

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

DOVILĖ BLAŽEVIČIŪTĖ

MOKYTOJŲ PRIKLAUSYMO MOKYKLAI
JAUSMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
doc. dr. Jolita Dudaitė

VILNIUS, 2026

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
IVADAS.....	6
1. PRIKLAUSYMO JAUSMO APIBRĖŽTIS.....	9
1.1. Priklausymo jausmo samprata klasikinėje psichologijoje.....	9
1.2. Priklausymo jausmas šiuolaikiniuose tyrimuose.....	10
2. PRIKLAUSYMO JAUSMAS DARBOVIETĖJE.....	13
2.1. Darbuotojų priklausymo jausmas – samprata ir reikšmė.....	13
2.2. Vadovo vaidmuo kuriant priklausymo jausmą.....	15
3. PRIKLAUSYMO JAUSMAS ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE.....	19
3.1. Mokytojų situacija Lietuvoje: trūkumas, profesiniai iššūkiai ir emocinė savijauta.....	19
3.2. Mokytojų priklausymo mokyklose jausmas: reikšmė ir tyrimų apžvalga.....	21
3.3. Priklausymo jausmo stiprinimo galimybės švietimo įstaigose.....	25
4. MOKYTOJŲ PRIKLAUSYMO MOKYKLAI JAUSMAS TYRIMO METODOLOGIJA.....	29
4.1. Tyrimo organizavimo būdai ir metodai.....	29
4.2. Tyrimo instrumentarijus.....	31
4.3. Skalių patikimumo analizė.....	34
5. TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR INTERPRETACIJA.....	36
5.1. Respondentų charakteristika.....	36
5.2. Aprašomoji statistika.....	38
5.3. Kintamųjų tarpusavio ryšiai.....	48
5.4. Skirtumai pagal demografinius kintamuosius.....	50
5.5. Atvirų klausimų analizė.....	51
DISKUSIJA.....	56
IŠVADOS.....	57
REKOMENDACIJOS.....	59
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	60
SANTRAUKA.....	66
PRIEDAI.....	67

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Priklausymo mokyklai jausmą stiprinantys ir silpninantys veiksniai.....	28
2 lentelė. Anketos klausimai pagal tiriamuosius veiksnius.....	32
3 lentelė. Skalių vidinio suderinamumo rodikliai (Cronbacho α).....	34
4 lentelė. Vadovo elgesio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.....	38
5 lentelė. Kolegų santykių teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.....	49
6 lentelė. Organizacinės kultūros teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.....	40
7 lentelė. Mentorystės ir paramos teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.....	41
8 lentelė. Socialinė įtrauktis teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.....	42
9 lentelė. Darbo sąlygų teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.....	43
10 lentelė. Pedagoginės autonomijos teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.....	44
11 lentelė. Visuomenės požiūrio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.....	45
12 lentelė. Emocinės savijautos teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.....	46
13 lentelė. Profesinių ketinimų teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.....	47
14 lentelė. Reikšmingiausi koreliacijos ryšiai tarp kintamųjų.....	49
15 lentelė. Amžiaus sąsajos su tyrimo kintamaisiais.....	50
16 lentelė. Darbo stažo sąsajos su tyrimo kintamaisiais.....	51

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (%).....	36
<i>2 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (%).....	37
<i>3 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (%).....	37
<i>4 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal darbo vietovę (%).....	37
<i>5 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal mokomuosius dalykus (%).....	38
<i>6 pav.</i> Vadovo elgesio teiginių vertinimo vidurkiai.....	39
<i>7 pav.</i> Kolegų santykių teiginių vertinimo vidurkiai.....	40
<i>8 pav.</i> Organizacinės kultūros teiginių vertinimo vidurkiai.....	41
<i>9 pav.</i> Mentorystės ir paramos teiginių vertinimo vidurkiai.....	42
<i>10 pav.</i> Socialinės įtraukties teiginių vertinimo vidurkiai.....	43
<i>11 pav.</i> Darbo sąlygų teiginių vertinimo vidurkiai.....	44
<i>12 pav.</i> Pedagoginės autonomijos teiginių vertinimo vidurkiai.....	45
<i>13 pav.</i> Visuomenės požiūrio teiginių vertinimo vidurkiai.....	46
<i>14 pav.</i> Emocinės savijautos teiginių vertinimo vidurkiai.....	47
<i>15 pav.</i> Profesinių ketinimų teiginių vertinimo vidurkiai.....	47

IVADAS

Temos aktualumas. Priklausymo bendruomenei jausmas yra itin svarbus žmonėms, šis jausmas turi didelę reikšmę žmogaus elgesiui, savijautai bei motyvacijai. Remiantis žymių psichologų A. Adlerio (1927) ir A. Maslow (1954) teorijomis, galima teigti, jog priklausymo jausmas yra įgimtas, žmogui yra svarbu priklausyti grupei, jausti bendrystę bei jaustis pripažintam. Šie veiksniai stipriai lemia žmogaus tiek fizinę, tiek emocinę savijautą. Be to, priklausymo jausmas yra ne tik svarbus asmeniniuose santykiuose, bet ir darbovietėse. Užsienio šalių atlikti tyrimai rodo, jog priklausymo darbovietei jausmas darbuotoją veikia itin teigiamai. Pavyzdžiui, Deloitte (2021) duomenimis, darbuotojai, kurie jaučia stiprų priklausymo jausmą organizacijai, kurioje dirba, kur kas rečiau keičia darbovietę. Taip pat šią mintį patvirtina 2023 m. paskelbta ataskaita „Unlocking the Potential of Your Workforce“, kurioje yra skelbiama, kad darbuotojai, kurie jaučiasi esą organizacijos dalimi, labiau įsitraukia į darbą, jaučiasi saugesni bei vertinami. Taigi šios priežastys gali lemti, ar darbuotojas tęs savo karjerą pasirinktoje darbovietėje, ar ne.

