Komunikacijos reikšmė. Pedagogų nuomone, komunikacija suformuoja sąlygas efektyviam tarpusavio bendravimui, sąlygas dalijimuisi patirtimi, idėjų pristatymui ir generavimui, kas sukuria pasitikėjimu grįstus santykius tarp pedagogų ir organizacijos vadovų:

„Lygiavertę komunikaciją kolektyve suteikia reikalingumo (tai yra vienodo visiems pagal turimas pareigas) pasitikėjimo savimi, jausmą“ (I4).

„<...> komunikacija darbinėje aplinkoje yra labai reikšminga. Tai ir dalijimasis gerąja patirtimi, ir mokymasis, ir naujų darbinių bei profesinių idėjų generavimas. Vadovaujant ankstesnei direktorei, kuri

lygiavertiškai komunikuodavo su mokytojomis, vyravo šiltesnis mikroklimatas, betarpiškai aptardavome darbinius klausimus, tardavomės” (I7).

„<...> darbas sudaro reikšmingą mūsų gyvenimo dalį, o kolektyve praleidžiame daug laiko, tarpusavio ryšiai ir bendravimo kultūra tampa esminiai” (I5).

Simetriškos komunikacijos samprata. Simetrišką komunikaciją pedagogai supranta kaip dialogą, kuriame vyrauja abipusiškumas, lygiavertiškumas, sprendimai priimami bendru sutarimu. Šiame procese labai svarbus kiekvieno (darbuotojų ir vadovų) įsitraukimas, formuojantis sąlygas išklausymui ir girdėjimui, partnerystei:

„Simetrišką komunikaciją suprantu kaip tokį bendravimą, kuriame nėra viršesnio ir žemesnio balso – yra argumentai, nuomonės ir bendri tikslai. Tai labai svarbu, nes darbuotojai jaučiasi ne tik vykdytojais, bet ir bendrakūrėjais” (I6).

„<...> suprantu kaip abipusį išklausymą – kai nei vieno, nei kito balsas nėra svarbesnis, o mano idėjos ne atmetamos, o svarstomos ir tariamasi” (I3).

„Simetrišką, arba lygiavertę komunikaciją, suprantu kaip tokį bendravimą, kai abi pusės – vadovas ir darbuotojas – vienodai svarbios. Kai ne tik išklausai, bet ir esi išklausyta” (I9).

„Simetriška (lygiavertė) komunikacija tarp darbuotojų ir vadovų jaučiama tada, kai abi pusės bendrauja kaip partneriai, o ne kaip „hierarchijos laiptų viršus ir apačia” (I10).

Simetriškos komunikacijos reikšmė. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kai organizacijoje bendravimas vyksta pagal simetriškos komunikacijos principus, pedagogai jaučiasi saugiai ir užtikrintai, labiau pasitiki savimi ir kitais, jaučiasi gerbiami ir vertinami. Atlikdami įvairias veiklas jaučiasi lygiaverčiais partneriais tiek išsakydami savo nuomonę, tiek gaudami/ teikdami grįžtamąjį ryšį. Be to, vyraujant simetriškai komunikacijai užtikrinamas efektyvus užduočių paskirstymas, planavimas ir vykdymas, visose grandyse vadovaujamas bendrai priimtinomis vertybėmis, užtikrinamas organizacijos vizijos ir misijos įgyvendinimas:

„<...> tokia komunikacija labai svarbi, nes tada jaučiu, kad mano nuomonė turi svorį, o ne tiesiog vykdu, kas pasakyta” (I9).

„<...> svarbi, nes taip kyla pasitikėjimas, atsiranda didesnis noras dirbti dar geriau, mokytojas jaučiasi vertinamas” (I3).

Simetriškos komunikacijos raiška profesiniam tobulėjimui. Lygiavertis bendravimas skatina pedagogų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Situacijose, kai pedagogai gali atvirai bendrauti, siūlyti savo idėjas, jiems sudaromos sąlygos imtis iniciatyvų, jie jaučiasi labiau motyvuoti ir vertinami, kas skatina jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą:

„Kad ji skatintų profesinį tobulėjimą, reikalingos kelios sąlygos: saugi psichologinė aplinka, laikas dialogui, vadovo atvirumas, grįžtamasis ryšys. Konkrečiai – kai mokytoja pasiūlė atnaujinti mokinių pažangos stebėsenos formą, mes pirmiausia aptarėme jos siūlymus, vėliau įtraukėme metodines grupes. Idėja gimė iš darbuotojos, o mes, vadovai, sudarėme sąlygas ją įgyvendinti” (I6).

„Kalbant apie sąlygas, kurios padėtų palaikyti lygiavertę komunikaciją ir skatintų profesinį tobulėjimą, svarbiausia būtų sudaryti erdvę laisvam, bebaimiui bendravimui. Reikėtų galimybės drąsiai išsakyti savo nuomonę, nebijoti, kad ji bus sumenkinta ar nuvertinta” (I5).

Situacijose, kai organizacijose vyrauja negatyvus komunikacijos pobūdis, juntama baimė ar įtampa, mažinanti motyvaciją veikti, siekti rezultatų, įsitraukti į profesinį tobulėjimą:

„<...> baimė ar įtampa bendraujant su vadovu, kelia įtampą, ne retai mažina motyvaciją siekti geresnių rezultatų” (I3).

„O kai tvyro įtampa, šaltumas ar abejingumas, man tampa sunku. Tiesiog užsidarau” (I9).

Apibendrinant galima teigti, kad komunikacija organizacijos viduje yra pedagogų efektyvios veiklos ir teigiamos savijautos pagrindas. Simetriška komunikacija suprantama kaip procesas, kai kiekvienas gali jaustis lygiaverčiu pokalbio, diskusijos ir kt. dalyviu, išreikšti savo nuomonę ir poreikius, teikti idėjas ir pasiūlymas. Simetriškos komunikacijos principais pagrįstas bendravimas sukuria saugumo jausmą, skatina motyvaciją ir iniciatyvas įsitraukiant į profesinį tobulėjimą.

Apibendrinant poskyryje pristatytus tyrimo rezultatus galima teigti, kad švietimo organizacijose vidinė komunikacija pasižymi atvirumu ir pagarba visiems komunikacijos proceso dalyviams. Organizacijų viduje vyraujanti komunikacija sukuria sąlygas bendrystei, lygiaverčiam dialogui. Simetriška komunikacija reiškiasi per dialogus, bendrą sprendimų priėmimą, darbuotojų išklausimą, kas skatina pasitikėjimą savimi, motyvaciją veikti, iniciatyvumą, sukuria psichologinį saugumą. Pats komunikacijos procesas skatina motyvaciją veikti, iniciatyvumą, kas yra susiję su profesiniu tobulėjimu. Pasitaiko atvejų, kai komunikacijos procesas yra ribotas, nėra lygiavertės komunikacijos. Asimetriškos komunikacijos atvejai demotyvuoja pedagogus, riboja jų profesinį tobulėjimą.

Simetriška komunikacija darbuotojų požiūriu yra siejama su dialogu, pagrįstu abipusiškumu ir lygiavertiškumu, bendrai priimamais sprendimais. Simetrišką komunikaciją darbuotojai suvokia kaip procesą, kuriame darbuotojų idėjos yra priimanamos ir svarstomos, darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą.

3.2. Simetriškos komunikacijos požymiai organizacijos vidaus komunikacijoje darbuotojų požiūriu

Trečiuoju klausimu siekta išsiaiškinti, kaip darbuotojai ir vadovai prisitaiko prie bendravimo poreikių. Papildomai pedagogų paprašyta pasidalinti savo mintimis apie tai, kaip abipusis prisitaikymas veikia jų profesinį tobulėjimą, jo galimybes. Gauti rezultatai atskleidė, kad abipusis prisitaikymas yra svarbus pedagogams, nes jie gali išsakyti savo nuomonę ir poreikius. Tačiau pats prisitaikymas labai priklauso nuo vadovo pasirinkto bendravimo stiliaus (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Abipusis prisitaikymas organizacijos vidaus komunikacijoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojų ir vadovų prisitaikymas prie bendravimo poreikių	Bendravimo stilių įvairovė	„kartais reikia greito sprendimo, kitą kartą – ilgesnio aptarimo“ (I1); „vieniems tinka ilgas pokalbis, kiti nori trumpų susitarimų“ (I6); „žmonės labai skirtingi – vieni kalba daug, kiti atsargiau“ (I3); „intravertiškesni renkasi raštu“ (I8)
	Vadovų prisitaikymas	„mano pareiga rasti kalbėjimo būdą, kuris žmogui tinkamiausias“ (I6); „vadovai dažniau prisitaiko prie darbuotojų poreikių“ (I8); „gebėjimas prisitaikyti – profesionalumo ir kultūros reikalas“ (I4);
	Ribotas prisitaikymas	„kartais tiesiog nenori prisitaikyti“ (I5); „jeigu susikalbėjimo nėra, tai labai kenkia“ (I4); „vadovas turi mokytis, kaip komunikuoti“ (I10)
Vadovo bendravimo stilius	Kontroliuojantis vadovas	„kontroliuos, tikrins, kels balsą“ (I3); „sprendimų ne visada aiškina“ (I5)
	Vadovas - lyderis	„vadovas lyderis pats inicijuos pokalbį“ (I3); „ragino baigti papildomas studijas“ (I7)
	Empatiškas vadovas	„keičia komunikacijos toną, empatiškai įsiklauso“ (I8); „teko valdyti savo emocijas“ (I10)

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Abipusio prisitaikymo bendraujant svarba įsitraukimui į profesinį tobulėjimą	Palaikymas	„gavau palaikymą ir tai tapo realia praktika“ (I1); „profesinis tobulėjimas vyksta natūraliai“ (I9)
	Pasitikėjimas	„leidžia pačiam įvykdyti – darbuotojas auga“ (I3); „jaučiasi išgirstas“ (I6)
	Idėjų realizavimas	„daug mokausi per kasdienį darbą“ (I9); „verta kalbėtis su vadovais“ (I1); „individualiuose pokalbiuose siūlo vertingų idėjų“ (I6)
	Motyvacija tobulėti	„paragino baigti papildomas studijas“ (I7); „aktyviau dalyvauju mokymuose“ (I8)
	Įsitraukimas	„jaučiuosi labiau įtraukiamas“ (I8);
	Negatyvus bendravimas	„mažina norą imtis naujovių“ (I3); „jei ryšys šaltas – noras tobulėti dingsta <...> jei nėra ryšio – procesas lėtėja“ (I9)

Abipusis prisitaikymas organizacijos vidaus komunikacijoje. Dalindamiesi savo patirtimi apie bendravimo poreikius ir prisitaikymą prie jų, dauguma pedagogų teigė, kad organizacijose randamas konsensusas - prisitaikoma prie įvairių bendravimo stilių. Svarbu paminėti ir tai, kad patys vadovai yra linkę ieškoti tinkamiausių ir prieinamiausių bendravimo būdų, sukuriant teigiamą atmosferą ir palaikant abipusio prisitaikymo kontekstą:

„<...> kiekvienas žmogus turi savo bendravimo kontekstą, kas verčia savo bendravimo įgūdžius adaptuoti prie situacijos, sėkmės ar nesėkmės atvejais tas situacijas reflektuoti ir iš to pasimokyti“ (I2)

„Gebėjimas prisitaikyti prie skirtingų bendravimo poreikių, mano nuomone, yra profesionalumo ir kultūros reikalas“ (I4).

„Ne visada, man kaip vadovui pavyksta suvaldyti komunikaciją taip, kad būtų kiekvienam darbuotojui“ (I10).

Visgi pasitaiko situaciją, kai bendravimas yra ribojamas noro prisitaikyti prie įvairių nuomonių, kas apsunkina komunikacijos procesą:

„Įsiminęs epizodas, kai mokyklos direktorius ilgai nesusikalbėjo su mokytojais. Vienas nutilo, kiti bandė įrodinėti savo tiesas“ (I4).

„Pasitaiko situacijų, kai tiek darbuotojai, tiek vadovai neprisitaiko prie skirtingų bendravimo poreikių, o kartais tiesiog nenori prisitaikyti“ (I5).

Vadovo bendravimo stilius. Organizacijoje vyrauja skirtingas vadovų bendravimo stilius: vienur jis paremtas empatija, lyderyste, kitur – kontrole. Pedagogai pripažįsta, kad vadovo bendravimo stilius, jo turinys sukuria sąlygas abipusio prisitaikymo užtikrinimui organizacijose:

„Vadovas lyderis pats inicijuos pokalbį, palaikys savo darbuotoją, skatins už geras idėjas, abu bus lygiaverčiai siekiant bendrų tikslų. Vadovas-vadovas duos pastabas, kontroliuos, tikrins, kels balsą, nes jis užima aukštesnes pareigas <...> Jei vadovas nuolat kontroliuoja kaip atlikai, kodėl ne taip atlikai – tai skatina nepasitikėjimą savo jėgomis bei mažina norą imtis naujovių“ (I3).

Abipusio prisitaikymo bendraujant svarba įsitraukimui į profesinį tobulėjimą. Išreikšdami savo nuomonę, dalindamiesi patirtimi dauguma pedagogų teigė, kad abipusis prisitaikymas labai svarbus jų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą. Vyraujant komunikacijai, kurioje abi pusės ieško bendro sprendimo, prisitaiko viena prie kitos poreikių formuojasi palaikanti atmosfera, pedagogai jaučiasi išgirsti, labiau pasitiki savimi galėdami realizuoti savo idėjas, jie yra linkę tobulėti ir įsitraukti į organizuojamas profesinio tobulėjimo veiklas:

„bendravimas labai stipriai veikia tobulėjimą mūsų, pavyzdžiui, turėjau idėją dėl ugdymo proceso patobulinimo ir išsakiau, ją savo vadovybei. Gavau palaikymą ir dabar tai yra kaip reali praktika“ (I1).

„Komunikacija tiesiogiai veikia profesinį tobulėjimą: jei žmogus jaučiasi išgirstas, jis noriau dalijasi patirtimi, jungiasi į veiklas, imasi iniciatyvų” (I5).

„Vadovė, kuri lygiavertiškai komunikavo, pasiūlė ir keletą kartų vis paragino, baigti papildomas universitetines studijas. Dažnai klausdavo, kaip man sekasi mokytis, ar reikalinga kokia pagalba” (I7).

„<...> lanksti ir prisitaikanti komunikacija teigiamai veikia mano profesinio tobulėjimo galimybes <...> Tokia komunikacija stiprina bendradarbiavimą ir motyvuoja nuolat tobulėti” (I8).

„Bendravimas darbe man labai stipriai susijęs su profesiniu tobulėjimu. Net sakyčiau – kai bendravimas yra pagarbus, nuoširdus ir skatinantis, profesinis tobulėjimas vyksta natūraliai, tarsi savaime” (I9).

Pedagogai atskleidžia, kad pasitaiko situacijų, kai organizacijose vyrauja negatyvaus turinio bendravimas, neskatinantis jų profesinio tobulėjimo:

„Jeigu susikalbėjimo pasitikėjimo nėra, tai labai kenkia profesiniam tobulėjimui” (I4).

„<...> jei ryšys šaltas ar įtemptas, atsiranda baimė. O kai jauti įtampą, noras tobulėti dingsta. Tiesiog darai tai, ką reikia, ir tiek. Ir tai stabdo – ne tik mane kaip mokytoją, bet ir kaip žmogų, norintį augti” (I9).

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogams svarbus abipusis prisitaikymas komunikacijoje. Vyraujant abipusiam prisitaikymui pedagogai jaučiasi saugiai, yra motyvuoti, junta vadovų palaikymą, kas sukuria sąlygas jų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą. Tuo tarpu, kai susiformuoja atvirkštinė situacija - nėra abipusio prisitaikymo, vyrauja negatyvi komunikacija, pedagogai tarsi nebenori jokių naujovių, nėra linkę įsitraukti į profesinį tobulėjimą.