Švietimo srityje priklausymo bendruomenei jausmas turi ypatingą reikšmę, nes mokytojai dirba sudėtingoje aplinkoje. Mokykloje tarpasmeniniai santykiai, komunikacija bei socialumas yra itin svarbūs dalykai, kurie supa mokytojus kiekvieną dieną. Profesorius Skaalvik (2023) teigia, jog stiprus priklausymo mokyklai jausmas gerina mokytojų savijautą, didina jų įsitraukimą bei gali sumažinti perdegimo jausmą. Mokytojų priklausymo mokyklai jausmas gali būti šiomis dienomis itin aktualus, nes kiekvienais mokslo metais Lietuvoje yra fiksuojamas mokytojų trūkumas. Mokytojai neretai nutraukia savo profesinį kelią dėl nepasitenkinimo darbo sąlygomis, pavyzdžiui, administraciniais darbais, ilgesnės darbo valandos, nepalankus darbo klimatas, vadovų abejingumas. Šie išvardyti aspektai mokytojams kelia įtampą, dėl to jie arba išvis nutraukia mokytojo karjerą, arba ieško darbo kitose mokyklose, tikėdamiesi, jog kitose įstaigose bus geriau. Remiantis Valstybės kontrolės ataskaita (2023), 2021 m. darbo sutartis nutraukė 1009 mokytojų, o 2022 m. 875 mokytojų. Taip pat Sodros duomenimis (2024), darbo pasiūlymų mokytojams kiekvienais metais vis didėja: „Kasmet ikimokyklinio ugdymo ir pradinio ugdymo pedagogams darbo pasiūlymų registruojama vis daugiau, palyginti su tokio darbo ieškančių asmenų skaičiumi. Pernai jiems įregistruotos 1026 laisvos darbo vietos, 2022 metais – 1175, 2021 metais – 789“. Taigi šie skaičiai rodo, kad mokytojų trūkumas Lietuvoje yra aktuali problema, kuri gali būti susijusi su mokytojų patiriamu priklausymo mokyklai jausmu, nes šis jausmas nėra skatinamas.

Pasak Räsänen (2020), priklausymo mokyklai jausmas yra vienas iš pagrindinių dalykų, kuris lemia, ar mokytojas tęs pasirinktą profesinę veiklą. Taigi vienas iš veiksnių, kuris gali padėti kovoti su vis didėjančiu mokytojų trūkumu, yra mokytojų priklausymo mokyklai jausmo stiprinimas. Tad šiame darbe iškyla šie probleminiai klausimai: kuo svarbus mokytojų

priklausymo mokyklai jausmas, sprendžiant mokytojų trūkumo problemą? Kaip vadovai stiprina mokytojų priklausymo mokyklai jausmą?

Nors užsienio šalys, pavyzdžiui, Suomija ir Norvegija, gana plačiai tiria mokytojų priklausymo mokyklai jausmą, tačiau Lietuvoje tokių atliktų tyrimų nėra. Lietuvos tyrimai labiau analizuoja mokytojų emocinę savijautą, motyvaciją, profesinį perdegimą ar darbo sąlygas. Tačiau mokytojų priklausymo mokyklai jausmas, jį stiprinantys ir silpninantys veiksniai Lietuvoje dar išsamiai nėra tirti. Tad šis darbas prisideda prie mažai Lietuvoje tyrinėtos temos. Taip pat atskleidžia mokytojų priklausymo mokyklai jausmo svarbą švietimo kontekste.

Tyrimo objektas – mokytojų priklausymo mokyklai jausmas.

Tyrimo tikslas – nustatyti mokytojų priklausymo mokyklai jausmo lygį ir šį jausmą stiprinančius bei silpninančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti priklausymo jausmo sampratą bei priklausymo reikšmę darbovietėje;
2. Išanalizuoti priklausymo jausmo reikšmę švietimo įstaigose bei jo stiprinimo galimybes;
3. Ištirti mokytojų priklausymo mokyklos bendruomenei jausmą;
4. Nustatyti mokytojų priklausymo mokyklai jausmą stiprinančius ir silpninančius veiksnius;
5. Įvertinti priklausymo mokyklai sąsajas su mokytojų emocine gerove ir profesine motyvacija.

Informacijos rinkimo ir tyrimo būdai:

Mokslinės literatūros analizė;

Anketinė apklausa (kiekybinis metodas);

Statistinis duomenų apdorojimas;

Teminė analizė.

Darbo praktinis reikšmingumas. Lietuvoje trūksta tyrimų, kurie atskleistų, kaip mokytojai vertina savo priklausymo mokyklai jausmą bei kokie veiksniai stiprina arba silpnina šį jausmą. Tad šiame darbe atlikto tyrimo duomenys yra aktualūs visai švietimo bendruomenei: švietimo politikos darbuotojams, mokyklų steigėjams ir vadovams bei administracijos darbuotojams. Darbe analizuojama aktuali švietimo problema – vis didėjantis mokytojų trūkumas, kurį gali lemti žemas mokytojų priklausymo mokyklos bendruomenei jausmas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, penki skyriai, išvados, rekomendacijos, darbo santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašas ir priedas. Įvade pristatoma temos aktualumas ir

problema, objektas, tikslas bei tyrimo uždaviniai. Pirmame skyriuje yra nagrinėjama priklausymo jausmo sąvoka, antrame skyriuje – priklausymo jausmas darbovietėje, trečiame – priklausymo jausmas švietimo įstaigose. Ketvirtame skyriuje yra pateikiama tyrimo metodologija, o penktame – kiekybinio tyrimo duomenų analizė. Darbo pabaigoje yra pateikiama diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros šaltinių sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei priedas. Literatūros sąrašą sudaro 51 šaltinis, pateikiama 16 lentelių, 15 paveikslų ir 6 priedai.

1. PRIKLAUSYMO JAUSMO APIBRĖŽTIS

Vienas iš pagrindinių žmogaus psichologinių poreikių yra priklausymo bendruomenei, grupei ar kolektyvui jausmas. Priklausymo jausmas (angl. *sense of belonging*) yra glaudžiai susijęs ne tik su žmogaus emocine savijauta. Jis taip pat turi įtakos žmogaus elgesiui, savigarbai bei socialiniams santykiams, psichologinei savijautai. Šis jausmas siejasi su vidiniu žmogaus suvokimu, tai yra, ar jis jaučiasi ar yra priimamas, reikalingas, ar vertinamas kitų žmonių. Turint omenyje, kad priklausymo jausmas itin svarbus žmogui, šiame skyriuje yra nagrinėjama priklausymo jausmo sąvoka. Svarstydami, kokia yra priklausymo samprata, remsimės žymių psichologų – Alfred Adler, Abraham Maslow bei Roy. F. Baumeister ir Mark. R. Leary – teorijomis, taip pat ir šiuolaikinių psichologų įžvalgomis.