Ketvirtuoju klausimu siekta išsiaiškinti, kaip pedagogai jaučiasi bendraudami su vadovais, išsakydami jiems savo idėjas, poreikius, nuomonę ir, kaip atvirumas veikia jų profesinio tobulėjimo galimybes. Gauti rezultatai rodo, kad atvirumas turi teigiamai veikia pedagogų savijautą ir jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Atvirumas organizacijos vidaus komunikacijoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Savijauta bendraujant su vadovais	Saugumas	„su pavaduotoja galiu drąsiai išsakyti“ (I7);
	Atvirumas	„ganėtinai lengva atvirai bendrauti“ (I1); „aiškiai pasakoma, kokia situacija“ (I5); „vadovas nebijo parodyti žmogiškumo“ (I9);
	Pasitikėjimas	„jaučiuosi galintis atvirai išsakyti idėjas“ (I6)
	Dėmesingumas	„visada galiu tikėtis vadovo dėmesio“ (I5); „vadovas geba ne tik išgirsti“ (I9)
	Pagarba	„grįžtamasis ryšys, kuris neskambėtų kaip kritika“ (I10);
	Formalumas	„jaučiasi ta formali distancija, bet tai normalu“ (I1);
	Buvimas savimi	„buvimas savimi be vaidybos“ (I9); „pirmiausia būk atviras sau pačiam“ (I5)
	Aktyvus kalbėjimas	„jei pats nepasakai, niekas minčių neperskaitys“ (I1); „aktyviai klausyti, pasitikslinti“ (I10)
	Pažeidžiamumas	„atviras žmogus tampa labiau pažeidžiamas“ (I5); „bijodama išgirsti NE“ (I3)
	Grįžtamasis ryšys	„atvirumas grįžtamajam ryšiui skatina augimą“ (I8); „kritiškas žvilgsnis padeda augti“ (I6)
	Savikritiškumas	„valdyti savo emocijas“ (I10)
	Baimė	„nesijaučiu laisvai galinti išsakyti nuomonę“ (I7); „dažniau teko dirbti su autokratiškais vadovais“ (I3); „būna situacijų, kai pasirenki patylėti“ (I9)
	Barjerai	„atkirsta – viskas aišku“ (I7); „autokratiški vadovai“ (I3)
Atvirumo svarba profesiniam tobulėjimui	Paskatos veikti	„atvirumas tiesiogiai atveria kelią profesiniam augimui <...> drąsiau gali ateiti pasiūlyti“ (I1); „tampu inovacijų variklis“ (I8)
	Pasitikėjimas savimi	„leidžia jaustis užtikrintai“ (I5)
	Augimas	„atsiranda vidinė erdvė augimui“ (I9); „padeda augti profesiskai“ (I6)

Savijauta bendraujant su vadovais. Dalindamiesi savo patirtimi pedagogai teigė, kad su vadovais gali bendrauti atvirai ir saugiai, jie pasitiki savo vadovais, kurie jiems skiria pakankamai dėmesio. Bendravimo procese pedagogams labai svarbu būti savimi ir turėti galimybę aktyviai kalbėti, išreikšti savo nuomonę ir mintis, pasidalinti turimomis idėjomis, gauti grįžtamąjį ryšį:

„Atvirai bendrauti su vadovu, tai pas mus, mano įstaigoje, yra ganėtinai lengva. Aišku, kartais gal jaučiasi ta formali distancija, bet tai yra normalu” (11).

„Esu atvira naujoms idėjomis, nes tikiu, kad būtent tai padeda man nuolat augti ir plėsti savo kompetencijas. Atvirumas grįžtamajam ryšiui skatina augimą” (18).

„Kai kalbu su savo tiesioginiais vadovais – direktoriumi ar savivaldybės atstovais – jaučiuosi galintis atvirai išsakyti idėjas. Toks atvirumas man padeda augti profesiskai, nes gaunu ne tik pritarimą, bet ir kritišką žvilgsnį” (16).

„<...> atvirumas yra labai stiprus įrankis” (15).

Nežiūrint į tai, kad dauguma pedagogų teigė organizacijoje besijaučiantys gerai turėdami galimybę bendrauti su vadovais atvirai, pasitaiko situacijų, kuomet atviras bendravimas organizacijoje nėra priimtinas. Dėl šios priežasties vengiama išsakyti savo nuomonę, pasirenkama tylėti:

„<...> atvirumas kelia tam tikrą riziką, nes šiuolaikinėje visuomenėje atviras žmogus tampa labiau pažeidžiamas – jis tarsi „apsinuogina“, ir dėl to gali susidurti su įvairiomis reakcijomis” (15).

„Būna, kad jauti – gali būti atvira, o būna dienų ar situacijų, kai intuityviai pasirinki patylėti, nes atmosfera tarsi sako „geriau palauk“ (19).

„Kol kas dar nesijaučiu laisvai galinti išsakyti savo nuomonę. Kadangi teko patirti ne vieną nemalonią situaciją” (17).

„Dažniau teko dirbti su autokratiškais vadovais, tai atvira nebuvau. Norui tobulėti tenka būti drąsiai, kad pasakyti ko nori ar ko trūksta ar kokius mokymus norėčiau lankyti. Dažniau, vengdama noro išgirsti NE (tai nėra malonu, kai tenka įrodinėti, kad jie man naudingi), mokymus išsiperku pati už savo pinigų” (13).

Atvirumo svarba profesiniam tobulėjimui. Pedagogai, kurie junta psichologinį saugumą organizacijoje, yra linkę būti atviri, o tai teigiamai veikia jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Pats atvirumas yra labai susietas su vadovo komunikacijos stiliumi. Kai su vadovu galima bendrauti be baimės, tai skatina veikti ir įsitraukti į profesinį tobulėjimą:

„Abipusis atvirumas leidžia rasti geriausią sprendimo būdą įvairiose situacijose” (14).

„<...> atvirumui labai padeda, kai vadovas nebijo parodyti savo žmogiškumo – ne tik vadovauti, bet ir išklausti, pasitikėti. Tokiose situacijose ir aš tampa drąsesnė. O kai esi drąsi – tu augi” (19).

Apibendrinant galima teigti, kad daugumos pedagogų nuomone, organizacijose vyrauja teigiamas mikroklimatas, kuriame jie jaučiasi gerbiami ir vertinami. Organizacijos, kuriose pedagogai gali atvirai bendrauti sukuria saugumo pojūtį, pasitikėjimą organizaciją, galimybę būti savimi. Atvirumas skatina pedagogus įsitraukti į įvairias veiklas, be baimės reikšti savo nuomonę, idėjas ir sulaukti grįžtamojo ryšio, kas labai svarbu jų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą.

Penktuoju klausimu siekta išsiaiškinti pedagogų nuomonę apie tai, ką jiems reiškia komunikacijos abipusiškumas organizacijoje. Papildomai pateikti klausimai apie tai, kaip pedagogai dalyvauja komunikacijos procese ir kaip tai veikia jų profesinį tobulėjimą. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad organizacijose vyrauja formali ir neformali komunikacija, dauguma pedagogų yra aktyvūs

komunikacijos proceso dalyviai. Komunikacijos abipusiškumas skatina pedagogų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Abipusiškumas organizacijos vidaus komunikacijoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Abipusiškumo reikšmė komunikacijoje	Bendradarbiavimas	„bendradarbiavimą, o ne nurodymus iš viršaus“ (I1); „informacija juda ne tik iš viršaus į apačią“ (I3)
	Dialogas	„dialogą tarp abiejų pusių“ (I7); „grįstas dialogu, o ne vienpusišku kalbėjimu“ (I8)
	Lygiavertiškumas	„kiekvienas organizacijoje yra svarbus“ (I2)
	Išklausymas	„kiekvienas galėtų išsakyti nuomonę, būti išgirstas“ (I1);
	Atsakomybė	„jausti atsakomybę už bendrą rezultatą“ (I3); „dirbame bendrų tikslų link“ (I5)
	Grižtamasis ryšys	„nuolatinis grįžtamasis ryšys“ (I6);
Komunikacijos procesas organizacijoje	Aktyvus įsitraukimas	„aktyviai dalyvauju posėdžiuose <...> „niekada nesu tik sėdinti ir tylinti“ (I3); „teikiu pasiūlymus“ (I1)
	Iniciatyvumas	„galėti prisidėti, o ne tik vykdyti“ (I9); „procesai turi būti inicijuoti iš vadovų pusės“ (I7);
	Organizacinė kultūra	„susitarimai, kultūra, vertybės“ (I10); „organizacijos kultūra lemia bendravimą“ (I8)
	Formali komunikacija	„susirinkimai, darbo grupės, metodiniai pasitarimai“ (I6); „aiškiai nurodo, kaip pateikti informaciją“ (I8)
	Neformali komunikacija	„pokalbiai koridoriuje, mokytojų kambaryje“ (I10); „povandeninės srovės, gandai“ (I5)
	Atsakomybė	„aiškiai žinoti atsakomybes“ (I8); „susitarti dėl komunikacijos kanalų“ (I10)
	Atvirumas	„reikia abipusio atvirumo“ (I9); „dialogas paremtas poreikiais“ (I10)
	Informacijos perdavimo problema	„pavėluotai arba netinkamai perduodama informacija <...> sugedusio telefono principas“ (I4);
	Komunikacijos trukdžiai	„pasirenku patylėti <...> nesijaučiu išgirsta“ (I9); „jaučiausi nevertinama dėl amžiaus“ (I5); „nesijaučiu išgirsta“ (I9)
Komunikacijos svarba įsitraukimui į profesinį tobulėjimą	Paskatos veikti	„stiprina profesinį augimą“ (I1); „drąsiau imuosi iniciatyvos“ (I3)
	Motyvacija	„natūraliai kyla noras tobulėti“ (I9)
	Pasitikėjimas savimi	„suteikia užtikrintumą“ (I5);
	Mokymasis bendraujant	„trumpi pokalbiai ar refleksijos padeda“ (I9); „mokausi komunikuoti laiku ir tinkamai“ (I10)
	Vadovo palaikymas	„vadovų palaikymas, padrąsinimas“ (I7); „padėti darbuotojams tobulėti“ (I6)

Abipusiškumo reikšmė komunikacijoje. Išreikšdami savo nuomonę pedagogai akcentavo, kad bendradarbiavimas, dialogas, lygiavertiškumas, išklauskymas, grįžtamasis ryšys yra požymiai, parodantys, kad organizacijoje vyrauja abipusiškumas. Pastarasis yra labai svarbus jų asmeninės atsakomybės prisiėmimui, bendrų tikslų siekimui. Organizacijoje vyrauja abipusis keitimasis informacija, kai šiame procese užtikrinamos galimybės visiems komunikacijos proceso dalyviams teikti informaciją, ją dalintis ir ją priimti:

„Manyčiau, kad tai reikią bendradarbiavimą, o ne nurodymus tiesiogiai iš viršaus. Tai turėtų būti kaip procesas, kuriame kiekvienas galėtų išsakyti savo nuomonę, būti išgirstas“ (I1).

„Būti komunikacijos dalimi, tai galimybė išsakyti savo nuomonę ir būti išsiklausytai“ (I3).

„Tai – galimybė jausti palaikymą ir paskatinimą, kuris suteikia daugiau pasitikėjimo, padeda nebijoti judėti pasirinktu keliu“ (I5).

„Abipusiška komunikacija – tai nuolatinis grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir darbuotojo. Tai nėra tik informacijos perdavimas iš viršaus“ (I6).

„Komunikacijos abipusiškumą organizacijoje suprantu, kaip dialogą tarp abiejų pusių“ (I7).

Komunikacijos procesas organizacijoje. Dauguma pedagogų dalinasi teigiama patirtimi apie komunikacijos procesą organizacijoje. Pedagogai jaučiasi esantys svarbūs komunikacijos proceso dalyviai, galintys aktyviai dalyvauti organizacijoje vykstančiuose procesuose: išreikšti savo nuomonę, teikti pasiūlymus, kas savalaikiai suformuoja sąlygas įvairioms iniciatyvoms. Svarbu paminėti ir tai, kad dažniausiai organizacijose vyrauja kultūra, skatinanti aktyvų komunikacijos įvairiais kanalais procesą. Tokiu būdu užtikrinama, kad kiekvienas turėtų galimybę įsitraukti į komunikacijos procesą, galėtų būti atviras jame:

„Kai jaučiu, kad mokykloje galima atvirai kalbėtis, kad mano idėjos nėra atmetamos, o bent jau išklausomos, aš pati drąsiau imuosi iniciatyvos” (I3).

„Bendravimo procesai dažniausiai formuojasi per: darbo grupes, metodinius pasitarimus, individualius pokalbius, elektroninę komunikaciją. Man būti komunikacijos dalimi reiškia ne tik vadovauti, bet ir nuolat klausytis” (I6).

„Toks abipusis ryšys kuria pasitikėjimą ir padeda spręsti iškilančias problemas. Pastebiu, kad bendravimo procesai tarp mūsų ir vadovų formuojasi palaipsniui – juos lemia organizacijos kultūra, kiekvieno asmeniniai komunikacijos įpročiai ir tam tikros vadovavimo struktūros” (I8).

Pedagogai pasidalino savo patirtimi apie tai, kad kai kuriose organizacijose ir/ ar priklausomai nuo situacijos, susiduriama su abipusiškumo trūkumais komunikacijos procese. Tokiose situacijose pedagogai pasirenka tylėjimą, kuris turi neigiamą poveikį jų savivertei ir motyvacijai veikti, jie jaučiasi nepakankamai įvertinti:

„Visgi būna atvejų, kai nesijaučiu išgirsta – tada pasirenku patylėti” (I9).

„<...> kartais pritrūksta tinkamos komunikacijos, <...> Dažniausiai tai pavėluotai arba netinkamai yra perduodama, o kartais ir slepiama informacija. Blogiausiai, kai veikia „sugedusio telefono“ arba „ar tu girdėjai“, „gal žinai “ bendravimo būdai” (I4).

Komunikacijos svarba įsitraukimui į profesinį tobulėjimą. Komunikacijos procesas, kuriame vyrauja abipusiškumas, skatina pedagogus veikti, būti iniciatyviais, motyvuoja jų norą tobulėti, pasitikėti savimi ir savo jėgomis. Abipusiškumo principo komunikacijoje svarba atsiskleidžia ir per mokymosi bendraujant prizmę, kai per pokalbius mokomasi komunikuoti ir ne tik – dalinamasi gerąja praktika, idėjomis, pasiekimais ir kt. Dalis pedagogų akcentavo ir tai, jog esant abipusiškumui komunikacijoje yra aiškus vadovų palaikymas, kuris svarbus jų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą:

„<...> kiekvienas organizacijoje yra svarbus, kiekvieno poreikiai yra svarbūs ir į juos reikia atsižvelgti. Kitu atveju gali formotis įvairios grupės, kurios kurs savo kultūrą ir tai bus kliūtis lygiaverčiam bendravimui įstaigoje, profesiniam augimui ir t.t.” (I2).

„<...> dalyvauju aš teikiu pasiūlymus dalyvauju susirinkimuose, kalbu apie kažkokias tai idėjas, na ugdymo kažkokį procesą. Aptariu, problemas ieškau sprendimo. Tai manau, kad tokiu būdu galiu prisidėti ir prie pokyčių, o tai irgi stiprina profesinį augimą” (I1).

Apibendrinant galima teigti, kad daugumoje švietimo organizacijų abipusiškumas yra komunikacijos proceso dalis. Kai šiuo principu grindžiama komunikacija, bendraudami su vadovais pedagogai jaučiasi lygiaverčiais partneriais, yra linkę aktyviai įsitraukti į organizacijos veiklas. I Tiek formaliais, tiek neformaliais kanalais vykstanti abipusiška komunikacija teigiamai veikia pedagogų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą.

Šeštoju klausimu siekta išsiaiškinti įgalinimo požymio raišką švietimo organizacijose pedagogų požiūriu. Pedagogams pateiktas klausimas apie tai, kaip reiškiasi jų galėjimas, gebėjimas įsitraukti į pokalbį, dialogą, išsakyti nuomonę, idėjas, užduoti klausimus, išgirsti kitokias nuomones, į jas

reaguoti ir sulaukti grįžtamojo ryšio. Papildomai pateikti prašymai - klausimai pasidalinti savo „galėjimo“ situacijomis kalbant apie profesinį tobulinimąsi, ką gali darbuotojai organizacijoje, kas padeda jiems „galėti“, ko trūksta, ko reikėtų didesniai „galėjimui“ tobulėti profesinėje srityje. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad įgalinimas arba „galėjimas“ pedagogams labai svarbus jų patirčiai organizacijoje, vidinės komunikacijos procesui organizacijoje ir pedagogų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

Įgalinimas organizacijos vidaus komunikacijoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Įgalinimo samprata organizacijoje	Nuomonės išsakymas	„kai jaučiu, kad mano nuomonė yra svarbi“ (I1); „drąsiai galiu išsakyti savo nuomonę“ (I7);
	Saugumas	„jaustis saugi, girdima“ (I8)
	Atvirumas ir drąsa	„nesunku užduoti klausimus“ (I6) „per tiek metų įgijau drąsos“ (I3); „20 metų dirbu – drąsiai išsakau“ (I7)
	Galimybė augti	„matau, kokią didelį kelią esu nuėjusi <...> visus gebėjimus formuoja praktika“ (I5)
Įgalinimo galimybių organizacijoje	Atvirumas	„galiu drąsiai išsakyti idėjas“ (I1); „siūlyti idėjas, inicijuoti pokyčius <...> kalbėti apie tobulėjimo poreikius“ (I6); „siūlyti naujus metodus“ (I8)
	Diskusija	„diskutuoju, argumentuoju“ (I3);
	Nuomonių įvairovės priėmimas	„priimti kitokias nuomones“ (I10)
	Įsitraukimas	„įsitraukę į projekcinę-socialinę veiklą“ (I7); „padeda vykdyti veiklas“ (I3)
Įgalinimo paskatos organizacijoje	Teigiama atmosfera	„pagarbi atmosfera“ (I1); „rami, palaikanti aplinka“ (I9)
	Vadovo palaikymas	„vadovo palaikymas“ (I1); „kai vadovai palaiko ir skatina“ (I3)
	Grįžtamasis ryšys	„aiškus grįžtamasis ryšys“ (I6); „grįžtamasis ryšys – profesinio tobulėjimo pagrindas“ (I9)
	Pripažinimas	„padėkos žodžiai“ (I3); „net mažas įvertinimas motyvuoja“ (I8)
Įgalinimo problemos organizacijoje	Nesaugumas	„kai jaučiasi kritiškumas – užsidarau“ (I9); „baimė būti nesuprastam“ (I6)
	Nuvertinimas	„nebuvo įsiklausyta į mano pastebėjimą“ (I4); „mano nuomonė nelaikoma vertinga“ (I5)
	Finansiniai ištekliai	„riboti finansiniai ištekliai“ (I7)
	Laikas	„laiko trūkumas“ (I6);
	Nekonstruktyvi kritika	„kritika be argumentų“ (I3); „priimama kaip puolimas“ (I9)
	Perdegimas	„nuovargis, nėra jėgų“ (I9); „didelis darbo krūvis“ (I6)
	Neįgalinimas	„turėjau tiesiog paklusti“ (I4); „kai nėra jokios reakcijos“ (I9)
Įgalinimo svarba įsitraukimui į profesinį tobulėjimą	Bendradarbiavimas	„mentorystė ir bendradarbiavimas“ (I8); „kolegos padeda, diskutuoja“ (I3)
	Įgalinimas	„prisidedant prie naujovių – tobulėji“ (I3); „natūraliai kyla noras tobulėti“ (I6)
	Grįžtamasis ryšys	„padeda įsivertinti ir augti“ (I8); „suteikia kryptį“ (I9)
	Vidinė motyvacija	„reikia vidinio impulso“ (I8); „svarbu norėti tobulėti“ (I10)
	Nuolatinio tobulėjimo kultūra	„ne tik kursai, bet kasdienis procesas“ (I9); „praktika formuoja gebėjimus“ (I5)
Įgalinimo poreikis profesinio tobulėjimo srityje	Saugumas	„jaustis saugiai“ (I1); „saugi erdvė be vertinimo“ (I9)
	Aiškumas	„trūksta struktūrų, kur kviečiama dalintis“ (I1); „aiškūs tikslai ir lūkesčiai“ (I8)
	Pokalbiai	„reikėtų daugiau laiko pokalbiams“ (I6); „paprasti pokalbiai padeda“ (I9)

Įgalinimo samprata organizacijoje. Įgalinimą pedagogai apibrėžia kaip galimybę išsakyti savo nuomonę atvirai ir drąsiai bei dėl to jaustis saugiai. Be to, įgalinimas suformuoja sąlygas augti, kai mokomasi augant kartu su organizacija:

„<...> jaučiu, kad mano nuomonė yra svarbi., tai, be abejo, ir lengviau įsitraukti į pokalbius. Tada drąsiau galiu išsakyti savo idėjas” (I1).

„<...> drąsiai galiu išsakyti savo nuomonę, užduoti klausimus, patinka gauti grįžtamąjį ryšį ir ramiai reaguojau į kitokias nuomones” (I7).

Igalinimo galimybės organizacijoje. Tyrime dalyvavę pedagogai kalbėdami apie įgalinimo galimybes organizacijoje akcentavo galintys drąsiai teikti idėjas, inicijuoti pokyčius. Įgalinimas skatina juos įsitraukti į įvairias veiklas bei parodo tai, kad vadovai yra linkę priimti įvairias nuomones:

„<...> jei susiklostę situacija, kai mano nuomonė iš tiesų reikalinga, tuomet ją išsakau aiškiai ir argumentuotai” (I5).

„Mūsų mokykloje darbuotojai gali siūlyti idėjas, inicijuoti pokyčius, kalbėti apie savo tobulėjimo poreikius ir dalyvauti įvairiose darbo grupėse. Jiems „galėti“ padeda saugi aplinka, vadovo palaikymas, aiškus grįžtamas ryšys ir tvarkingi procesai” (I6).

„<...> galėjimas įsitraukti“ į pokalbį ar dialogą mokykloje labai priklauso nuo to, kas kviečia kalbėtis ir kaip tai daroma. Jei dialogas vyksta tik todėl, kad „reikia“, tuomet jis būna paviršutiniškas – žmonės neatsiveria. Bet jei jauti, kad esi kviečiama kaip lygiavertė, kad tavo nuomonė tikrai įdomi – tada atsiranda tikras noras įsitraukti” (I9).

Igalinimo paskatos organizacijoje. Švietimo srityje veikiančiose organizacijose įgalinimas skatinamas per vadovų palaikymą, teigiamą atmosferą, pripažinimą, grįžtamojo ryšio teikimą. Pedagogų nuomone tai padeda jiems jaustis visaverčiais organizacijos nariais:

„<...> „galėti“ padeda tavo palaikymas, padėkos žodžiai, rekomendacija kitiems. Trukdo kritika, be konkrečių argumentų (pvz. „galėjo būti geriau“)” (I3).

„Mokykloje vadovai visada palaiko idėjas veikti ir skatina kuo daugiau mokytojų įsitraukti” (I7).

„Galėti padeda kultūrinis atvirumas, susitarimai, vertybinės nuostatos, o trukdo nuostatos. Manau, svarbu norėti tobulėti, galimybės itin tam palankios” (I10).

Igalinimo problemos organizacijoje. Nors dauguma pedagogų dalindamiesi savo patirtimi akcentavo teigiamą įgalinimui kuriamą aplinką organizacijose, dalis jų paminėjo ir problemas, kylančias dėl riboto „galėjimo“. Pedagogai šias problemas identifikuoja tada, kai girdi nekonstruktyvią kritiką, jie nuvertinami, jaučiasi nesaugūs išsakydami savo nuomonę ir/ar turi tiesiog paklusti. Keletas pedagogų įgalinimo problemas siejo su laiko stoka ir finansinių išteklių trūkumu:

„<...> dažniausiai laiko trūkumas, baimė būti nesuprastam ir didelis darbo krūvis. Kad žmonės aktyviau tobulėtų, reikėtų daugiau laiko pokalbiams ir refleksijai” (I6).

„Dalis tiesiog vengia įsitraukti – gal bijo, gal yra nusivylę. Tikiu, kad tam įtakos turi ir emocinė atmosfera, ir patirtis iš praeities. Kai kartą nebuvo išgirstas – antrą kartą žmogus jau tylės” (I9).

Igalinimo svarba įsitraukimui į profesinį tobulėjimą. Organizacijose, kuriose pedagogai turi galimybę išsakyti savo idėjas, nuomones, užduoti klausimus, sulaukti grįžtamojo ryšio jaučiasi įgalinti dalyvauti organizacijos veiklos, kas skatina ir jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Pedagogams svarbūs ne tik formalūs mokymai, bet ir nuolatinis bendravimas, bendradarbiavimas, diskusijos, skatinančios jų profesinį tobulėjimą kasdien:

„Aktyvesniam tobulėjimui įtakos turi vadovai, kai palaiko, kai skatina, kai rodo pavyzdį, o ne priverstinai užrašo į kursus, kurie (anot vadovo) „tau naudingi“” (I3).

„Man labai svarbus nuolatinis grįžtamasis ryšys – jis padeda įsivertinti ir tobulinti savo darbą. Didelę vertę teikia mentorystė ir bendradarbiavimas su kolegomis – kartu lengviau ieškoti sprendimų, dalintis patirtimi, augti” (I8).

„<...> tam, jog darbuotojai galėtų aktyviau tobulėti profesinėje srityje, visų pirma reikia vidinės nuostatos norėti mokytis ir tobulėti. Be šio vidinio impulso net geriausios sąlygos neveiks. Svarbu, kad žmogus jaustų prasmę tame, ką daro, ir turėtų motyvacijos augti” (I9).

Igalinimo poreikis profesinio tobulėjimo srityje. Pedagogų nuomone organizacijose turi būti sudarytos sąlygos „galėti“. Šiuo tikslu turi būti sudarytos sąlygos darbuotojams jaustis saugiai, turėti aiškią informaciją apie tai, kas ir kur vyksta, kokie lūkesčiai jiems keliami, atsižvelgiama į pačių pedagogų nuomonę apie profesinio tobulėjimo poreikį:

„Klausiu, diskutuoju, tačiau kartais trūksta gal kai kurių tai struktūrų, kuriose būtų, aiškina, kviečiama dalintis mintimis <...> trūksta, tai daugiau erdvės iniciatyvai, kad aiškiau įvardintų galimybių mokytis ir tobulėti” (I1).

„Man grįžtamasis ryšys yra profesinio tobulėjimo pagrindas – jis suteikia kryptį, padeda įsivertinti save ir skatina judėti pirmyn. Kartais grįžtamojo ryšio visai nebūna. O kai nėra jokios reakcijos, labai sunku suprasti, ar tai, ką pasiūlei, ką darai buvo ir yra svarbu” (I9).

Apibendrinant galima teigti, kad įgalinimas svarbus pedagogams tiek jų kasdienėse veiklose, tiek ir įsitraukiant į profesinį tobulėjimą. Įgalinimas suformuoja sąlygas jaustis pilnaverčiais organizacijos nariais, galinčiais drąsiai išreikšti savo mintis, jaustis saugiai nesulaukiant nekonstruktyvios kritikos ir nuvertinimo.

Septintuoju klausimu siekta išsiaiškinti, ką pedagogams reiškia lygiavertiškumas komunikacijoje. Papildomai pedagogų buvo paprašyta pasidalinti patirtimi, kaip lygiavertiškumas reiškiasi organizacijos komunikacijoje tarp darbuotojų ir vadovų, ką tai reiškia jų profesinio tobulėjimo kontekste, jų augimui, kokia yra jų balso svarba nustatant profesinio tobulėjimo tikslus ir t.t. Tyrimas atskleidė, kad organizacijose, kurioje vadovaujamas lygiavertiškumo principu, darbuotojai jaučiasi gerbiami, labiau motyvuoti, pasitiki organizacija ir jos vadovais. Visa tai juos skatina aktyviau įsitraukti į profesinį tobulėjimą. Tačiau organizacijose susiduriama ir su lygiavertiškumo trukdžiais, ribojančiais pedagogų veiklas, mažinančiais jų motyvaciją (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

Lygiavertiškumas organizacijos vidaus komunikacijoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Lygiavertiškumo komunikacijoje samprata	Darbuotojo balsas	„darbuotojo balsas nėra mažiau reikšmingas“ (I1); „kiekvieno balsas turi reikšmę“ (I8)
	Pagarba	„pagarba bendraujant“ (I5);
	Išklausymas	„būti išgirstam ir gerbiamam“ (I9)
	Partnerystė	„jautiesi kaip partneris“ (I1); „abi pusės gali išsakyti mintis“ (I7)
	Pasitikėjimas	„kai tiki ir pasitiki vadovu“ (I3); „stiprina pasitikėjimą“ (I9)
Lygiavertiškumo raiška komunikacijoje	Atvirumas	„laisvai pasakyti savo nuomonę“ (I6); „atvirai dalintis mintimis“ (I9)
	Bendrystė	„tikslus formuojame kartu“ (I1); „pasiūlymus reikia aptarti <...> stiprina bendruomenės jausmą“ (I2)
	Teigiamas mikroklimatas	„pozityvi atmosfera“ (I5);
	Ribotas lygiavertiškumas	„sprendimai priimami administracijos“ (I3); „sprendimai ateina iš viršaus <...> nuomonė iš anksto neaktuali“ (I8); „nurašyti mokytojai“ (I7)

13 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Lygiavertiškumo svarba profesiniam tobulėjimui	Motyvacija	„motyvacija iškart auga“ (I8); „skatina norą tobulėti“ (I9)
	Atsakomybės prisiėmimas	„jauti atsakomybę už savo tobulėjimą“ (I1); „prisiima atsakomybę“ (I10)
	Iniciatyvumas	„nori pats inicijuoti pokalbius“ (I1); „veiksmingiausia, kai darbuotojas pats inicijuoja“ (I8)
	Emocinis saugumas	„padeda jaustis saugiai“ (I5); „saugi atmosfera“ (I8)
	Pasitikėjimas savimi	„suteikia pasitikėjimo“ (I3); „jauti, kad eini teisingu keliu“ (I3)
	Įsitraukimas	„labiau įsitraukia“ (I6); „atsiranda daugiau idėjų“ (I8)
	Nuolatinis mokymasis	„mokausi pateikti grįžtamąjį ryšį“ (I10); „įsivertinti stiprybes“ (I2)
Lygiavertiškumo poreikiai organizacijoje	Pagarba	„pagarbus tonas“ (I8)
	Vertybės	„vertybinis pagrindas“ (I5);
	Atvirumas	„daugiau atvirų pokalbių“ (I9); „kvietimas kalbėti“ (I8)
	Aiškumas	„aiškus sprendimų pristatymas“ (I6); „aiškūs lūkesčiai“ (I8)
	Abipusė iniciatyva	„ir vadovo, ir paties inicijavimas“ (I7); „dialogą inicijuoja pats darbuotojas“ (I10)
Lygiavertiškumo trukdžiai organizacijoje	Hierarchija	„sprendimai daromi be tavęs“ (I3); „iš viršaus“ (I9)
	Įsankstinės nuostatos	„iškart skeptiškai vertina“ (I7); „apsimestinis noras išgirsti“ (I7)
	Grįžtamasis ryšys	„nesavalaikis grįžtamasis ryšys <...> kaltinimai, spaudimas“ (I10)
	Sprendimų priėmimas	„sprendimus reikia priimti greitai“ (I9)

Lygiavertiškumo komunikacijoje samprata. Organizacijose, kuriose komunikacija yra pagrįsta dialogu, vadovaujamosi ir lygiavertiškumo principu. Pastarasis yra svarbus, kai darbuotojams rodoma pagarba bendraujant, darbuotojų balsas turi reikšmę, yra vertinamas, išgirstamas. Lygiavertiškumą pedagogai vertina per partnerystės ir pasitikėjimo prizmę, kas yra svarbu siekiant tiek organizacijos, tiek jų individualių tikslų:

„<...> darbuotojo balsas tai nėra mažiau reikšmingas už vadovo švietime“ (I1).

„Lygiavertiškumas yra sąlyga visų įsitraukimui, kiekvienas yra svarbus, kiekvieno nuomonė yra svarbi ir jo pasiūlymai yra reikalingi“ (I2).

„Lygiavertiškumas bendravime, kai tiki ir pasitiki vadovu, kai drąsiai išsakai savo mintis, kai nesi kritikuojamas, jei idėjos nesutampa“ (I3).

Lygiavertiškumo raiška organizacijoje. Dalindamiesi savo patirtimi apie lygiavertiškumo raišką organizacijoje pedagogai pabrėžė keletą pagrindinių aspektų, t.y. atvirumas, bendrystė, pozityvi atmosfera. Visa tai suformuoja sąlygas pedagogams jaustis lygiaverčiais organizacijos, kuria pasitikima, nariais:

„Mūsų gimnazijoje tai tikrai jaučiama, nors visada yra kur tobulinti bendravimą. Kai žmonės mato, kad jų nuomonė išgirsta, jie labiau įsitraukia ir motyvuojasi“ (I6).

„Lygiavertiškas bendradarbiavimas yra tik tada, kai abi pusės gali išsakyti savo mintis, idėjas, būti išgirstas“ (I7).

„Mūsų mokykloje tai pasireiškia įvairiai – kai kuriose situacijose tikrai jaučiu, kad nuomonės klausoma, ypač kai kalbame apie ugdymo turinį ar metodiką“ (I8).

„Veiksminga, kas dialogą inicijuoja pats darbuotojas, nes prisiima atsakomybę ir tikėtina, kad pats dirbs šiuo tikslu, ir taikys praktiškai“ (I10).

Tačiau pasitaiko situacijų, kai organizacijose susiduriama su lygiavertiškumo ribotumais, kai pedagogų nuomonė ne tik negirdima, bet jos net nesistengiama išgirsti:

„Mano organizacijoje, ne visada klausia nuomonės, dažniau sprendimai priimami administracijos. Jautiesi nereikalingas, nes sprendimai daromi be tavęs” (I3).

Lygiavertiškumo svarba profesiniam tobulėjimui. Kiekviena organizacija yra skirtinga, tačiau visose yra nuolatinis profesinio tobulėjimo poreikis. Pedagogų nuomone jų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą labai svarbus lygiavertiškumas. Pedagogai, kurie jaučiasi lygiaverčiais organizacijos nariais teigia jaučiantys motyvaciją veikti ir tobulėti, inicijuoti pokyčius, įsitraukti į įvairias veiklas prisiimti atsakomybę už savo veiksmus. Lygiavertiškumas skatina pedagogų pasitikėjimą savimi, emocinį saugumą, kas juos motyvuoja mokytis nuolatos ir įsitraukti į profesinį tobulėjimą:

„<...> kiekvienas mokytojas tai turi savo ekspertinę patirtį, o vadovas turi matymą gal iš platesnės perspektyvos. Kai profesiniam tobulėjimui tai suteikia labai daug. Jautiesi, kaip partneris, nori pats inicijuoti pokalbius, jauti atsakomybę už savo profesinį tobulėjimą” (I1).