1.1. Priklausymo jausmo samprata klasikinėje psichologijoje

Žmogus yra visuomeninė būtybė – jam itin svarbus yra grupės, bendruomenės patvirtinimas ir įvertinimas, nuolatinė tarpusavio sąveika. Žmogus negali gyventi vienas, atskirtas nuo visuomenės ar nesijausdamas jos dalimi. Alfredas Adleris vienas iš pirmųjų ėmė kalbėti apie priklausymo jausmą (angl. *sense of belonging*). Jis buvo austrų psichologas ir individualiosios psichologijos kūrėjas. Alfredas Adleris teigia, kad „bendrystės poreikis visada reguliavo žmonių santykius, kurie nuo pat pradžių egzistavo kaip savaime suprantami <...> (Adleris, 2009, p. 34). Šis psichologas (1927) savo darbuose teigia, kad žmonės turi įgimtą poreikį kurti bei puoselėti socialinį ryšį ir kad bendruomeniškumas (vok. *gemeinschaftsgefühl*) yra būtinas asmens psichologinei gerovei. Pasak A. Adlerio (1927), nuo pat kūdikystės įgimtas bendrystės jausmas formuojasi, ima bręsti bei skleistis. Tai pastebima stebint vaiko poreikį patirti švelnumą - nepakanka būti pamaitintam, prižiūratam. Kūdis turi prigimtinių siekių būti arti kitų. Tai yra pagrindinis kūdikio poreikis. Viskas, ką vaikas daro, yra dėl vieno tikslo – surasti savo vietą bei jaustis, kad yra šeimos dalimi. Priklausymo jausmas yra esminis žmogaus psichologinis poreikis – noras būti priimtam bei susietam su šeima, grupe, bendruomene, kitais asmenimis.

Šis jausmas formuoja individo santykį su aplinka, o jo trūkumas gali lemti psichologines problemas. Jei žmogus žino, kad turi aplinkinių paramą, gali gauti prireikus pagalbą, jis lengviau gali atlaikyti gyvenimo iššūkius, lengviau įveikti stresą, yra psichologiškai atsparesnis. A. Adleris savo išleistose knygose teigia (1927), kad bendrystės jausmas, ar žmogus jį turi, ar kaip tik yra jo trūkumas, yra matas, pagal kurį galima matyti, ar žmogus yra socialiai vertingas. Jei žmogus yra egocentriškas ir orientuojasi tik į save, savo poreikius, jis patiria psichologinių sunkumų. Jei žmogui rūpi kiti, jam svarbus „bendrasis gėris“, tuomet jis yra sveika asmenybė. Anot A. Adlerio (1927), kai žmogus nejaučia priklausymo jausmo bendruomenei, jis gali jausti menkavertiškumo jausmą, o tai gali paskatinti jį elgtis agresyviai ar net socialinę atskirtį. Neretai depresija, psichinės

bei psichologinės ligos bei sutrikimai yra dažnai susiję su priklausymo jausmo trūkumu. Tokiais atvejais žmogus gali jaustis nereikalingas, turėti žemą savigarbą, neigiamą pasaulėžiūrą.

A. Adler, kaip minėjome, pirmasis įvedė priklausymo sąvoką. Kiek vėliau sąvoką *priklausymo jausmas* praplėtė humanistinės psichologijos pradininkas Abraham Maslow. Šis psichologas sukūrė poreikių hierarchijos koncepciją, kurioje teigiama, kad žmogui yra itin svarbu priklausyti tam tikrai grupei ar kolektyvui. Žmogaus poreikius A. Maslow atvaizduoja piramidėje - patys pirmieji poreikiai yra fiziologiniai, antrieji yra susiję su saugumu, o po šių yra meilės ir priklausymo poreikiai. Šis paskutinis lygmuo yra labai svarbus žmogaus emocinei gerovei, kadangi žmonės nori būti priimti bendruomenėje, būti išklausyti, patirti emocinį ryšį ir bendrystę. Jei šie poreikiai nėra patenkinami, žmogus jaučiasi vienišas, izoliuotas, gali patirti emocinių sunkumų. A. Maslow (1954) teigia, kad šių poreikių patenkinimas skatina ir tokias charakterio savybes kaip prierašumas, savigarbą, pasitikėjimas (Maslow, 2006, p. 105). Taip pat kai žmogus išpildo šį poreikį, jis jaučiasi pripažintas, jaučiantis turįs savo vietą. Be to, A. Maslow (1954) pabrėžia – priklausymo patenkinimas veikia kaip stipriausi vaistai, o patenkinti šiuos mūsų poreikius gali tik kiti žmonės.

Amerikiečių psichologai Roy F. Baumeister ir Mark R. Leary dar labiau pagrindė jau minėtų psichologų priklausymo jausmo sampratos koncepciją. Mokslininkai atliko išsamią priklausymo jausmo analizę straipsnyje „The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation“ (1995). Šiame straipsnyje autoriai teigia, jog žmonės turi prigimtinių poreikių priklausyti grupei, bendruomenei ir kurti tarpusavio pagalba grįstus, palaikančius santykius. Bei kad daugelis žmogaus veiksmų bei motyvų yra sąlygojami poreikio, siekio priklausyti tam tikrai žmonių grupei, bendruomenei. Taip pat straipsnyje yra apžvelgti moksliniai tyrimai, kurie rodo, jog priklausymo jausmas turi stiprų poveikį savivertei ir emocinei būsenai – mažina vienišumo jausmą, kuria saugumo pojūtį, padeda suvokti, kas aš esu. Jeigu žmogus nejaučia priklausymo jausmo, tai jį veikia neigiamai, gali sukelti psichologinius sutrikimus, pavyzdžiui, depresiją, nerimą, vienatvės jausmą, taip pat gali sukelti ir fiziologinius pokyčius, pavyzdžiui, susilpnėja imuninė sistema. Psichologai akcentuoja, jog ryšys su kitais žmonėmis ir jausmas, kad esi priimtas yra toks pats svarbus kaip vanduo ar maistas. Tai yra vienas iš svarbiausių gyvenimo poreikių. Dar daugiau – teigiama, kad žmonių elgesys, emocijos ir netgi sveikata priklauso nuo to, ar jautiesi priimtas bendruomenėje, visuomenėje, grupėje.