„Kalbant apie profesinį tobulėjimą, geriausia, kai iniciatyva ateina iš paties darbuotojo, o vadovas suteikia sąlygas tai įgyvendinti” (I6).

„<...> lygiavertiškas bendravimas reiškia, kad tiek vadovai, tiek darbuotojai gali atvirai dalintis mintimis ir būti girdimi. Tokia komunikacija stiprina pasitikėjimą, skatina įsitraukimą ir norą tobulėti” (I9).

Lygiavertiškumo poreikiai organizacijoje. Atsakydami į pateiktus klausimus ir dalindamiesi savo patirtimi pedagogai pabrėžė, kad lygiavertiškumas yra sėkmingai veikiančios organizacijos dalis, pagrindas nuolatiniam jos augimui. Pedagogų nuomone, kai darbuotojų balsas yra girdimas, išgirstami ir jų teikiami pasiūlymai, kas svarbu užtikrinant organizacijos veiklos efektyvumą. Kad pedagogai jaustųsi lygiaverčiais organizacijos nariais jiems svarbus atvirumas, aiškūs lūkesčiai ir sprendimų priėmimo procesas, pagarba, abipusė iniciatyva, organizacijos vertybių išmanymas ir jų laikymasis visose grandyse:

„Visus darbuotojų pasiūlymus reikia aptarti, nes tai gali būti reikšminga organizacijos tobulinimui“ (I2).

„Lygiavertiškumas, mano supratimu, yra būtina prielaida konstruktyviam bendravimui. Žmonės reikia gerbti ne formaliai, o iš tikrųjų – suvokti, kad kiekvienas esame bendruomenės dalis, ir dėl to visi turime savo reikšmę bei svarbą” (I5).

„Kai jaučiu, kad mano nuomonė svarbi, motyvacija iškart auga – tada ir idėjų daugiau, ir norisi labiau įsitraukti” (I8).

„Norint stiprinti darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą, reikia daugiau atvirų pokalbių, aiškumo laiko” (I9).

Lygiavertiškumo trukdžiai organizacijoje. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ne visose organizacijose darbuotojai jaučiasi lygiaverčiais. Lygiavertiškumo trukdžiais pedagogai išskyrė išankstines nuostatas, nepakankamą ar nekonstruktyvų grįžtamąjį ryšį, neaiškų sprendimų priėmimo procesą, hierarchiją. Tai problemos, apribojančios lygiavertiškumą organizacijoje. Šios problemos neigiamai veikia pedagogų savijautą ir patirtį organizacijoje:

„Jei į darbą einama su vidiniu nepasitenkinimu ar nuojauta, kad gali kilti įtampų dėl santykių su kolegomis ar administracija, tai neišvengiamai veikia savijautą ir motyvaciją. Tokie pasikartojantys neigiami išgyvenimai kuria tarsi „šleifą“, kuris ilgainiui pradeda veikti kasdienį darbą” (I5).

„Trukdo išankstinės nuostatos, apsimestinis noras išgirsti- netikrumas” (I7).

„<...> būna ir tokių momentų, kai sprendimai ateina „iš viršaus“, be didesnių diskusijų” (I8).

Apibendrinant galima teigti, kad lygiavertiškumas pedagogams suteikia galimybę veikti ir jaustis saugiai organizacijoje. Lygiavertiškumas svarbus pedagogams tiek emocine prasme, tiek ir jų įsitraukimui į profesinę tobulėjimą. Tais atvejais, kai organizacijose vyrauja atvira komunikacija, pedagogai jaučiasi gerbiamais organizacijos nariais, kas skatina jų įsitraukimą į profesinę tobulėjimą ir nuolatinį mokymąsi.

Aštuntuoju klausimu siekta išsiaiškinti pedagogų patirtį sąžiningai ir atvirai dalinantis informacija, nepriklausomai nuo informacijos pobūdžio. Papildomai pedagogams pateiktas klausimas apie tai, ką skaidrumas reiškia jų profesinio tobulėjimo kontekste. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad skaidrumas organizacijos vidaus komunikacijoje sukuria abipusį pasitikėjimą ir pasitenkinimą, kas skatina pedagogų įsitraukimą į profesinę tobulėjimą (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Skaidrumas organizacijos vidaus komunikacijoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Sąžiningas ir atviras dalinimasis informacija organizacijoje	Pasitikėjimas	„reiškia pasitikėjimą komanda“ (I1); „tai pasitikėjimo pagrindas“ (I6)
	Informacijos aiškumas	„aiški informacija“ (I1); „geriau pasakyti aiškiai“ (I6)
	Tiesa be baimės	„geriau karti tiesa, nei saldus melas“ (I3); „net jei naujiena nėra maloni“ (I6); „man nėra jokių trikdžių“ (I7);
	Bendradarbiavimas	„tikras bendradarbiavimas“ (I8); „leidžia pasijusti savu kolektyve“ (I4)
Sąžiningumo ir atvirumo svarba profesiniam tobulėjimui	Planavimas	„lengviau planuoti mokytis“ (I1);
	Sprendimų priėmimas	„priimti sprendimus“ (I1)
	Motyvacija	„suteikia motyvacijos“ (I5);
	Įsitraukimas	„padeda žmonėms labiau įsitraukti“ (I6)
	Kūrybiškumas	„skatina kūrybiškumą <...> išbandyti naujus dalykus“ (I5)
	Pasitikėjimas savimi	„drąsiau žengti į priekį <...> einant teisingu keliu“ (I5); „pasijusti tikru ir savu“ (I4);
	Komandos stiprinimas	„stiprina komandą“ (I6)
Patirtys dalinantis informacija	Nuolatinis mokymasis	„mokausi tai daryti“ (I2); „mokausi ir pati“ (I8)
	Natūralus procesas	„man nėra jokių trikdžių“ (I7); „sekasi gana gerai“ (I8)
	Atvirumo mokymasis	„mokausi tai daryti“ (I2); „dar yra įgūdžių, kuriuos reikia tobulinti“ (I10)
	Grįžtamasis ryšys	„per grįžtamojo ryšio pokalbius tobulėjame“ (I2); „gaunu grįžtamąjį ryšį“ (I8)
	Emocinis saugumas	„saugi aplinka <...> palaikymas“ (I9); „be įtampos <...> jaustis išgirstam“ (I5)
	Nesusikalbėjimas	„tenka grįžti prie pirminių pokalbių“ (I10)
	Baimė	„nenoriu jaustis atstumta <...> natūraliai atsitraukiu“ (I9); „ne taip suprantama“ (I10)

Sąžiningas ir atviras dalinimasis informacija organizacijoje. Dauguma pedagogų dalinasi teigiama patirtimi apie tai, kad jų organizacijoje vyrauja sąžiningas ir atviras dalinimasis informacija: pateikiama aiški informacija, vyksta aktyvus bendravimas ir bendradarbiavimas, sukuriantis sąlygas jaustis savais kolektyve. Komunikacijos skaidrumas suformuoja pasitikėjimą, o pastarasis leidžia darbuotojams kalbėti drąsiai, nejaučiant baimės:

„Na informacijos dalinimasis, sakyčiau, kad reiškia pasitikėjimą komanda. Kai informacija yra plačiau paskleidžiama, o ne kažkur slepiama“ (I1).

„Stengiuosi dalintis informacija sąžiningai, net jei ji ne visada maloni“ (I3).

„Sąžiningai ir atvirai dalinuosi informacija, tariausi su kolegomis <...>“ (I4).

„Stengiuosi dalintis informacija atvirai ir laiku. Man tai – pasitikėjimo pagrindas” (I6).

„Darbine informacija galiu sąžiningai ir atvirai dalintis darbinėje aplinkoje, man nėra jokių trikdžių ir nematau kliūčių, kodėl reiktų tą informaciją slėpti” (I7).

Sąžiningumo ir atvirumo svarba profesiniam augimui. Daugelis pedagogų išreiškdami savo požiūrį akcentavo, kad komunikacijos skaidrumas teigiamai veikia jų profesinį tobulėjimą: atsiranda motyvacija, aktyvus įsitraukimas, pasitikėjimas savimi. Juntamas skaidrumas svarbus ir komandos stiprinimo procese. Pedagogų nuomone, skaidrumas skatina jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą:

„<...> atvirumo praktika daro teigiamą poveikį ir profesiniam augimui. Žmogus, kuris gali kalbėti laisvai, be įtampos, lengviau atsipalaiduoja, o tai skatina kūrybiškumą ir naujų idėjų atsiradimą. Tada atsiveria galimybės eksperimentuoti, išbandyti naujus dalykus, o pats procesas tampa įdomesnis” (I5).

„Tai stiprina komandą ir, mano manymu, padeda žmonėms labiau įsitraukti į mokyklos veiklas ir savo profesinį augimą” (I6).

„Dalindamasi informacija, mokausi ir pati, gaunu grįžtamąjį ryšį, kuris padeda augti profesiskai” (I8).

Patirtys dalinantis informacija. Kiekvienas pedagogas pasakojo savo individualias patirtis, kurių dauguma yra teigiama. Pedagogų nuomone, dalinimasis informacija yra natūralus procesas, kurio metu ne tik vyksta komunikacija, bet ir mokomasi atvirumo, teikiamas grįžtamasis ryšys. Pristatydami savo patirtį dalis pedagogų teigė, kad komunikacijos skaidrumas didina jų emocinį saugumą organizacijoje:

„<...> aiški informacija. Tai ir aišku, mūsų visų kelias eiti į priekį, nes jeigu aš nežinau kažko, tai kaip aš galiu tada įgyvendinti kažką” (I1).

„Grįžtamojo ryšio teikimo metodika įgalina sąžiningai ir atvirai tą daryti” (I2).

„Atvirumas ir sąžiningas pasidalijimas mintimis padeda jaustis išgirstam – o tai suteikia motyvacijos. Jaučiu, kad mano idėjos kam nors reikalingos, kad jos turi vertės” (I5).

Tačiau pasitaiko atvejų, kai pedagogams yra tekę išgyventi skaudžias patirtis - pasidalinant informacija jie buvo ne taip suprasti, pasijuto atstumti:

„<...> jei jaučiu ignoravimą ar šaltą atmosferą, natūraliai atsitraukiu – stebiu, bet vengiu kalbėti. Tiesiog nenoriu jaustis atstumta ar nesuprasta” (I9).

„Dalintis sekasi įvairiai, kartais informacija ne taip suprantama, tenka grįžti prie pirminių pokalbių” (I10).

Apibendrinant galima teigti, kad sąžiningas ir atviras dalinimasis informacija teigiamai veikia pedagogus ir jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Komunikacijos skaidrumas užtikrina galimybes aktyviai bendradarbiauti tiek darbuotojų, tiek vadovų - darbuotojų lygmenyse, didina pedagogų pasitikėjimą savimi ir motyvaciją veikti, skatina jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą.

Devintuoju klausimu siekta išsiaiškinti pedagogų patirtį apie subalansuotą bendravimą, pusiausvyrą bendraujant darbuotojams ir vadovams. Papildomai pateiktas klausimas apie kryptis, kuriomis organizacijoje vyksta komunikacija ir, kaip tai veikia jų profesinio tobulėjimo galimybes, įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad komunikacija organizacijose vyksta įvairiomis kryptimis, o subalansuota komunikacija skatina pedagogų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą (žr. 15 lentelę).

Subalansuotumas organizacijos vidaus komunikacijoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Subalansuoto bendravimo raiška organizacijose	Subalansuota komunikacija	„kai visi turi galimybę pasisakyti“ (I1); „stengiuosi, kad ji būtų“ (I2)
	Vadovų palaikymas	„vadovų palaikymas svarbus“ (I9); „vadovas išklauso mano nuomonę“ (I7)
	Priklausomybė nuo situacijos	„priklauso nuo situacijos“ (I9); „krizinėse situacijose svarbi komunikacija iš viršaus“ (I10)
	Pusiausvyros trūkumas	„ne visada pavyksta išlaikyti“ (I2); „kartais informacija eina tik iš viršaus“ (I8)
Komunikacijos kryptys	Vertikali komunikacija (iš viršaus į apačią)	„komunikacija tarp vadovų ir mokytojų yra iš viršaus į apačią“ (I3); „sprendimai ateina iš viršaus“ (I8, I9)
	Vertikali komunikacija (iš apačios į viršų)	„iš mokytojų administracijai“ (I6); „darbuotojai pasako, kai pusiausvyros trūksta“ (I2)
	Horizontali komunikacija	„tarp kolegų bendravimas horizontalus“ (I3); „didžiausią naudą duoda horizontalus bendravimas“ (I6); „tarp kolegų, vadovų, specialistų“ (I1)
	Komunikacija įvairiomis kryptimis	„vyksta įvairiomis kryptimis“ (I1); „komunikacijos kryptys įvairios <...> jeigu kyla idėjos – horizontali ar iš apačios“ (I10)
Subalansuotos komunikacijos svarba profesiniam tobulėjimui	Žinojimas	„žinai, kas vyksta, kodėl vyksta“ (I1);
	Įsitraukimas	„padeda labiau įsitraukti“ (I9); „kai komunikacija abipusė – jaučiuosi labiau įsitraukusi“ (I8)
	Nuolatinis mokymasis	„dalijasi patirtimi ir kartu ieško sprendimų“ (I6); „reflektuojama“ (I9)
Komunikacijos disbalansas	Aiškumo trūkumas	„trūksta aiškumo ir laiku pateikiamos informacijos“ (I4);
	Neišklaušymas	„mano idėjos ne visada išgirstamos“ (I4)
	Disbalansas	„nesusikalbėjimas išbalansuoja procesus“ (I5)

Subalansuoto bendravimo raiška organizacijose. Pasakodami apie bendravimo raišką organizacijose pedagogai akcentavo, kai jie turi galimybę išsakyti savo nuomonę, kalbėti ir būti išklausyti. Tai rodo, kad švietimo organizacijų vidinėje komunikacijoje yra vadovaujamosi subalansuotumo principu. Dalis pedagogų paminėjo ir tai, kad komunikacijos procesas priklauso nuo situacijos, neišvengiamai pasitaiko atvejų, kai komunikacijos pusiausvyra yra diskutuotina:

„<...> subalansuotas bendravimas, tai vyksta tuomet, kai visi turi galimybę pasisakyti ir visi gali būti išgirsti“ (I1).

„<...> ne visada ją pavyksta išlaikyti, ir džiaugiuosi, kad darbuotojai tą pastebi ir pasako“ (I2).

„Bendravimo pusiausvyrą tarp darbuotojų ir vadovų patiriu palankiai. Jaučiu, kad ir pati prisidedu prie to – palaikau pokalbį, užduodu aktualius klausimus, ir dažniausiai matau, kad vadovas išklauso mano nuomonę. Mano patirtis rodo, kad išsakytos mintys atsispindi ir vėlesniuose sprendimuose“ (I7).

Komunikacijos kryptys. Švietimo organizacijose komunikacija vyksta įvairiomis kryptimis. Pedagogai pripažino, kad komunikacija su vadovais būna tiek iš viršaus į apačią, tiek iš apačios į viršų. Tarp kolegų dažniau vyrauja horizontali komunikacija. Komunikacijos kryptis veikia pedagogų požiūrį, nes jiems svarbu, kad sprendimai ateitų ne tik iš viršaus, bet būtų išgirstas ir jų balsas:

„Mūsų organizacijoje komunikacija tai vyksta įvairiomis kryptimis <...>“ (I1).

„Komunikacija tarp vadovų ir mokytojų yra iš viršaus į apačią <...>“ (I3).

„<...> bendravimas vyksta įvairiomis kryptimis <...>“ (I4)

„Komunikacija vyksta visomis kryptimis: iš administracijos mokytojams, iš mokytojų administracijai, taip pat tarp pačių mokytojų. Kiekviena kryptis daro savo įtaką“ (I6).

„Komunikacija būna įvairi, visomis kryptimis, priklausomai nuo temos ir situacijos“ (I10).

Subalansuotos komunikacijos svarba profesiniam tobulėjimui. Subalansuota komunikacija yra svarbi pedagogams, skatina juos įsitraukti į veiklas, jie gauna aktualią informaciją, nuolatos mokosi. Pedagogų nuomone subalansuota komunikacija skatina jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą, o tai yra abipusiai naudinga, t.y. tiek darbuotojams, tiek organizacijai:

„<...> tarpusavio pagarbos pagrindu kuriamas santykis leidžia palaikyti pusiausvyrą, o kartu ir sklandžią komunikaciją, kurią galima laikyti vienu iš svarbiausių profesinio tobulėjimo veiksnių” (I5).

„Didžiausią naudą profesiniam tobulėjimui duoda horizontalus bendravimas – kai mokytojai dalijasi patirtimi ir kartu ieško sprendimų“ (I6).

„Didžiausią vertę tobulėjimui matau tada, kai vyksta horizontalus bendravimas tarp kolegų – dalijamasi patirtimi, reflektuojama <...> Subalansuota komunikacija padeda labiau įsitraukti ir natūraliai skatina tobulėjimą” (I9).

Komunikacijos disbalansas. Keletas pedagogų dalindamiesi savo patirtimi akcentavo, kad pasitaiko situacijų, kai komunikacija yra problematiška, jos metu trūksta informacijos, darbuotojai neišgirstami, nesusikalbama tarpusavyje. Visa tai sukelia disbalansą, kas trukdo kokybiškai atlikti darbą, sukelia emocinę įtampą ir nepasitenkinimą:

„<...> ne visada ją pavyksta išlaikyti, ir džiaugiuosi, kad darbuotojai tą pastebi ir pasako” (I2).

„<...> dažnai trūksta aiškumo ir laiku pateikiamos informacijos. Kartais ji perduodama neoficialiai ar per gandas, o tai mažina pasitikėjimą ir profesinį įsitraukimą” (I4).

„<...> nesusikalbėjimas ir įvairūs komunikaciniai trikdžiai išbalansuoja procesus, trukdo atlikti darbą ir sukelia įtampą. Net nedideli nesklaidumai rytais gali paveikti nuotaiką, o tai persiduoda ir aplinkiniams, sukurdamą tarsi užburtą ratą” (I5).

„Bendravimo pusiausvyrą jaučiu ne visada – kartais informacija eina tik iš viršaus, o darbuotojų nuomonė nepakankamai išgirsta” (I8).

Apibendrinant galima teigti, kad komunikacija organizacijose turi būti subalansuota. Esant balansui kiekvienas pedagogas yra lygiavertis pokalbio narys, galintis išreikšti savo nuomonę ir būti išklausytas. Situacijose, kai komunikacija yra tik „iš viršaus“ formuojasi disbalansas, ribojantis pedagogų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą.

Apibendrinant poskyryje pristatytus tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacijose vyrauja aktyvus bendravimas, darbuotojai ir vadovai prisitaiko prie skirtingų bendravimo poreikių, kas labai svarbu pedagogams ir jų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą. Pedagogų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą mažėja situacijose, kuriose identifikuojamas neaiškus, ribotas, kontroliuojantis bendravimas, trūksta dialogo, nėra abipusio prisitaikymo. Atliktas tyrimas atskleidė, kad savijauta bendraujant su vadovais išreiškiant nuomonę, idėjas ir kt. būna įvairi – nuo teigiamos, sukuriančios saugumą ir pasitikėjimą iki nesaugumo ir baimės, kas neskatina, o atvirkščiai – riboja pedagogų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Dalindamiesi savo patirtimi pedagogai akcentavo, kad atvira komunikacija yra labai svarbi jų profesiniam tobulėjimui, nes skatina jų įsitraukimą, pasitikėjimą savimi, iniciatyvumą. Organizacijose, kuriose vyrauja abipusė komunikacija, pedagogai save identifikuoja kaip aktyvius komunikacijos proceso dalyvius, kurių nuomonė yra svarbi inicijuojant pokyčius ir juose dalyvaujant. Tai rodo, jog komunikacijos abipusiškumas didina pedagogų pasitikėjimą savimi, motyvaciją veikti, skatina jų iniciatyvumą. Tuo tarpu abipusiškumo nebuvimas formuoja atvirkštinės neigiamas pasekmes – darbuotojai yra apriboti, jaučiasi nesaugūs, nėra linkę įsitraukti į veiklas, profesinį tobulėjimą. Įgalinimas svarbus įsitraukiant į pokalbį, dialogą, išsakant nuomonę, idėjas, sulaukiant grįžtamojo ryšio. Organizacijose, kuriose vyrauja įgalinimas, pedagogai

jaučiasi vertinami ir girdimi. Ir atvirkščiai – jei pedagogai susiduria su „negalėjimo“ situacijas, jie jaučiasi nuvertinti, kas stabdo jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Lygiavertiškumas komunikacijoje siejamas su pagarba, kai pedagogo balsas yra išgirstamas ir vertinamas. Lygiavertė komunikacija skatina pedagogų motyvaciją veikti ir įsitraukti į įvairius veiklos procesus, stiprina jų pasitikėjimą savimi. Lygiavertiškumas mažėja tada, kai pedagogai stebi hierarchijas apraiškas, vyrauja išankstinės nuostatos, neteikiamas grįžtamasis ryšys ar jis nekonstruktyvus, kas sumažina jų motyvaciją veikti ir savalaikiai įsitraukti į profesinį tobulėjimą. Sąžiningas ir atviras dalinimasis informacija sukuria sąlygas bendradarbiavimui ir abipusiam pasitikėjimui, nebijoma išreikšti savo nuomonę ir sulaukti konstruktyvios kritikos. Komunikacijos skaidrumas formuoja teigiamas sąlygas profesiniam tobulėjimui – planavimui, sprendimui priėmimui, kūrybiškumo atsiskleidimui, pasitikėjimui savimi, komandos stiprinimui, nuolatiniam mokymuisi. Komunikacija organizacijose vyksta įvairiomis kryptimis – horizontali, vertikali iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų. Subalansuotas bendravimas sukuria sąlygas pusiausvyrai bendraujant vadovams ir pedagogams, akcentuojama vadovų palaikymo svarba. Ribota komunikacija suformuoja disbalansą pedagogų ir vadovų santykiuose, tai neigiamai veikia ir jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą.

Simetriška komunikacija tirtose organizacijose darbuotojų požiūriu reiškiasi kaip abipusis prisitaikymas, atviras bendravimas, abipusė komunikacija, įgalinimas, lygiavertė komunikacija, sąžiningas ir atviras dalinimasis informacija, subalansuota komunikacija. Abipusis prisitaikymas, didina pedagogų pasitikėjimą savimi, skatina realizuoti idėjas, motyvaciją tobulėti ir įsitraukti į profesinį tobulėjimą. Organizacijų vidaus komunikacijoje vyrauja atviras bendravimas, kuris teigiamai veikia pedagogų savijautą bendraujant su vadovais – galimybė būti savimi, pagarba, dėmesingumas, atvirumas, pasitikėjimas. Abipusiškumo požymis siejamas su vadovo elgsena, lygiaverčiu bendravimu, dialogu, grįžtamojo ryšio teikimu. Abipusiškumas skatina iniciatyvumą aktyvų įsitraukimą, motyvaciją veikti, atsakomybės prisiėmimą. Įgalinimas organizacijose sudaro sąlygas „galėti“, kai išgirstamas ir vertinamas pedagogo balsas. Įgalinimas pasireiškia per atvirumą, diskusijas, nuomonių įvairovę, kas suformuoja teigiamą atmosferą, sąlygas įvertinimui, pripažinimui. Lygiavertė komunikacija organizacijose reiškiasi per atvirumą, bendrystę, pozityvią atmosferą, bendruomeniškumą. Lygiavertiškumas teigiamai veikia pedagogų motyvaciją, iniciatyvumą, emocinį saugumą, motyvaciją, pasitikėjimą savimi, nuolatinį mokymąsi, kai pedagogų balsas yra išgirstamas, jie yra išklausomi ir gerbiami. Tai sukuria pozityvios partnerystės pagrindus. Sąžiningas ir atviras dalinimasis organizacijose parodo skaidrumą, kuris įmanomas vyraujant pasitikėjimui, informacijos aiškumui, bendradarbiavimui, kai nebijoma kalbėti visomis temomis. Skaidrumas suformuoja sąlygas emociniam saugumui, kūrybiškumui, pasitikėjimui savimi, motyvacijai. Komunikacija organizacijose vyksta įvairiomis kryptimis – vertikali komunikacija iš viršaus į apačią, iš apačios į viršų, horizontali komunikacija. Subalansuota komunikacija užtikrina bendravimo pusiausvyrą tarp vadovų ir pedagogų, kurioje išryškėja vadovų palaikymas, skatinamas įsitraukimas, vyrauja nuolatinis mokymasis.

3.3. Simetriškos komunikacijos raiška darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą procese

Dešimtuju klausimu siekta išsiaiškinti, kaip pedagogai vertina profesinio tobulėjimo procesą ir kaip jis vyksta organizacijose. Pateiktas papildomas klausimas – kaip pats procesas skatina jų profesinį tobulėjimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad profesinis tobulėjimas svarbus pedagogams. Pats procesas vyksta įvairiomis formomis, kurios pedagogus veikia tiek teigiamai, tiek neigiamai (žr. 16 lentelę).

Profesinio tobulėjimo procesas organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Profesinio tobulėjimo reikšmė	Nuolatinis mokymasis	„nuolatinis mokymasis ir noras dirbti geriau“ (I1); „mokomės kasdien“ (I10)
	Motyvacija	„suteikia prasmę ir motyvaciją“ (I1);
	Prasmingumas	„praturtina gyvenimą“ (I5)
	Būtinybė	„mokyti būtina nuolat“ (I10)
	Savęs pažinimas	„padeda geriau pažinti save“ (I5)
Profesinio tobulėjimo procesas	Savišvieta	„savišvieta“ (I1);
	Formalus mokymasis	„seminarai, mokymai, studijos“ (I3); „kursai, programos“ (I7)
	Refleksija	„analizuoju savo pamokas“ (I3); „refleksija“ (I6)
	Mokymasis bendradarbiaujant	„pokalbiai su kolegomis“ (I1); „bendradarbiavimas“ (I9)
	Savaiminis mokymasis	„kasdienėje veikloje“ (I9)
Proceso svarba asmeniniam profesiniam tobulėjimui	Motyvacija	„suteikia motyvaciją“ (I1);
	Įsitraukimas	„duoda energijos“ (I9)
	Pasitikėjimas savimi	„atsiranda daugiau pasitikėjimo savimi“ (I8); „skatina pasitikėti savimi“ (I9)
	Nuolatinis augimas	„augimas – profesinis ir asmeninis“ (I9)
	Darbo kokybė	„dirbti geriau šiandien negu vakar“ (I1)
Profesinį tobulėjimą skatinantys veiksniai	Galimybė rinktis	„galiu rinktis ko ir kaip mokysiuos“ (I3); „savarankiškai rinktis“ (I8)
	Asmeniniai poreikiai	„mano poreikis žinoti daugiau“ (I7); „noras dirbti geriau“ (I1)
	Kaitos poreikis	„norisi iššūkių“ (I5); „skatina kaita“ (I10)
	Įvertinimas	„įvertinimas“ (I8)
	Paskatos	„kolegų palaikymas“ (I6);
	Besimokanti organizacija	„kuriame besimokančią organizaciją“ (I2)
Profesinį tobulėjimą ribojantys veiksniai	Laiko trūkumas	„trukdo laiko trūkumas“ (I6);
	Darbo krūvis	„per didelis krūvis“ (I9)
	Priverstinis tobulėjimas	„kai nuleidžia iš aukščiau“ (I3)
	Biurokratija	„perteklinė biurokratija“ (I8)
	Palaikymo trūkumas	„pritrūksta gero žodžio“ (I4);
	Negatyvi atmosfera	„demotyvuojanti atmosfera“ (I9)

Profesinio tobulėjimo reikšmė. Pedagogams svarbus nuolatinio mokymosi procesas, kuris vyksta kasdien, suteikia prasmę ir motyvuoja veikti. Pedagogai akcentuoja būtinybę mokytis ir tobulėti, per tai jie geriau pažįsta save:

„Kai tobulėjimo procesas vyksta natūraliai, jaučiu augimą – atsiranda daugiau pasitikėjimo savimi, daugiau idėjų ir noro veikti. Tai duoda energijos ir profesiniam, ir asmeniniam augimui“ (I9).

„Profesinis tobulėjimas man labai svarbus, todėl tai darau nuolat“ (I3).

„Profesinis tobulėjimas man reiškia galimybę neužsistovėti vienoje vietoje. Suvokiu, kad jei ilgam įstringu tame pačiame taške, atsiranda tam tikras sąstingis – viskas tampa pernelyg ramu, nuspėjama“ (I5).

Profesinio tobulėjimo procesas. Profesinis tobulėjimas vyksta įvairiomis kryptimis. Pačiose organizacijose ir už jų ribų organizuojami formalūs mokymai. Dauguma pedagogų akcentavo ir tai, kad mokosi savarankiškai, reflektuoja savo veiklą, mokosi bendraudami su kolegomis ir dalindamiesi gerąja patirtimi, įgyta praktika. Tokiu būdu formuojasi savaiminis mokymasis, vykstantis kasdienėje veikloje:

„<...> seminarai, įvairios savišvieta renginiai, pokalbiai su kolegomis ar tiesiog atliekama kažkokia praktika“ (I1).

„Tai nebūtinai tik kursai – dažnai daugiausia išmokstu kasdienėse situacijose, stebėdama, bandydama, keisdama” (I9).

Proceso svarba asmeniniam profesiniam tobulėjimui. Švietimo organizacijose profesinio tobulėjimo procesas sudaro sąlygas įsitraukti. Organizacijos veiksmas, kuriais pedagogai skatinami tobulėti profesinėje srityje motyvuoja, suteikia energijos, skatina pasitikėjimą savimi. Pedagogų nuomone, profesinis tobulėjimas svarbus ne tik patiems pedagogams individualiai, bet ir gerina jų darbo kokybę:

„<...> nuolatinis mokymasis ir noras dirbti geriau šiandien negu vakar” (II).

„Profesinis tobulėjimas man reiškia galimybę neužsistovėti vienoje vietoje” (I5).

„<...> profesinis tobulėjimas – nuolatinis darbas su savimi: mokymasis, atnaujintos praktikos, refleksija, idėjų paieška. Tai nėra vien seminarai – tai ir kasdienis darbas klasėje, pokalbiai su kolegomis, situacijų analizė” (I6).

„<...> jaučiu, kad tobulėju – atsiranda daugiau pasitikėjimo savimi, o tai tiesiogiai veikia mano profesinį augimą” (I8).

Profesinį tobulėjimą skatinantys veiksniai. Pedagogų nuomone jų profesiniam tobulėjimui labai svarbios galimybės rinktis, jų asmeninių poreikių patenkinimas, įvertinimas, paskatos. Dalis pedagogų akcentavo tai, kad švietimo sritis yra ta, kurioje reikalingi nuolatiniai pokyčiai, todėl organizacija turi būti nuolatos besimokanti. Jie patys, kaip švietimo organizacijos dalis, prisiima atsakomybę už nuolatinį savo profesinį tobulėjimą:

„Visų darbuotojų susitarimu ir savo pavyzdžiu įstaigoje kuriame besimokančia organizaciją. Tai įgalina nuolat tobulėti visus” (I2).

„Skatina tobulėti noras nuolat būti „žinojime“, kas aktualiausia šiandien <...>” (I4).

„Kartais norisi iššūkių, kažko naujo. Net jei nepasiseks, vis tiek bus vertinga vien dėl to, kad pabandžiau” (I5).

„Labiausiai skatina nauji iššūkiai, kolegų palaikymas ir aiškus tikslas” (I6).

„Labiausiai skatina palaikymas iš aplinkos, įvertinimas ir galimybė savarankiškai rinktis, kur ir kaip tobulėti

„Labiausiai skatina bendradarbiavimas, palaikymas, galimybė pasidalinti ir gauti grįžtamąjį ryšį” (I9).

„Man niekas netrukdo tobulėti, o skatina kaita” (II0).

Profesinį tobulėjimą ribojantys veiksniai. Pedagogų nuomone profesinis tobulėjimas yra būtinybė, tačiau susiformuoja įvairios situacijos, kuomet profesinis tobulėjimas yra apribotas. Dažnu atveju tai yra darbo krūvis ir pačių pedagogų laiko trūkumas. Pedagogai paminėjo ir tai, kad jų profesinio tobulėjimo siekius slopina situacija, kai pats profesinis tobulėjimas yra tarsi priverstinis procesas, neatsižvelgiama į pedagogų asmeninius poreikius. Dalindamiesi savo patirtimi pedagogai pažymėjo ir tai, kad, jei organizacijoje vyraujant biurokratija ir negatyvi atmosfera, tai sumažina jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą:

„Trukdo, kai „nuleidžia“ iš aukščiau kokius kursus lankysiu, ar koku būdu tobulinsiu savo pamokas” (I3).

„Trukdo – laiko trūkumas” (I6).

„Kartais trukdo laiko stoka arba perteklinė biurokratija” (I8).

„Trukdo – laiko stoka, per didelis krūvis, o kartais ir nuovargis ar demotyvuojanti atmosfera” (I9).

Apibendrinant galima teigti, kad profesinis tobulėjimas pedagogams yra labai svarbus. Kaip švietimo organizacijų atstovai, pedagogai akcentavo poreikį nuolatos mokytis ir būti aktyviai besimokančios organizacijos dalimi. Įsitraukimas į profesinį tobulėjimą priklauso nuo organizacijoje vyraujančios komunikacijos, galimybių rinktis tenkinant jų pačių asmeninius poreikius. Pedagogai pažymėjo, kad jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą gali apriboti tiek subalansuotos komunikacijos trūkumas, tiek ir individualūs veiksniai, tokie kaip darbo krūvis, laiko trūkumas.