1.2. Priklausymo jausmas šiuolaikiniuose tyrimuose

Šiuolaikinėje psichologijoje kalbama, kad priklausymo jausmas, subtilus, tačiau galingas vidinis pojūtis, kuris veikia žmogaus motyvaciją tiesiogiai. Psichologė Kelly-Ann Allen (2019) teigia, kad šis pojūtis formuojasi dėl nuolatinių socialinių sąveikų. Pasak jos, priklausymo jausmas tiesiogiai veikia žmogaus psichologinę bei emocinę gerovę. Ši autorė straipsnyje „Making Sense

of Belonging" (2019) remiasi A. Maslow poreikių hierarchija bei Roy. F. Baumeiter ir Mark. R. Leary koncepcija, jau anksčiau aptarta mokslinėje literatūroje. Jos teigimu, žmonės turi įgimtą motyvaciją kurti ilgalaikius santykius bei palaikyti stabilius bendrystės ryšius, nuolat juos puoselėjant. Tame pačiame straipsnyje Kelly-Ann Allen (2019) pabrėžia, kad jausmas, jog esi reikalingas, nėra vienkartinis patyrimas. Tai taip pat nėra statinė būseną. Priešingai, tai nuolatinis procesas, kuris formuojamas socialinių ryšių, kasdinių sąveikų situacijose dėka. Kitaip tariant, pojūtis, kad esi priimtas kitų bei esi grupės pilnavertis narys, reikalauja ir asmeninės drąsos: parodyti, koks esi iš tiesų, nebandant dirbtinai pritapti ar atliepti kitų lūkesčių. Psichologė Allen (2019) taip pat akcentuoja, kad priklausymo jausmas atsiranda dėl abipusio, nuoširdaus bendravimo. Vadinasi, bet kuris asmuo, dalyvaujantis kito žmogaus kasdieniame gyvenime, gali daryti teigiamos arba neigiamos įtakos šiam jausmui. Kalbant apie darbinę aplinką, vadovai bei kolegos taip pat veikia šį jausmą: jį silpnindami arba stiprindami.

Šiuolaikinis psichologas Geoffrey L. Cohen, Stanfordo universiteto profesorius, išsamiai analizuojantis priklausymo jausmą (2023), išsako tą pačią mintį kaip ir psichologė Kelly-Ann Allen. Jo teigimu, jausmas, kad esi reikalingas, nėra stabili ar pastovi būseną. Tai nėra visam laikui įgijama savybė. Tai nuolat kintantis, dinamiškas procesas. Žmogus, iš prigimties sociali būtybė, turi poreikius bei vaidmenis, kurie nuolat keičiasi priklausomai nuo padėties šeimoje, darbo aplinkos, santykių su aplinkiniais bei skirtingų gyvenimo etapų. Priklausymo jausmas šiame kontekste pasitelkiamas kaip fundamentalus psichologinis poreikis, neatsiejamas nuo kasdienės žmogaus patirties. Pasak Geoffrey L. Cohen (2023), priklausymo jausmas yra psichologiškai jautri būseną, kurią stipriai veikia įvairios kasdienės aplinkos situacijos. Ne mažiau reikšmingi yra kasdieniai signalai bei interakcijos, tokie kaip kūno kalba, gestai, žodžiai, kitų žmonių reakcijos bei elgesys. Kitaip tariant, net iš pažiūros menkos socialinės sąveikos, pokalbis su pardavėju, susitikimas su nepažįstamuoju stotelėje ar kaimyno šypsena, mažina vieniškumo jausmą bei stiprina bendruomeniškumo pojūtį. Bendri susitikimai, validacija iš kitų, akių kontaktas, visa tai stiprina priklausymo jausmą, o atstumiantis žvilgsnis, kontakto vengimas ar greitas pasišalinimas gali būti interpretuojami kaip atstūmimas. Vadinasi, tokie signalai, net ir netyčiniai, gali reikšmingai mažinti šį jausmą. Viena iš pagrindinių sąvokų, kurią aptaria profesorius Geoffrey L. Cohen (2023), yra priklausymo neapibrėžtumumas (angl. *belonging uncertainty*). Priklausymo neapibrėžtumumas atsiranda tada kai, žmogus abejoja, ar grupė, bendruomenė iš tiesų jį priima, laiko savu. Kai žmogui trūksta užtikrintų signalų, kad jis yra priimtas, toks asmuo tampa itin jautrus socialinei aplinkai. Neutralias situacijas jis gali pradėti interpretuoti kaip atstūmimą. Tokius jausmus dažnai patiria mažumų atstovai bei žmonės, kurie susiduria su socialiniu atotrūkiu ar visuomenės atmetimu.

Taigi priklausymo jausmą galima įvardinti kaip vieną esminių, giliausiai žmogų veikiančių psichologinių poreikių. Šis jausmas yra susijęs tiek su emocine, tiek su socialine bei fizine gerove. Jo trūkumas gali sukelti pasekmes, panašias į fizinį skausmą ar lėtinį stresą. Vadinasi, ilgalaikis priklausymo jausmo stygius gali lemti ir depresiją. Klasikinės bei šiuolaikinės psichologų teorijos rodo, kad šis jausmas yra neatsiejamas nuo žmogaus motyvacijos, savigarbos bei gebėjimo užmegzti prasmingus tarpasmeninius santykius. Priklausymas bendruomenei, kurioje žmogus jaučiasi pastebėtas, išklausytas bei vertinamas, yra esminė sąlyga visapusiškai saviraiškai. Kitaip tariant, priklausymas nėra statinė būseną. Tai nuolat kintantis, aplinkos veiksniams ir socialiniam kontekstui jautrus procesas.