Vienuoliktuoju klausimu siekta išsiaiškinti pedagogų nuomonę apie tai, kaip organizacija žvelgia į profesinį tobulėjimą, kaip apie tai kalbama/informuojama organizacijos viduje. Pedagogams pateiktas papildomas klausimas, kaip organizacijos požiūris į profesinį tobulėjimą veikia jų patirtį. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijose vyrauja teigiamas požiūris į profesinį tobulėjimą, o šis požiūris tiesiogiai veikia įsitraukimą į profesinį tobulėjimą (žr. 17 lentelę).

17 lentelė

Organizacijos požiūris į profesinį tobulėjimą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijos požiūris į profesinį tobulėjimą	Palankus požiūris	„Na palankiai žiūrima yra pas mus organizacijoje, pavyzdžiui, mokytojų augimą“ (I1); „Gimnazija profesinį tobulėjimą tikrai vertina ir remia“ (I6)
	Nuolatinio tobulėjimo poreikis	„turime nuolat mokytis, neatsilikti nuo aktualijų“ (I2); „dalyvavimas kursuose ar seminaruose yra skatinamas“ (I9)
	Sisteminis procesas	„ji yra planingas, numatomi įstaigos kvalifikacijos tikslai ar kryptys“ (I10); „aiškiai komunikuojami prioritetai“ (I6)
	Motyvacija	„Tai automatiškai veikia visus... mano darbas yra profesionalus ir mane vertina“ (I1)
	Galimybė pasirinkti	„labiausiai motyvuoja galimybė rinktis, kaip tobulėti“ (I8); „turiu labai gerą asmeninį pavyzdį <...> direktorei sudarius galimybes studijuoti“ (I5); „sudaro galimybes vykdyti mokymus, kviečia dalyvauti“ (I3); „yra skiriami resursai, palaikomos iniciatyvos“ (I6)
	Ribota pasiūla	„pasiūla ne visada motyvuoja – pigesni ar nemokami renginiai dažnai būna nekokybiški“ (I9); „galėtų būti skiriama daugiau laiko ir lėšų...“ (I4)
Informacija apie profesinį tobulėjimą organizacijos viduje	Oficialūs kanalai	„naudojame oficialius kanalus – elektroninį dienyną, įvairias informacines sistemas“ (I5); „organizuojame metodinius pasidalijimus patirtimi, diskusijas“ (I7).
	Neaiški komunikacija	„kartais sunku suprasti, kur ieškoti informacijos... kai kurie net atsisako sekėti elektronines žinutes“ (I5); gal ne visada aiškiai komunikuojamas“ (I8).
	Vadovų teikiama informacija	„Vadovai informuoja apie įvairias kvalifikacijos kėlimo galimybes... skatina bendradarbiauti“ (I7);

Organizacijos požiūris į profesinį tobulėjimą. Pateikdami savo nuomonę dauguma pedagogų teigė, kad organizacijose vyrauja teigiamas ir palankus požiūris į profesinį tobulėjimą, skatinantis jų įsitraukimą. Pedagogų įsitraukimą teigiamai veikia sisteminis procesas, kai pedagogai aiškiai žino, kokie yra profesinio tobulėjimo tikslai, kryptys, kai sudaromos galimybės rinktis. Pedagogams labai svarbus organizacijos požiūris į profesinį tobulėjimą. Organizacijos veiksmai, komunikacija yra susieti su motyvacija veikti, įsitraukti į profesinį tobulėjimą. Tuo tarpu situacijose, kai organizacija vienpusiškai parenka profesinio tobulėjimo kryptis, neatsižvelgiama į pedagogų nuomonę, tokios profesinio tobulėjimo galimybės demotyvuoja:

„<...> palankiai žiūrima yra pas mus organizacijoje, pavyzdžiui, mokytojų augimą“ (I1).

„Švietimo įstaiga savyje turi nuolatinio tobulėjimo poreikį <...> Tai reiškia turime nuolat mokytis, neatsilikti nuo aktualijų, pasiūlyti paslaugas aktualias ne tik šiandienai, bet ir ateities iššūkiams“ (I2).

„Mūsų mokykloje profesinis tobulėjimas skatinamas: sudaro galimybes vykdyti mokymus, kviečia dalyvauti“ (I3).

„<...> be jokių trukdžių galėjau išvykti į paskaitas, visada sulaukdavau supratimo ir palaikymo. Tai ypač išryškėjo todėl, kad anksčiau man teko susidurti su priešinga situacija, kai noras studijuoti nebuvo priimamas palankiai ir neatsirado sąlygų tam įgyvendinti” (I5).

„Gimnazija profesinį tobulėjimą tikrai vertina ir remia” (I6).

„Organizacijoje profesinis tobulėjimas palaikomas <...>” (I8).

„<...> mokykloje profesinis tobulėjimas laikomas svarbia veiklos dalimi <...> pati pasiūla ne visada motyvuoja – pigesni ar nemokami renginiai dažnai būna nekokybiški, o kokybiški kainuoja brangiai” (I9).

„<...> kaip vadovas skatinu profesinį tobulėjimą, ji yra planingas, numatomi įstaigos kvalifikacijos tikslai ar kryptys, taip pat atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ir įstaigos galimybes sudaromos sąlygos mokytis” (I10).

Informacija apie profesinį tobulėjimą organizacijos viduje. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijų viduje vyksta aktyvi komunikacija teikiant informaciją apie profesinį tobulėjimą. Dažniausiai informacijos perdavimas vykdomas oficialiais kanalais, tačiau pasitaiko atvejų, kai ši informacija yra perteklinė, iškomunikuojama ne pakankamai aiškiai:

„Kalbant apie komunikacijos formas mokykloje, jų turime daug. Naudojame oficialius kanalus – elektroninį dienyną, įvairias informacines sistemas, interesų grupių platformas. Šiandien komunikacijos priemonių tiek daug, kad kartais sunku suprasti, kur ieškoti informacijos. Kolegos neretai skundžiasi, jog žinutės pasiekia per skirtingus kanalus, todėl tampa nebeaišku, kur yra naujausia ar svarbiausia informacija” (I5).

„Vadovai informuoja apie įvairias kvalifikacijos kėlimo galimybes <...>” (I7).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijose vyrauja palankus požiūris į profesinį tobulėjimą, informacija apie tai iškomunikuojama įvairiais kanalais. Organizacijos požiūris teigiamai veikia pedagogų patirtį ir skatina jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Ir atvirkščiai, kai pedagogams siūlomos ribotos profesinio tobulėjimo galimybės, neatsižvelgiama į jų poreikius, tai demotyvuoja.

Dvyliktuoju klausimu pedagogų paprašyta pasidalinti asmenine patirtimi, kaip komunikacija formuoja/ skatina jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pedagogams labai svarbi komunikacija, skatinanti jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą, suformuojanti motyvą tobulėti ir šiame procese įžvelgti prasmingumą (žr. 18 lentelę).

18 lentelė

Komunikacijos veiksmų grupės, skatinančios įsitraukimą į profesinį tobulėjimą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Komunikacijos veiksmų grupės, skatinančios įsitraukimą į profesinį tobulėjimą	Pasitikėjimas savimi	„bendravimas stiprina pasitikėjimą savimi“ (I5)
	Buvimas proceso dalimi	„jaučiu, kad ir aš esu šio proceso dalis, o ne tik tai, kad stebėtoja“ (I1)
	Bendradarbiavimas	„gyvas, nuoširdus bendravimas tarp kolegų, įvairiose darbo grupėse, rengiant ir organizuojant renginius“ (I3); „komandos nariai“ (I7); „susikalbėjimas tarpusavyje“ (I4)
	Motyvacija	„nori įsitraukti ir mokytis pats“ (I1); „motyvuoja gyvas, nuoširdus bendravimas tarp kolegų“ (I3); „atsiranda vidinis paskatinimas veikti ir tobulėti<...> motyvą imtis iniciatyvų“ (I5)
	Įsitraukimo galimybės	„pagrindinis raktas aplamai į įsitraukimą“ (I1); „kai kalbamės <...> tada ir aš noriu labiau įsitraukti ir tobulėti“ (I3); „vidinis paskatinimas veikti ir tobulėti“ (I5); „natūraliai atsiranda daugiau noro tobulėti ir prisidėti“ (I6)
	Nuolatinis tobulėjimas	„pamatai kur esi stiprus ir kur dar turi erdvės tobulėti“ (I2)

18 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Empatija	„mano nuomonė yra ne tik išklausoma, bet ir suprantama“ (I9)
	Prasmingumas	„prasmingai dalytis kompetencijomis“ (I2)
	Individualūs susitikimai	„Gyvi susitikimai <...> trumpus individualius pokalbius ar mentorystės momentus <...> tiesioginis pokalbis su vadovu ar kolegomis“ (I8); „susitikimai“ (I10)
	Komandinė veikla	„Komandos susitikimai <...> grupinės diskusijos“ (I8); „nuoširdūs pokalbiai su kolegomis“ (I9); „motyvuoja grupinė komunikacija <...> komandos pokalbiai“ (I10)
	Grįžtamas ryšys	„struktūruotas grįžtamas ryšys“ (I8); „grįžtamas ryšys“ (I9)
	Girdėjimas	„galimybę jaustis išgirstai“ (I5); „esu girdima ir mano darbas matomas“ (I6)
	Įgalinimas	„kai gali įsigalinti apmąstyti, padiskutuoti“ (I7); „dalyvavimas sprendimų priėmime“ (I8)
	Įvertinimas	„darbo įvertinimas“ (I4); „nesi tarsi nematoma dalis, bet esi svarbi komandai“ (I5); „esu girdima ir mano darbas matomas“ (I6)
	Skatinimas	„skatinamas ir palaikomas įvairiomis formomis“ (I8)
	Asmeninis poreikis	„skatina veikti asmeninis poreikis“ (I7)
	Tinklaveika	„Tinklaveika su kitomis įstaigomis skatina <...> tobulėjimą“ (I2)
	Teigiama atmosfera	„gera ir jauki darbinė atmosfera <...> santykis su mokiniais ir kolegomis“ (I4)

Komunikacijos veiksmų grupės, skatinančios įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Visi tyrime dalyvavę pedagogai sutiko su tuo, kad komunikacija yra labai reikšminga, nes ji sukuria sąlygas bendravimui ir bendradarbiavimui, moko klausyti ir girdėti kiekvieną balsą. Organizacijose, kuriose vyrauja aktyvi vidinė komunikacija, pagrįsta abipusiu klausymu ir girdėjimu, skatinamas nuolatinis tobulėjimas, pedagogai labiau pasitiki savimi, jaučiasi esantys proceso dalimi, kas juos motyvuoja veikti ir įsitraukti. Komunikacija individualių susitikimų ir komandinių veiklų metu skatina pedagogų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą:

„<...> tai yra pagrindinis raktas aplamai į įsitraukimą, jei aiškiai yra komunikuojama, ko tikimasi, kokia kryptis ir kokios galimybės tai natūraliai, nori įsitraukti ir mokyti pats“ (I1).

„Kai kalbamės ne tik apie tai, „ką reikia padaryti“, bet ir kodėl, kaip tai palies mokinius ar mus pačius, tada ir aš noriu labiau įsitraukti ir tobulėti“ (I3).

„<...> svarbiausia yra tai, kad komunikacija suteiktų galimybę jaustis išgirstai. Kai matau, jog su manimi nuoširdžiai kalbama, diskutuojama, kad mano mintys nėra ignoruojamos, atsiranda vidinis paskatinimas veikti ir tobulėti“ (I4).

„Komunikacija labai stipriai lemia, ar noriu įsitraukti į profesinį tobulėjimą“ (I5).

„Labiausiai motyvuoja tiesioginis pokalbis su vadovu ar kolegomis, grupinės diskusijos ir net skaitmeniniai bendravimo kanalai, kurie leidžia lanksčiau dalintis mintimis. Toks organizacijos požiūris skatina mane nuolat ieškoti naujų būdų tobulėti ir kurti prasmingą, kokybišką ugdymą“ (I8).

„<...> didžiausią įtaką profesiniam tobulėjimui daro atvira, palaikanti ir empatiška komunikacija – kai jaučiu, kad mano nuomonė yra ne tik išklausoma, bet ir suprantama“ (I9).

Dalindamiesi savo patirtimi pedagogai išskyrė veiksmus, skatinančius jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Profesinį tobulėjimą skatina įgalinimas, įvertinimas, skatinimas, teigiama atmosfera, tinklaveika, taip pat asmeniniai poreikiai. Tiek pavieniai, tiek šių veiksmų visuma yra siejama su aktyvesniu įsitraukimu į profesinį tobulėjimą:

„Komunikacija yra dvipusė. Tai jaučiu, kad ir aš esu šio proceso dalis, o ne tik tai, kad stebėtoja” (I1).

„Tinklaveika su kitomis įstaigomis skatina ne tik mūsų, bet ir kitų įstaigų tobulėjimą” (I2).

„Mane labiausiai motyvuoja gyvas, nuoširdus bendravimas tarp kolegų, įvairiose darbo grupėse, rengiant ir organizuojant renginius” (I3).

„Labiausiai skatina, tikriausiai kaip ir kiekvieną, susikalbėjimas, darbo įvertinimas, kad ir maža pastabėlė, gera ir jauki darbinė atmosfera <...>” (I4).

„Teigiamas jausmas kyla tada, kai jauti, kad tavo indėlis matomas ir vertinamas – kad nesi tarsi nematoma dalis, bet esi svarbi komandai. Tokia patirtis tampa pagrindiniu veiksnium, skatinančiu augti profesiskai ir asmeniškai” (I5).

„Kai jaučiu, kad esu girdima ir mano darbas matomas, natūraliai atsiranda daugiau noro tobulėti ir prisidėti prie mokyklos veiklos plėtojimo” (I6).

„<...> įtakos turi tinkamu laiku pateiktas pasiūlymas veikti, kai gali įsigalinti apmąstyti, padiskutuoti” (I7).

„Mano įsitraukimą ypač stiprina aiškumas, struktūruotas grįžtamasis ryšys, dalyvavimas sprendimų priėmimo bei nuolatinis palaikymas” (I8).

„<...> įsitraukimą į profesinį tobulėjimą formuoja įvairios kasdieninės situacijos, įgūdžių poreikis. Labiausiai motyvuoja grupinė komunikacija: susitikimai, seminarai, komandos pokalbiai” (I10).

Apibendrinant galima teigti, komunikacija yra labai svarbi pedagogų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą. Profesinį tobulėjimą skatina atvira, aiški ir lygiavertė komunikacija, plėtojama dialogo principu, darbo įvertinimas, grįžtamasis ryšys – sukuriantys sąlygas būtų įvertintam ir pripažintam. Individualūs pokalbiai, komandinės veiklos sukuria sąlygas pedagogų įsitraukimui į profesinį tobulėjimą.

Apibendrinant poskyryje pristatytus tyrimo rezultatus galima teigti, kad profesinis tobulėjimas yra svarbus pedagogams - savęs pažinimui, motyvacijai veikti. Profesinio tobulėjimo procesas vyksta per savišvieta, formalų ir savaiminį mokymąsi, mokymąsi bendradarbiaujant, refleksiją. Organizacijose apie profesinio tobulėjimo galimybes informuojama tiek oficialiais, tiek neformaliais kanalais. Pats komunikacijos procesas gali būti tiek skatinantis, tiek ir atvirkščiai – įsitraukimą į profesinį tobulėjimą demotyvuojantis procesas. Profesinį tobulėjimą skatinantys veiksniai – asmeniniai poreikiai, nuolatinė kaita, įvertinimas, paskatos, galimybė rinktis, besimokančios organizacijos kūrimas. Profesinį tobulėjimą ribojantys veiksniai – laiko trūkumas, dideli darbo krūviai, biurokratija, negatyvi atmosfera ir palaikymo trūkumas, priverstinis tobulėjimas. Organizacijose, kuriose vyrauja simetriška komunikacija, sudaromos sąlygos dialogui, įsiklausoma į darbuotojų poreikius, pedagogai vertinami ir skatinami, jie yra linkę įsitraukti į profesinį tobulėjimą.

Darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą procese simetriška komunikacija darbuotojų požiūriu reiškiasi kaip aiškus ir kryptingas komunikacijos procesas, sudarantis sąlygas dialogui, kuriame pedagogai sulaukia emocinio palaikymo, jaučiasi išgirsti, įvertinami jų poreikiai. Visa tai skatina jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Siekiant darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą prasmingi komunikaciniai procesai / principai yra savišvieta, formalus mokymasis, refleksija, mokymasis bendradarbiaujant, savaiminis mokymasis. Profesinį tobulėjimą skatinantys veiksniai – asmeninių poreikių patenkinimas, įvertinimas, paskatos, galimybė rinktis, besimokančios organizacijos kūrimas. Profesinį tobulėjimą ribojantys veiksniai – laiko trūkumas, dideli darbo krūviai, biurokratija, negatyvi atmosfera ir palaikymo trūkumas, priverstinis tobulėjimas.