2. PRIKLAUSYMO JAUSMAS DARBOVIETĖJE

2.1. Darbuotojų priklausymo organizacijai jausmas – samprata ir reikšmė

Šiais laikais priklausymo jausmas organizacijų aplinkoje bei vadyboje nėra tik nereikšminga smulkmena. Vis daugiau dėmesio skiriama darbuotojų emocinei savijautai, jų ryšio stiprinimui su organizacija. Šis jausmas yra reikšmingas tuo, kad yra ir tiesiogiai susijęs ne tik su darbuotojų pasitenkinimu, bet ir su jų motyvacija, lojalumu bei darbo rezultatais. Šiame skyriuje analizuojama, kaip priklausymo jausmas veikia darbuotojus bei kodėl jis laikomas viena svarbiausių sėkmingos organizacijos veikloje.

Jausmas, kad esi reikalingas yra reikšmingas faktorius. Jis skatina darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją ir bendrą organizacijos sėkmę. Be to, šis jausmas turi įtakos žmonių santykiams, jų bendravimui ir funkcionavimui įvairiose grupėse. Tad galima teigti, jog darbuotojas, patiriantis priklausymo jausmą, organizacijai atneš daug naudos. Remiantis Meyer ir Maltin (2010), vienas tinkamiausių būdų, kuris padeda darbuotojui atsisakyti ketinimų palikti savo darbovietę ir išeiti iš darbo, yra jo teigiamas priklausymo organizacijai jausmas. „Tvirtas priklausymo jausmas organizacijai ne tik padeda sumažinti darbuotojų kaitą, bet ir yra svarbus veiksnys prognozuojant daugelį kitų organizacijai palankių rezultatų: mažesnę darbuotojų pravaikštų skaičių, didesnę motyvaciją dirbti, produktyviau atliekamus darbus, pilietišką elgesį organizacijoje“ (Genevičiūtė-Janonienė, Skučaitė ir Endriulaitienė, 2015, p. 78). Panaccio ir Vandenberghe teigimu (2009), priklausymo jausmas organizacijai veikia kokybišką darbuotojo funkcionavimą, pavyzdžiui, darbuotojai dėl jaučiamo priklausymo organizacijai jausmo patiria saugumo jausmą, todėl jie mažiau linkę pasiduoti neigiamam streso poveikiui. Taip pat Griffin ir kt. (2010) pabrėžia, kad priklausymo jausmas saugo darbuotojus nuo emocinio išsekimo, darbuotojai yra mažiau linkę į nuasmeninimą ir save vertina kaip efektyviau dirbančius.

2023 m. paskelbtoje ataskaitoje „Unlocking the Potential of Your Workforce: The Benefits of Belonging“ yra teigiama, jog priklausymo jausmas stipriai veikia darbuotojų produktyvumą, pasitenkinimą darbu ir bendrą jų darbo patirtį, taip pat priklausymo jausmas darbe suteikia darbuotojams saugumą ir motyvaciją. Ataskaitoje pateikti duomenys rodo, kad darbuotojai, kurie jaučiasi organizacijos dalimi, 10 kartų labiau įsitraukia į darbą, 7 kartus dažniau jaučiasi gerbiama darbe, 5 kartus dažniau jaučiasi psichologiškai saugūs, 14 kartų dažniau pasitiki priimamais sprendimais ir 11 kartų dažniau tiki, kad jų nuomonė yra išklausoma bei svarbi. Šie skaičiai rodo, kad socialinio bei psichologinio įsitraukimo jausmas ne tik padeda asmeniui jaustis geriau, bet ir tiesiogiai susijęs su darbo našumu, gerais darbo rezultatais, organizacijos potencialu ir veikla. Kai darbuotojai jaučiasi saugūs ir vertinami, nebijo suklysti, tada jie jaučiasi saugūs ir yra labiau linkę siūlyti inovatyvias idėjas, rizikuoti ir prisidėti prie naujų veiklos metodų įgyvendinimo. Darbuotojų ryšio su organizacija kaip svarbaus dėmens vaidmenį pabrėžia ir „Deloitte“ (2021)

„Elevating the Workforce: The Belonging Relationship“ tyrimas. Šis tyrimas atskleidžia, kad priklausymo jausmo skatinimas ne tik turi teigiamą poveikį darbuotojams, bet ir turi daug naudos pačiai organizacijai. Pavyzdžiui, „Deloitte“ duomenimis, teigiama darbuotojų priklausymo organizacijai patirtis gali gerinti darbuotojų darbo rezultatus netgi iki 57 %, taip pat gali sumažinti darbuotojų kaitą iki 50 %. Be to, darbuotojai, kurie jaučia stipresnę ryšį su organizacija, rečiau neateina į darbą – kur kas mažiau yra nedarbingi dėl ligų. Taip pat tokiems darbuotojams du kartus dažniau pakeliamas atlyginimas.

Remiantis psichologų: A. Adlerio, A. Maslow, Roy F. Baumeister ir Mark R. Leary, teorijomis, kuriose teigiama, kad žmonės turi įgimtą priklausymo poreikį, galima teigti, jog patys darbuotojai siekia tvirtų socialinių ir tarpasmeninių santykių su kolegomis ir vadovais. Straipsnyje „Great Attrition or Great Attraction?“ (2021) yra teigiama, kad nors darbuotojai ir nori didesnių atlyginimų ar tikrų privilegijų, tačiau jie labiausiai nori jaustis vertinami darbovietėje bei turėti prasmingus santykius su kolegomis ir vadovais. Jei darbuotojas nejaučia ryšio su organizacija, nesijaučia esantis jos dalimi, yra didelė tikimybė, kad jis paliks darbą. Taip pat minėtame straipsnyje yra nagrinėjama darbuotojų kaita. Pastebėta, jog paskutiniu metu pastiprėjo darbuotojų kaita ir išėjimas iš darbo, tai vadinama – didžiuoju išėjimu iš darbo (*angl. the Great Resignation*). Taip pat šiame žurnale yra atliktas tyrimas, kuris nagrinėja darbuotojų kaitą. Tyrimas buvo atliktas apklausiant 5 774 darbingo amžiaus darbuotojus ir 250 talentų valdymo specialistų iš Australijos, Kanados, Singapūro, Jungtinės Karalystės ir Jungtinių Valstijų. Rezultatai parodė, kad 40% darbuotojų yra linkę palikti savo darbą per artimiausius 3–6 mėnesius, o 36% iš jų planuoja tai padaryti neturėdami kito darbo pasiūlymo. Tyrimas atskleidė, kad pagrindinės darbuotojų išėjimo priežastys yra susijusios su žmogiškaisiais darbo aspektais, pavyzdžiui, 54% darbuotojų nurodė, kad jie nesijautė vertinami savo organizacijoje, 51% darbuotojų nurodė, kad jie nejautė priklausomybės jausmo darbe, 52% darbuotojų teigė, kad jų vadovai jų nevertino. Šie rezultatai rodo, kad darbuotojai siekia ne tik finansinių paskatų, bet ir nori jaustis vertinami, turėti aiškų darbo tikslą bei priklausyti bendruomenei.

Apibendrinant galima teigti, priklausymo organizacijai jausmas yra esminis veiksnys, jungiantis darbuotojo emocinę gerovę ir profesinę sėkmę. Tyrimai rodo, kad šis jausmas ne tik didina darbuotojų saugumą, mažina darbuotojų kaitą ir emocinį išsekimą, bet ir didina jų produktyvumą, įsitraukimą bei pasitikėjimą organizacija. Priklausymo jausmas rodo, kad darbuotojas jaučiasi vertinamas, suprantamas kaip komandos dalis. Organizacijos, kurios puoselėja šį jausmą, ilguoju laikotarpiu laimi. Darbuotojai, kurie jaučiasi vertinami, išklausomi, saugūs, yra labiau linkę prisidėti prie pokyčių, kurie padeda tobulinti organizacijos veiklą ir yra linkę kurti bendrystę joje, kartu gerinti veiklos rezultatus.

2.2. Vadovo vaidmuo kuriant priklausymo jausmą

Vadovas yra vienas iš pagrindinių žmonių, kuris lemia, ar darbuotojas užmezga ryšį su darbovieta, kolektyvu bei ar jį palaiko. Vadovo elgesys, bendravimo stilius ir netgi sprendimai lemia, ar darbuotojas jausis priimtas, vertinamas, išgirstas bei, aišku, turintis savo vietą organizacijoje. Šiame skyriuje yra analizuojama, kaip vadovo elgesys, bendravimo būdas bei vadovavimo stilius formuoja darbuotojo priklausymo jausmą. Yra aptariama ir neigiamos, ir teigiamos pasekmės, susijusios su vadovo gebėjimu arba negebėjimu stiprinti šį jausmą.

Galima teigti, kad organizacijos vadovas yra tarsi architektas, kuris arba skatina skleistis teigiamas darbuotojo profesines savybes, arba sudaro įspūdį, kad darbuotojas yra tik lengvai pakeičiamas sraigtelis įmonėje. Remiantis Garza ir Eslava-Zapata (2023), priklausymo jausmas yra esminis ryšys tarp darbuotojo bei darbovietės, kurį kuria būtent vadovas, savo elgesiu bei sprendimais. Šis jausmas kuriamas ne tik žodžiais, bet ir nuosekliu vadovo elgesiu: jis turi būti teisingas, pasitikintis savo darbuotojais bei palaikantis aiškias, tvarias vertybes. Taip pat svarbu, kad vadovas bendrautų šiltai, empatiškai bei supratingai, skatintų dialogą ir nuoširdžiai domėtusi darbuotojų pasiūlymais. Priklausymo jausmas, dažnai neįvertinamas kasdienėje darbinėje aplinkoje, nėra tik maloni darbo sąlyga. Jis didina darbo našumą bei mažina darbuotojų kaitą. Pasak Garza ir Eslava-Zapata (2023), teigiamas vadovavimo stilius, komandinio darbo skatinimas bei pozityvi lyderio kuriama aplinka yra kritiškai svarbūs tam, kad darbuotojas jaustųsi esantis organizacijos dalimi. Ne mažiau reikšmingas yra ir vadovo komunikavimo stilius: nuolat teikiamas grįžtamasis ryšys bei darbuotojų idėjų išklausymas stiprina bendrą motyvaciją siekti tikslų. Straipsnyje „Sense of Belonging: A Key Construct in Leadership Management“ (2023) rašoma, kad šie veiksniai veikia kaip visuma. Tinkamas vadovavimo stilius, teigiama socialinė sąveika, nuolat palaikomas grįžtamasis ryšys bei parama darbe stiprina darbuotojų ryšį su organizacija. Kitaip tariant, darbuotojas emociškai prisiriša prie darbo vietos ir rečiau dailosi kito darbo. Tuo tarpu šio ryšio stoka lemia nepasitenkinimą bei mažą darbuotojo motyvaciją.

2022 metais atliktas išsamus tyrimas „The Importance of Belonging in Workplace“ (2022) taip pat patvirtina, koks svarbus yra vadovo darbas. Jo ataskaitoje teigiama, jog 84 % apklaustų darbuotojų nurodė, kad jų vadovas atlieka svarbų vaidmenį kurdamas darbuotojų bei organizacijos bendrystės ryšius. Taigi galima teigti, jog vadovas nėra tik administracinė figūra. Jis kuria darbuotojų tarpusavio ryšius, skatina bendrystę arba, atvirkščiai, trukdo formuoti pasitikėjimu grindžiamą darbo aplinką. Vadovo bendravimo stilius, jo atvirumas arba uždarumas, įsiklausymas arba darbuotojų nuomonės nepaisymas, darbuotojų pripažinimas arba nepakankamas jų indėlio vertinimas, visa tai stiprina arba silpnina darbuotojų emocinį ryšį su organizacija. Be to, šiame straipsnyje (2023) akcentuojama, kad ypač svarbus yra individualus vadovo dėmesys kiekvienam

darbuotojui bei jo įtraukimas į sprendimų priėmimą, kas natūraliai skatina „savininkystės“ jausmą. Ne mažiau reikšminga yra atvira bei aiški komunikacija, grįsta abipusiu pasitikėjimu ir pagarba.