3.4. Diskusija

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad švietimo organizacijų vidinė komunikacija yra grindžiama atvirumo ir pagarbos principais. Vidinė komunikacija sukuria sąlygas bendrystei, lygiaverčiam dialogui. Simetriška komunikacija organizacijose reiškiasi per dialogą, girdėjimą ir klausymą, bendrą, lygiavertiškumo principu pagrįstą sprendimų priėmimo procesą. Švietimo organizacijose vyraujanti simetriška komunikacija didina pedagogų pasitikėjimą savimi, motyvaciją veikti, iniciatyvumą, sukuria psichologinį saugumą. Atlikto tyrimo rezultatai sutapo su kitų autorių tyrimų rezultatais. Mokslininkų tyrimuose (Qin, Men, 2023; Kim, Meganck, 2024) nustatyta, kad simetriška komunikacija, kuriai būdingas skaidrumas, atvirumas ir abipusis dialogas, tampa vis svarbesnė šiandieninėje organizacinėje aplinkoje darbuotojų elgesiui, pasitikėjimui savimi, įsitraukimui į organizacijos veiklas ir profesinį tobulėjimą. Tyrėjų (Romero-Rodríguez, Castillo-Abdul, 2024; Ji et al., 2022; Jiang et al., 2023) tyrimų rezultatai rodo, kad simetriška komunikacija teigiamai veikia darbuotojų psichologinę gerovę, didina pasitikėjimą organizacija ir įsipareigojimą jai, užtikrina darbuotojų pasitenkinimą darbu organizacijoje.

Analizuojant tyrimo duomenis išryškėjo, kad švietimo srityje veikiančių organizacijų vidaus komunikacija pasižymi abipusio prisitaikymo, atvirumo, abipusiškumo, įgalinimo, lygiavertiškumo, skaidrumo, subalansuotumo požymiais. Visi šie požymiai yra svarbūs pedagogų motyvacijai ir savivertei, įsitraukimui į organizacijos veiklas ir profesinį tobulėjimą. Simetriška vidinė komunikacija sukuria palankų mikroklimatą, kuriame pedagogai jaučiasi vertinami, užtikrinamas jų psichologinis saugumas. Atlikto tyrimo rezultatai sutapo su Khalid et al. (2024) rezultatais, kad abipusiškumo (dialogas) požymio raiška vykstanti vidinė komunikacija yra būtina sąlyga skaidriam bendravimui organizacijos viduje, darbuotojų poreikių supratimui ir profesiniam augimui. Nustatyta, kad vadovų simetriška komunikacija ir palaikymas skatina darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Atlikę tyrimą Sicilia, Palazón (2023) nustatė, kad simetriška komunikacija leidžia sukurti ir realizuoti sinergiją tarp visų bendraujančių šalių – darbuotojų, darbdavių, išorinių dalyvių (pvz. klientai), didina jų pasitikėjimą organizacija, bendrai gerina visų komunikacijos dalyvių informuotumą ir patirtį.

Pedagogų požiūriu tyrimo nustatyta, kad pedagogams labai svarbus bendravimo su vadovais tonas, kad komunikacija vyktų ne tik iš viršaus į apačią, bet ir iš apačios į viršų. Pedagogai, kurie gali išsakyti savo nuomonę, idėjas, jaučiasi išgirsti ir įvertinti, tai teigiamai veikia jų savijautą ir įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Tuo tarpu pedagogų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą mažėja situacijose, kuriose identifikuojamas neaiškus, ribotas, kontroliuojantis bendravimas, trūksta dialogo, nėra abipusio prisitaikymo. Atlikę tyrimų apžvalgą Nguyen, Ha (2023) pažymėjo, kad vadovų diegiamos veiksmingos, simetriškos vidinės komunikacijos priemonės skatina darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklas bei profesinį tobulėjimą.

Teorinės įžvalgos ir tyrimo rezultatai atskleidė, kad komunikacijos procesas organizacijoje skatina pedagogų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Profesinis tobulėjimas vyksta per savišvietą, formalų ir savaiminį mokymąsi, mokymąsi bendradarbiaujant, refleksiją. Pedagogai labai vertina organizacijos veiksmus, kuriais užtikrinamos profesinio tobulėjimo galimybės. Todėl profesinio tobulėjimo procesas turi būti įgyvendinamas atsižvelgiant į pedagogų poreikius. Kwon et al. (2023) tyrimų analizė rodo, kad jei organizacija darbuotojams suteikia tobulinimosi galimybes, tai lemia didesnį darbuotojų įsitraukimą. Swaroop, Werma (2024) tyrimų rezultatai pabrėžia, kad besimokančiose organizacijose darbuotojų profesinis tobulėjimas orientuotas į darbuotojų poreikius siejamas su didesniu darbuotojų aktyvumu, pasitenkinimu darbu. Profesinis tobulėjimas, kuris organizuojamas

atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, didina jų aktyvumą, produktyvumą, pasitenkinimą darbu, stiprina moralę, sukuria patrauklesnę darbo aplinką, sumažėja darbuotojų kaita, vyrauja aukštas darbuotojų profesionalumo lygis.

Darbe atliktas tyrimas atskleidė švietimo organizacijose dirbančių pedagogų požiūrį į simetrišką komunikaciją, jos turinį bei formuojamas paskatas įsitraukimui į profesinį tobulėjimą. Tyrimo metu gauti rezultatai leido suformuluoti išvadas apie komunikacijos procesus, vykstančius tam tikrose švietimo organizacijose. Pagrindinė tyrimo išvada – simetriškos komunikacijos praktikavimas organizacijose skatina darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Atlikto tyrimo rezultatai leido suformuluoti rekomendacijas švietimo įstaigų vadovams gerinant vidinės komunikacijos procesus organizacijose ir skatinant darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą.

IŠVADOS

Teorinės įžvalgos atskleidė, kad simetriška komunikacija yra bendravimo modelis, tipas, procesas, apimantis dialogo principu vykstantį bendravimą, kuriame kiekvienas komunikacijos proceso dalyvis turi galimybę išreikšti savo nuomonę, idėjas, būti išgirstas, įvertintas, gauti grįžtamąjį ryšį. Simetriška komunikacija yra abipusio bendravimo procesas, kuriame visi komunikacijos proceso dalyviai bendrauja atvirai ir sąžiningai. Simetriškos komunikacijos požymių (lygiavertiškumas, subalansuotumas, įgalinimas, abipusis prisitaikymas, abipusiškumas, atvirumas, skaidrumas) raiška prisideda prie ilgalaikių ir stabilių pasitikėjimu grįstų santykių tarp darbuotojų ir vadovų. Simetriška komunikacija yra būtina sėkmingo organizacijų funkcionavimo užtikrinimo sąlyga – teigiami pokyčiai darbuotojų ir vadovų santykiuose, organizacijos veiklos efektyvumas, nuolatinis tobulėjimas.

Darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą yra daugiatis reiškinys, apimantis darbuotojų poreikių patenkinimą, aktyvų dalyvavimą profesinio tobulėjimo veiklose ir organizacijos tikslų pasiekimą: iš organizacijos pusės - darbuotojų profesinio tobulėjimo organizavimas, valdymas; iš darbuotojų pusės - darbuotojo pastangos, veiksmai - profesinis tobulėjimas. Darbuotojų įsitraukimas į profesinį tobulėjimą yra struktūruotas procesas, apimantis savęs vertinimą, tikslus, planavimą, įgyvendinimą, praktinį pritaikymą ir refleksiją. Tai procesas, pagrįstas aktyviu darbuotojų elgesiu, formuojančiu teigiamą poveikį tiek asmeniniam profesiniam tobulėjimui, tiek organizacijos tikslų siekimui.

Tyrime dalyvavusių dalyvių nuomonė atskleidė, kad simetriška komunikacija darbuotojų požiūriu yra siejama su dialogu, pagrįstu abipusiškumu ir lygiavertiškumu, bendrai priimamais sprendimais. Simetrišką komunikaciją darbuotojai suvokia kaip procesą, kuriame darbuotojų idėjos yra priimamos ir svarstomos, darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą. Simetriška komunikacija suformuoja sąlygas tarpusavio pasitikėjimui ir pagarbai, psichologiniam saugumui, prisideda prie pedagogų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą per pasitikėjimą, atvirumą, grįžtamojo ryšio teikimą, aiškiai apibrėžtas organizacines vertybes.

Simetriška komunikacija tirtose organizacijose darbuotojų požiūriu reiškiasi kaip abipusis prisitaikymas, atviras bendravimas, abipusė komunikacija, įgalinimas, lygiavertė komunikacija, sąžiningas ir atviras dalinimasis informacija, subalansuota komunikacija. Abipusis prisitaikymas pasireiškia per vadovų ir darbuotojų prisitaikymą prie skirtingų poreikių, individualių skirtumų pripažinimą, bendravimo formų įvairovę. Atvirumo požymis reiškiasi per sudarytas galimybes pedagogams būti savimi, bendrauti atvirai. Įgalinimo požymis reiškiasi per atvirumą, diskusijas, nuomonių įvairovės pripažinimą, kai pedagogų balsas išgirstamas ir vertinamas. Subalansuota komunikacija reiškiasi per vadovų palaikymą, pedagogų įsitraukimo skatinimą, užtikrinant bendravimo tarp vadovų ir pedagogų pusiausvyrą. Simetriškos komunikacijos turinys skatina pedagogų motyvaciją, pasitikėjimą savimi ir įsitraukimą į profesinį tobulėjimą.

Darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą procese simetriška komunikacija tyrime dalyvavusių darbuotojų požiūriu reiškiasi kaip aiškus ir kryptingas komunikacijos procesas, sudarantis sąlygas dialogui, kuriame pedagogai sulaukia emocinio palaikymo, jaučiasi išgirsti, įvertinami jų poreikiai. Visa tai skatina jų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Siekiant darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą prasmingi komunikaciniai procesai yra savišvieta, formalus mokymasis, refleksija, mokymasis bendradarbiaujant, savaiminis mokymasis.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, siūlomos šios rekomendacijos švietimo įstaigų vadovams:

- Siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą, mokyklose tikslinga plėtoti dialogą, kuriame atsiskleistų simetriškos komunikacijos požymiai, sudarant galimybes pedagogams aptarti profesinio tobulėjimo poreikius bei dalytis patirtimis, lūkesčiais. Diskusijos, susitikimai, teminiai susibūrimai, susirinkimai, darbo grupės tai erdvė refleksijai ir bendram profesinio tobulėjimo krypčių formavimui.
- Reikšminga kurti komunikacinę aplinką, kurioje pedagogai jaustųsi saugūs atviri reikšti savo nuomonę, dalytis profesine patirtimi, inicijuoti tobulėjimo, mokymosi idėjas. Tokia aplinka sudaro sąlygas simetriškos komunikacijos požymių raiškai: pasitikėjimu grindžiamą bendravimą ir yra siejama su didesniu darbuotojų įsitraukimu į profesinio tobulėjimo procesus.
- Užtikrinti simetrišką komunikaciją apie profesinio tobulėjimo galimybes, sprendimų priėmimą ir lūkesčius, derinant su individualiais pedagogų poreikiais. Aiškus informacijos pateikimas per formalius komunikacijos kanalus ir galimybė šią informaciją aptarti dialogo būdu prisideda prie prasmingesnio darbuotojų įsitraukimo į profesinį tobulėjimą.
- Sudaryti galimybes pedagogams dalyvauti priimančioms sprendimus, susijusioms su profesiniu tobulėjimu. Tokia komunikacija leidžia reikštis įgalinimo požymiams, skatina pedagogų iniciatyvumą, savarankišką mokymosi formų pasirinkimą, kryptingą profesinio tobulėjimo planavimą.

LITERATŪRA

1. Afridah, Lubis, M. (2024). The role of communication and employee engagement in promoting inclusion in the workplace: a case study in the creative industry. *Feedback International Journal of Communication*, 1(1), 1-15. <https://doi.org/10.62569/fijc.v1i1.8>.
2. Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., Malik, A.J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-117. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>.
3. Arulsamy, A.S., Singh, I., Kumar, S., Panchal, J.J., Bajaj, K.K. (2023). Employee training and development enhancing employee performance – a study. *Samdarshi*, 3(16), 406-416. https://www.researchgate.net/publication/373775939_Employee_Training_and_Development_Enhancing_Employee_Performance_-_A_Study.
4. Basar, D. (2024). The relationship between employee experience and employee engagement with the moderating role of positive affect in finance sector. *Borsa Istanbul Review*, 5(24), 908-915. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.05.002>.
5. Boccoli, G., Gastaldi, L., Corso, M. (2023). The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. *International Journal of Management Reviews*, 25, 75–98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12304>.
6. Boon, M., Orozco, M., Sivakumar, K. (2022). Epistemological and educational issues in teaching practice-oriented scientific research: roles for philosophers of science. *European Journal for Philosophy of Science*, 12(16), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s13194-022-00447-z>.
7. Chaka, M., Adanlawo, E.Y. (2024). The role of communication in nation-building: a theoretical framework for South African national unity. *Studies in Media and Communication*, 3(12), 325-334. <https://doi.org/10.11114/smc.v12i3.7070>.
8. Dachner, A.M., Ellingson, J.E., Noe, R.A., Saxton, B.M. (2021) The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>.
9. Esaki, N., Liu, X., Vito, R. (2023). An exploratory study of employee engagement in human service agencies. *Journal of Human Services*, 43(1), 38–59. <https://doi.org/10.52678/001c.89008>.
10. Gede, D.U., Huluka, A.T. (2024). Effects of employee engagement on organizational performance: case of public universities in Ethiopia. *Future Business Journal*, 10(32), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00315-7>.
11. Herath, H.M.W.M., Ikra, M.I.F. (2024). Impact of symmetrical internal communication on determinants of organizational employee performance. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 8(2), 117-125. <https://ideas.repec.org/a/bcp/journl/v8y2024i2p117-125.html>.
12. Herbert, J., Ferri, L., Hernandez, B., Zamarripa, I., Hofer, K., Fazeli, M. S., Shnitsar, I., Abdallah, K. (2023). Personality diversity in the workplace: A systematic literature review on introversion. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 38(2), 165–187. <https://doi.org/10.1080/15555240.2023.2192504>.
13. Hernawan, H., Ibrahim, S., Augustiandi, Pahala, I., Handaru, A.W. (2025). Strategic analysis of the organization's vision and mission in improving company performance and competitiveness. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 2(7), 339-344. <https://doi.org/10.37034/infkeb.v7i2.1149>.
14. Hosen, S., Hamzah, S.R., Ismail, I.A., Alias, S.N., Aziz, M.F.A., Rahm, M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>.
15. Imam, H., Sahi, A., Farasat, M. (2023). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. *Corporate Communications*, 28(3), 1-13. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102>.
16. Ji, D., Gong, J., Guo, Z. (2024). Vision communication and firm quality performance: the mediating role of employee involvement and the moderating effect of leader support. *Behavioral Sciences (Basel)*, 14(10), 1-16. <https://doi.org/10.3390/bs14100902>.
17. Ji, Y.G., Chen, Z.F., Men, L.R. (2022). Carving Start-up Character: Effects of Symmetrical Communication on Start-up Corporate Character, Customer-Start-up Identification, and Customer Advocacy. *International Journal of Strategic Communication*, 16(2), 239–254. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.2014502>.
18. Jiang, L., Clark, B.B., Turban, D.B. (2023). Overcoming the challenge of exploration: How decompartmentalization of internal communication enhances the effect of exploration on employee inventive performance. *Technovation*, 119, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102611>.
19. Kent, M.L., Lane, A. (2021). Two-way communication, symmetry, negative spaces, and dialogue. *Public Relations Review*, 2(47), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102014>.
20. Khalid, J., Mi, C., Ashraf, M.U., Islam, M.S. (2024). Leadership internal communication and employee creativity; role of symmetrical communication, employee advocacy and proactive personality. *Global Knowledge, Memory and Communication*, September, 1-8. <https://doi.org/10.1108/GKMC-10-2023-0385>.
21. Kim, Y., Meganck, S. (2024). Fostering employee support for corporate social advocacy (CSA) through dialogic internal communication and transformational leadership. *Journal of Public Relations Research*, July, 3-22. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2373250>.