Kai vadovai neskiria dėmesio ryšiui su organizacija megztis bei stiprinti, gali kilti įvairių neigiamų pasekmių darbuotojams bei pačiai organizacijai. Neretai žemas darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, silpnas ryšys su kitais darbuotojais bei kolektyvu dažnai lemia tai, kad su laiku mažėja motyvacija, darbuotojai greičiau pavargsta, tampa nepatenkinti darbu. Taip pat atsiranda poreikis palikti darbovietę – tai gali lemti didesnę darbuotojų kaitą, atitinkamai tai didina įmonės kaštus, organizacijos veiklos rezultatai būna prastesni, nes nuolat reikia spręsti darbuotojų kaitos problemą. Kai darbuotojai nepasitiki vadovu ir kolegomis, sprendimai nėra skaidrūs ir aiškūs arba priimami autoritariniu stiliumi, prastėja jo psichologinė savijauta – atsiranda nerimo, streso, depresijos rizika (Allison Abrams, 2024). Neaiški komunikacija darbe kuria baimės bei nesaugumo atmosferą, sukelia gandus, kas dar labiau didina įtampą organizacijoje. Pasak Geoffrey L. Cohen (2022), žmonės, kurie jaučia neapibrėžtumą dėl ryšio su organizacija, su laiku atsiriboja nuo darbo aplinkos. Jie būna nepakankamai produktyvūs, sumažina savo įsitraukimą bei jaučiasi tiek psichologiškai, tiek socialiniu požiūriu nesaugūs. Tai ypač ryšku tais atvejais, kai vadovai nepalaiko bei neįkvepia savo darbuotojų.

Kai vadovai nesuteikia darbuotojams galimybės būti savimi, laisvai išsakyti savo abejones ar pastabas, neparodo palaikymo bei neįtraukia į sprendimų priėmimą, darbuotojai gali pamažu prarasti ryšį su organizacija. Tokie darbuotojai, jaučiantys nuolatinį nepritapimo jausmą, dažnai jaučiasi neįvertinti bei psichologiškai nesaugūs. Iš esmės tai galima įvardinti kaip tinkamo vadovavimo trūkumus, kurių ilgalaikės pasekmės paveikia visą organizaciją. Šie neigiami vadovavimo aspektai tiesiogiai veikia darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją bei lojalumą darbovietai (Bordeux ir kiti, 2021).

Egzistuoja skirtingi vadovavimo stiliai. Kiekvienas jų daro skirtingą poveikį darbuotojų priklausymo organizacijai jausmui. Visų pirma, norėtume aptarti transformacinį vadovavimo stilių.

Transformacinis vadovavimas įvardijamas kaip vienas iš tų lyderystės būdų, kurie gali palaikyti bei užtikrinti ryšį su organizacija. Šio vadovavimo stiliaus šalininkai, iniciatyvūs ir įkvepiantys vadovai, įprastai tampa sektinu pavyzdžiu kolektyvui bei sukuria bendros ateities viziją. Tuo tarpu sekėjai, tai yra darbuotojai, neretai didžiuojasi tokiais vadovais bei jais pasitiki (Petrulis, 2021). Šios lyderio savybės kuria emocinį saugumą darbovietėje bei stiprina darbuotojų įsipareigojimo organizacijai jausmą. Straipsnyje „*Transformational Leadership and Psychological Well-Being of Service-Oriented Staff*” (2022) akcentuojama, kad transformaciniai vadovai sugeba daryti teigiamą įtaką darbuotojų psichologinei gerovei, o ši yra tiesiogiai susijusi su priklausymo jausmu. Toks lyderio vadovavimo stilius dar vadinamas įtraukiuoju, inkliuzyviu,

autentišku. Transformacinis vadovas yra ištikimas savo vertybėms, veikia skaidriai, skatina darbuotojų saviraišką, kuria aplinką, kurioje nėra patyčių ar žeminimo, todėl darbuotojai gali ramiai dirbti. Taip pat straipsnyje „*The Impact of Transformative Leadership on Inclusivity*” (2023) akcentuojama, kad transformacinis vadovavimas įkvepia darbuotojus, vertina jų indėlį, individualumą, skatina kūrybiškumą. Papildomai, tame pačiame straipsnyje akcentuojama, kad transformacinį vadovavimo stilių pasirinkę lyderiai nuosekliai ir aktyviai puoselėja įtraukią bei atvirą kultūrą. Tokioje aplinkoje kiekvienas darbuotojas jaučiasi reikšmingas bei pajėgus prasmingai prisidėti prie bendrų tikslų. Tokie vadovai ne tik įkvepia kolegas imtis veiksmų, bet ir padeda kiekvienam jaustis neatsiejama organizacijos dalimi. Kitaip tariant, būtent tai laikytina esmine tvaraus darbuotojo ryšio su organizacija prielaida.

Priešingai nei transformacinis vadovavimas, autokratinis vadovavimo stilius gali slopinti darbuotojų priklausymo jausmą. Pasak R. Bubnio ir J. Ruškos (2005), autokratinio stiliaus vadovai reikalauja, kad pavaldiniai vykdytų jų nurodymus be refleksijos, įsiklausymo ar aptarimo, be diskusijų ar abejonių. Tai vadovavimo struktūra, kuri sudaryta principu „iš viršaus į apačią“. Įprastai tokioje darbovietėje nėra tarpusavio dialogo, atvirumo ir darbuotojo nuomonė nėra vertinama – atitinkamai darbuotojai nesiūlo savo idėjų, nes žino, kad jos nebus įvertintos, atsiranda idėjų „badas“, tokiu būdu organizacija negali tobulėti. Nors šis stilius gali suteikti greitų rezultatų, gali praversti kritinėse situacijose, kai reikia greitų ar žaibiškų sprendimų, jis dažnai sukuria baimės atmosferą, emocinį atstumą, pasitikėjimo stoką ir ribotą darbuotojų įsitraukimą, talentingi ir savarankiški žmonės tokioje atmosferoje neužsibūna, išeina ten, kur yra vertinami (Sahito ir kt., 2023). Taip pat autokratinis vadovavimas neigiamai veikia darbuotojų emocinę savijautą. „*Frontiers in Psychology*” žurnalas (Asim ir kt., 2021) 2021 metais publikavo tyrimą, kuriame atskleidžiama, kad toks lyderiavimas mažina darbuotojų norą padėti kolegoms. Baimės atmosfera lemia, kad darbuotojai bijo daryti klaidas, todėl susitelkia į tai, kad jų išvengtų, nelieka emocijų ir fizinių išteklių susitelkti į geresnio rezultato siekimą. Darbuotojai tokioje aplinkoje nuolat grįžta mintyse prie stresinių situacijų, po darbo negali atsipalaiduoti, tinkamai pailsėti, nuolat pergalvoja neigiamas situacijas darbe. Vadovai, kurie demonstruoja griežtą kontrolę, kontroliuoja kiekvieną darbuotojo sprendimą, veiklą, neleidžia darbuotojams laisviau reikštis, atima iš darbuotojo galimybę planuoti savo darbo veiklą. Įprastai tokie vadovai nesuteikia emocinio palaikymo, nerodo empatijos, darbuotojai jaučiasi izoliuoti, o tai prisideda prie darbuotojų emocinio išsekimo ir psichologinio atsiribojimo. Tokios sąlygos neformuoja susitapatinimo su organizacija – darbuotojas tampa tik reikiamų funkcijų atlikėju, todėl nebesistengia dėl organizacijos, nesijaučia organizacijos nariu, nejaučia ryšio su darbovieta. Tai formuoja žemą savivertę darbo aplinkoje, atitinkamai mažėja produktyvumas.