22. Kunadt, F. (2025). Combining strategic foresight and strategic communication: an interdisciplinary framework of future-oriented communication in times of multiple future challenges. *International Journal of Strategic Communication*, 19(4), 513–535. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2025.2454676>
23. Kwon, K., Jeong, S., Park, J., Yoon, S.W. (2023). Employee development and employee engagement: a review and integrated model. *Career Development International*, November, 2-17. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2023-0117>.
24. Lee, Y., Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 1(47), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>.
25. Lee, Y., Tao, W., Li, J.Y., Yoon, D. (2025). Drivers of employee engagement with organizational diversity: The power of strategic internal communication. *Public Relations Review*, 51(3), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102583>.
26. Lim, W. M. (2024). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(2), 199-229. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>.
27. Mehner, L., Rothenbusch, S., & Kauffeld, S. (2024). How to maximize the impact of workplace training: a mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 201–217. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>.
28. Mishra, A.K., Mishra, S., Nirubarani, J., Radha, P., Priyadharshini, R. (2025). *Artificial and emotional intelligence for employee engagement with e-human resource management*. India: Intellectuals' Book Palace. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14810271>.
29. Mutha, P., Srivastava, M. (2023). Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 737-758. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2856>.
30. Naidoo, M., Moonasamy, A.R. (2022). WhatsApp as a tool for teaching and learning during the COVID-19 lockdown. *Universal Journal of Educational Research*, 10(10), 570-580. <https://doi.org/10.13189/ujer.2022.1010>.
31. Nha, V.T.T. (2021). Understanding validity and reliability from qualitative and quantitative research traditions. *VNU Journal of Foreign Studies*, 3(73), 110. <https://doi.org/10.25073/2525-2445/vnufs.4672>.
32. Nguyen, C.M.A., Ha, M.T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-13. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>
33. Nsengiyumva, M.R. (2024). Crafting and communicating a strategic vision: key characteristics, development processes, and implementation strategies for organizational success. *IDOSR Journal of Current Issues in Social Sciences*, 10(1), 36-38. <https://doi.org/10.59298/JCIS/2024/101.19273638>.
34. Nuque, K. J., Velasco, M., Vargas, D. (2023). Employee's professional development and performance during the pandemic. *SSRN*, November, 1-4. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4638140>.
35. Owen, A., Skelton, J.B., Maine, L.L. (2020). Advancing the adoption of continuing professional development (CPD) in the United States. *Pharmacy*, 8(157), 1-15. <https://doi.org/10.3390/pharmacy8030157>.
36. Perez, A.L., Kim, N., Martino, V., Lee, S. (2022). Constructive Roles of Organizational Two-Way Symmetrical Communication: Workplace Pseudo-Information Gatekeeping. *American Behavioral Scientist*, 69(2), 206-218. <https://doi.org/10.1177/00027642221118294>.
37. Pincus, J.D. (2023). Employee engagement as human motivation: implications for theory, methods, and practice. *Integrative Psychological and Behavioral Sciences*, 57(4), 1223-1255. <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w>.
38. Qin, Y.S., Men, L.R. (2023). Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1197–1219. <https://doi.org/10.1177/23294884221081838>.
39. Riesner, S., Altnau, C., Berner, M. R., Skraba, A., Ajiri, D., Kopac, L. (2025). Employee Training as a Support for the Professional Development of the Company. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(3), 1-17. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n03.pe05401>.
40. Romero-Rodríguez, L.M., Castillo-Abdul, B. (2024). Internal communication from a happiness management perspective: state-of-the-art and theoretical construction of a guide for its development. *BMC Psychology*, 12(64), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02140-7>.
41. Ryan, R.M., Deci, E.L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61(11), 801-860. <https://doi.org/10.1016/J.CEDPSYCH.2020.101860>.
42. Salo, P., Francisco, S., Almqvist, O. (2024). Understanding professional learning in and for practice. *Professional development in education*, 3(50), 444-459. <https://doi.org/10.1080/19415257.2024.2311108>.
43. Shiri, R., El-Metwally, A., Sallinen, M., Poyry, M., Harma, M., Toppinen-Tanner, S. (2023). The role of continuing professional training or development in maintaining current employment: a systematic review. *Healthcare*, 11, 1-17. <https://doi.org/10.3390/healthcare11212900>.

44. Sicilia, M., Palazón, M. (2023). Developing customer engagement through communication consistency and channel coordination. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 27(2), 241260. <https://doi.org/10.1108/SJME-02-2022-0022>.
45. Sun, R., Li, J.Y.Q., Lee, Y., Tao, W. (2021). The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1398-1426. <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>.
46. Swaroop, S., Werma, J. (2024). Impact of professional development on employees. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 6(2), 1817-1829. https://www.researchgate.net/publication/373775939_Employee_Training_and_Development_Enhancing_Employee_Performance_-_A_Study.
47. Tenny, S., Brannan, J.M., Brannan, G.D. (2022). *Qualitative study*. National Library of Medicine: State Pearls. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/>.
48. ter Hoeven, C. L., van Zoonen, W. (2020). Helping Others and Feeling Engaged in the Context of Workplace Flexibility: The Importance of Communication Control. *International Journal of Business Communication*, 660(1), 62-83. <https://doi.org/10.1177/2329488419898799>
49. Truong, H.T., Dang, H.T., Nguyen, C.V. (2024). The influence of organizational culture, strategic vision development and competitive advantage on organizational performance in small and medium enterprises. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2437146>.
50. Ugwu, C.N., Eze, W.H.U. (2023). Qualitative research. *IDOSR Journal of Computer and Applied Sciences*, 8(1), 20-35. https://www.researchgate.net/publication/367221023_Qualitative_Research
51. van Assen, M. F. (2020). Training, employee involvement and continuous improvement – the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control*, 32(2), 132–144. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1716405>.
52. Verčič, A.T., Špoljarič, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 3(46), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>.
53. Vrabcova, P., Urbancova, H., Pacakova, Z., Kaderabkova, D. (2024). Symmetrical communication: an intra-organisational system to support conflict and crisis resolution in organizations. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2421414>.
54. Yalim, F., Mizrak K.C. (2024). The relationship between symmetrical internal communication, employer branding, organizational identification and turnover intention. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 11(2), 659-678. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.1410097>.
55. Zemlickienė, V., Lapinskaitė, I., Turskis, Z. (2022). Internal communication in R&D: decision-making methods based on expert approaches. *Sustainability*, 14(19), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su141911839>.
56. Zhang, Y., Zhou, X., Zhang, H., Khanagha, S. (2025). Mechanisms of vision communication and employees' change-supportive behavior from the perspective of expectancy theory. *Journal of Business Research*, 188, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115116>.

PRIEDAI

1 priedas. Darbuotojų įsitraukimą nagrinėjančios teorijos

Teorija	Apibūdinimas	Autoriai
Darbo reikalavimų ir išteklių modelis (angl. <i>Job Demands-Resources Model</i>)	Šis modelis teigia, kad įsitraukimą įtakoja darbo reikalavimai (pvz., darbo krūvis ir laiko spaudimas) ir darbo ištekliai (pvz. autonomija, socialinė parama ir augimo galimybės). Įsitraukę darbuotojai suvokia savo darbo išteklius kaip pakankamus reikalavimams patenkinti, o tai lemia teigiamus rezultatus, tokius kaip padidėjęs pasitenkinimas darbu, motyvacija ir našumas. Pagal šį modelį, įsitraukimą į darbą formuoja pasiekta pusiausvyra tarp darbe esančių reikalavimų ir išteklių. Ši pusiausvyra galiausiai pasireiškia kaip energingumas, atsidavimas ir įsitraukimas, kuriuos galima laikyti darbuotojų įsitraukimo aspektais.	Gede, Huluka, 2024; Boccoli et al., 2023
Apsisprendimo teorija (angl. <i>Self-Determination Theory</i>)	Šioje teorijoje akcentuojama, kad darbuotojų įsitraukimas yra glaudžiai susietas su įgimta individų motyvacija ir psichologiniais reikalavimais. Teorijoje pažymima, kad darbuotojų atsidavimo ir įsitraukimo lygius galima suprasti per psichologinių poreikių, tokių kaip autonomija, kompetencija ir ryšys, tenkinimą. Jei darbuotojai darbe jaučia savarankiškumą, jaučiasi kvalifikuoti ir pasiekia rezultatų, mėgaujasi teigiama socialine sąveika ir ryšiais, jie yra labiau linkę demonstruoti atsidavimą ir visišką įsitraukimą atlikdami jiems pavestas užduotis. Pagrindinis teorijos principas yra tas, kad santykiai laikui bėgant vystosi į pasitikėjimu, lojalumu ir abipusiais išsipareigojimais grįstus santykius, jei tik šalys laikosi tam tikrų mainų taisyklių.	Ryan, Deci, 2020; Gede, Huluka, 2024; Esaki et al., 2023; Boccoli et al., 2023
Darbo charakteristikų teorija (angl. <i>Job Characteristics Theory</i>)	Ši teorija teigia, kad tam tikros darbo charakteristikos daro įtaką įsitraukimui ir našumui. Remiantis šia teorija, pagrindinės darbo charakteristikos apima įgūdžių įvairovę, užduoties tapatybę, užduoties reikšmę, autonomiją ir grįžtamąjį ryšį. Įsitraukę darbuotojai labiau linkę suvokti net ir sudėtingo darbo prasmę ir poreikį, o tai lemia aukštesnį našumo lygį ir pasitenkinimą. Darbo charakteristikų modelis daug dėmesio skiria konkrečių darbo charakteristikų svarbai skatinant darbuotojų įsitraukimą. Energingumas, atsidavimas ir įsitraukimas laikomi prasmingo ir stimuliuojančio darbo galutiniais rezultatais. Pagal šį modelį, yra penkios esminės darbo charakteristikos, tokios kaip įgūdžių įvairovė, užduoties tapatybė, užduoties reikšmė, autonomija ir grįžtamasis ryšys, kurios turi įtakos individų psichologinėms būsenoms ir galiausiai lemia jų įsitraukimo lygį.	Gede, Huluka, 2024
Išteklių išsaugojimo teorija (angl. <i>Conservation of resources theory</i>)	Išteklių išsaugojimo teorija teigia, kad asmenys siekia gauti, apsaugoti ir išlaikyti išteklius, siekdami pagerinti savo gerovę, ypač kai ištekliai yra išeikvoti. Ši teorija atspindi abipusį ryšį, pagal kurį bendros emocijos susietos su darbu daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui, o darbuotojų įsitraukimas daro teigiamą poveikį išlaikant ir gaunant naujus išteklius. Darbuotojų įsitraukimas turi dvejopą vaidmenį: viena vertus, bendros emocijos skatina darbuotojų įsitraukimo laipsnį; kita vertus, darbuotojų įsitraukimas teigiamai veikia naujų išteklių gavimą ir išlaikymą, taip sukurdamas teigiamą rezultatą, kuris svarbus tiek darbuotojams, tiek organizacijai.	Boccoli et al., 2023
Kahno įsitraukimo teorija (angl. <i>Kahn's Engagement Theory</i>)	Ši teorija grindžiama abipusio supratimo sistema, kai įsitraukimas yra psichologinė būseną, kuri atsiranda, kai individai į savo darbo vaidmenis įneša visą save, tiek fiziškai, tiek emociškai. Tai peržengia paprastą pasitenkinimą darbu ir apima gilų ryšio, pasitenkinimo ir įsitraukimo į savo darbą jausmą. Darbuotojų įsitraukimą lemia jų supratimas iš organizacijos pusės, skatinantis jų energingumą ir atsidavimą. Pagal šią teoriją, energingumas, atsidavimas ir supratimas yra pagrindiniai įsitraukimo komponentai. Tai psichologinės sąlygos, būtinos įsitraukimui.	Gede, Huluka, 2024; Esaki et al., 2023; ter Hoeven, van Zoonen, 2020; Boccoli et al., 2023

Išplėtimo ir kūrimo teorija (angl. <i>Broaden and Build Theory</i>)	Ši teorija teigia, kad teigiamos emocijos gali kurti asmeninius išteklius, tokius kaip viltis ir saviveiksmingumas, kurie daro teigiamą poveikį tiek bendroms emocijoms, tiek darbuotojų įsitraukimui. Teigiamos emocijos vaidina esminį vaidmenį formuojant ir įgyjant asmeninius išteklius, kurie savo ruožtu teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą.	Boccoli et al., 2023
Socialinių mainų teorija (angl. <i>social exchange theory</i>)	Socialinių mainų teorija pabrėžia teorinio pagrindo svarbą ir sąsajas tarp mokymo ir tobulėjimo, karjeros plėtros ir darbo rezultatų per organizacijos įsipareigojimą. Be to, teorija apibūdina darbuotojų elgesį darbo vietoje, pagrįstą abipusiais santykiais ir lūkesčiais. Teorija grindžiama prielaida, kad jei organizacijos patenkina darbuotojų emocinius ir socialinius reikalavimus, darbuotojai bus labiau įsipareigoję organizacijos tikslui, todėl darbuotojų darbo rezultatai padidės. Teorijoje akcentuojama, kad abipusiškumas yra vienas iš svarbiausių aspektų, galinčių apibrėžti santykius tarp darbdavių ir darbuotojų. Remiantis šia teorine perspektyva, kai vienas asmuo tinkamai elgiasi su kitu, jis/ji gali tikėtis palankaus elgesio mainais, o tai duoda teigiamų rezultatų abiem susijusioms šalims. Teorijoje akcentuojama, kai darbuotojai suvokia, kad jų organizacija ir vadovas rūpinasi jų jausmais ir rūpesčiais, darbuotojai pasižymi didesniu įsitraukimo lygiu.	Hosen et al., 2024; Boccoli et al., 2023
Afektinių įvykių teorija (angl. <i>Affective events theory</i>)	Teorija aiškina, kaip teigiamos emocijos gali turėti tiesioginį poveikį darbuotojų gerovei. Darbo aplinkoje vykstantys veiksniai gali turėti įtakos darbuotojų emocijoms, o šis poveikis savo ruožtu gali turėti įtakos darbuotojų įsitraukimui ir jo rezultatams.	Boccoli et al., 2023

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Informanto kodas:	
Interviu data:	Interviu trukmė:
Lytis	
Amžius	
Išsilavinimas	
Darbo stažas	
Pareigos	

1. Pasidalinkite mintimis, kokia yra komunikacijos kultūra organizacijos viduje? Kaip simetriška komunikacija siejasi su Jūsų profesiniu tobulėjimu. Papasakokite savo patirtį.
2. Papasakokite, ką Jums reiškia komunikacija? Pasidalinkite, kaip suprantate simetrišką komunikaciją, ką ji Jums reiškia? Ko reikėtų, kad simetriška komunikacija prisidėtų prie Jūsų profesinio tobulėjimo? Pasidalinkite savo mintimis, patirtimi
3. Papasakokite, kaip darbuotojai ir vadovai prisitaiko prie bendravimo poreikių? Pasidalinkite kaip bendravimas veikia Jūsų profesinį tobulėjimą? Jo galimybes? Gal galite pasidalinti konkrečiais atvejais, situacijomis, pavyzdžiais
4. Pasidalinkite savo patirtimi apie tai, kaip jaučiatės bendraudami su vadovais išsakydami jiems savo idėjas, poreikius, nuomonę? Kaip atvirumas veikia Jūsų profesinio tobulėjimo galimybes?
5. Ką Jums reiškia komunikacijos abipusiškumas organizacijoje? kaip formuojasi komunikacija? Pasidalinkite, kaip Jūs, kaip darbuotojas dalyvaujate komunikacijos procese? Pasidalinkite, ką Jums reiškia komunikacijos procesas organizacijoje? Kaip komunikacija veikia Jūsų profesinį tobulėjimą?
6. Kalbant apie įgalinimą komunikacijoje, kaip reiškiasi Jūsų galėjimas, gebėjimas įsitraukti į pokalbį/ dialogą, išsakyti nuomonę, idėjas, užduoti klausimus, išgirsti kitokias nuomones, į jas reaguoti ir sulaukti grįžtamojo ryšio? Pasidalinkite savo „galėjimo“ situacijomis kalbant apie profesinį tobulinimąsi. Ką gali darbuotojai jūsų organizacijoje? Kas padeda jiems „galėti“, ko trūksta? Ko reikėtų didesniam „galėjimui“ tobulėti profesinėje srityje
7. Pasidalinkite, ką Jums reiškia lygiavertiškumas komunikacijoje? Kaip tai reiškiasi organizacijos komunikacijoje tarp darbuotojų ir vadovų? Ką tai reiškia jūsų profesinio tobulėjimo kontekste? Ką tai duoda jūsų augimui? Ko reikėtų? Ką jūs manote apie Jūsų balso svarbą nustatant profesinio tobulėjimo tikslus? Kuo gerai, kai darbuotojas PATS inicijuoja, prašo, kalba su vadovu. O gal geriau, kad vadovas turi didesnės „vertės“ nuomonę / svorį / viziją, kur link Jūs turėtumėte tobulėti. Pasvarstykite, pasidalinkite savo mintimis šiuo klausimu...
8. Kokia Jūsų patirtis sąžiningai ir atvirai dalinantis informacija, nepriklausomai nuo informacijos pobūdžio? Ką tai reiškia Jūsų profesinio tobulėjimo kontekste?
9. Pasidalinkite savo patirtimi apie subalansuotą bendravimą, pusiausvyrą bendraujant darbuotojams ir vadovams? Kokiomis kryptimis vyksta komunikacija? Kaip tai veikia Jūsų profesinio tobulėjimo galimybes? Įsitraukimą į profesinį tobulėjimą? Pasidalinkite savo patirtimi ...
10. Kalbant apie Jūsų profesinį tobulėjimą, papasakokit, kas tai yra Jums ir kaip vyksta šis procesas? Kaip šis procesas skatina Jūsų profesinį tobulėjimą?

11. Kaip organizacija žvelgia į profesinį tobulėjimą? Kaip apie tai kalbama / informuojama organizacijos viduje? Kaip organizacijos požiūris į profesinį tobulėjimą veikia Jus, Jūsų patirtį?
12. Pasidalinkite savo patirtimi, kaip komunikacija formuoja/ skatina Jūsų įsitraukimą į profesinį tobulėjimą?