Prisirišimas prie darbovietės taip pat priklauso nuo kasdienio vadovo elgesio. Straipsnyje „What It Takes to Create a Culture of Belonging in 2021“ (2021) išskiriami trys pagrindiniai veiksniai, padedantys darbuotojui jausti ryšį su darbovieta. Pirma, darbuotojai turi jaustis laukiami. Antra, darbuotojai turi jaustis pažinti: vadovas žino jų stiprybes bei silpnybes, supranta motyvaciją, darbo stilių bei mato kiekvieno indėlį. Trečia, darbuotojai turi jaustis įtraukti: gali laisvai išsakyti nuomonę, yra kviečiami prisidėti prie bendrų sprendimų bei procesų ir jaučia, kad jų balsas yra svarbus. Kitaip tariant, šiame straipsnyje (2021) teigiama, kad neužtenka vien pasamdyti darbuotojus. Būtina sąmoningai kurti kultūrą, kurioje kiekvienas žmogus jaustųsi tikra komandos dalimi.

Straipsnyje „Inclusive Leadership and Subordinates' Career Calling: Roles of Belongingness and Organization-Based Self-Esteem“ (2025) pristatomas atliktas tyrimas, atskleidžiantis svarbią įtraukiosios lyderystės reikšmę. Paaiškėjo, kad įtrauktį skatinanti lyderystė turi teigiamą poveikį darbuotojų priklausymo jausmui. Tokiu atveju žmogus labiau jaučia savo karjeros kryptį. Pasak tyrimo autorių, šis vadovavimo stilius padeda darbuotojui geriau suvokti savo vaidmenį organizacijoje, profesinį pasirinkimą, ilgalaikės karjeros perspektyvas bei norą nuolat tobulėti savo srityje (angl. *career calling*). Tyrimo rezultatai parodė, kad atvirai besielgiančių vadovų darbo stilius yra toks – jie įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, vertina jų skirtumus ir palaiko jų saviraišką, padeda darbuotojams jaustis vertinamais ir priimtais. Šiuo atveju priklausymo jausmas veikia kaip tarpinė grandis: per jį atsiskleidžia teigiamas vadovo poveikis. Tie darbuotojai, kurie jaučiasi laukiami, pažinti ir įtraukti į darbo sprendimus, yra išklausomi ir vertinami, yra labiau motyvuoti, jaučia ryšį su organizacija ir siekia prasmingų tikslų, naudingų organizacijai.

Taigi vadovo elgesys bei pasirinktas vadovavimo stilius turi reikšmingą poveikį darbuotojo ryšiui su organizacija. Pozityvus, įtraukus bei palaikantis vadovavimas padeda darbuotojams jaustis tikra organizacijos dalimi. Jie jaučiasi vertinami bei svarbūs. Tai stiprina jų įsipareigojimą, didina motyvaciją bei įsitraukimą į bendrą veiklą. Tuo tarpu autoritarinis lyderiavimas darbuotojams neretai sukelia poreikį atsiriboti, emocinį išsekimą bei mažina prisirišimą prie organizacijos. Vadinasi, tyrimai patvirtina, kad priklausymo jausmas yra trapus ir aplinkos veiksniams itin jautrus, nėra savaime atsirandantis. Jis turi būti kuriamas bei palaikomas kasdien, nuosekliai. Tai priklauso nuo vadovo elgesio: kokių veiksmų jis imasi, kaip bendrauja bei kaip sugeba įtraukti darbuotoją į kolektyvo ir organizacijos gyvenimą.

3. PRIKLAUSYMO JAUSMAS ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE

3.1. Mokytojų situacija Lietuvoje: trūkumas, profesiniai iššūkiai ir emocinė savijauta

Norint suprasti, kaip švietimo įstaigose formuojasi bei yra palaikomas mokytojų priklausymo jausmas, pirmiausia svarbu įsigilinti į bendrą mokytojų situaciją Lietuvoje. Turint omenyje, kad mokytojo darbo krūvis Lietuvoje yra itin didelis, menkai apmokama popamokinė veikla, yra perdegimo rizika, manome, kad tai sisteminės problemos, kurias turime visų pirma aptarti. Šiame skyriuje aptarsime vis labiau augantį mokytojų trūkumą, pasitraukimo iš profesijos mastą ir pagrindines priežastis, taip pat kalbėsime apie darbo sąlygas ir emocinę savijautą, kurios taip pat lemia mokytojo ryšį su savo profesija ir ugdymo įstaiga.

Lietuvoje vis dažniau fiksuojamas mokytojų trūkumas, kuris, remiantis prognozėmis, artimiausiais metais dar labiau didės. *STRATA 2021 m. atliktais vertinimais*, augant mokytojų vidutiniam amžiui (vidutinis Lietuvos pedagogų amžius yra keturiasdešimt devyneri metai), o į pedagogines studijas nepritraukiant pakankamai studentų, buvo prognozuojama, kad artimiausiu metu (2025 m.) truks maždaug 2–3 tūkst. mokytojų. Tačiau mokslininkų vertinimu ateityje pedagogų trūkumas mokymo įstaigose gali gali išaugti dar labiau nei prognozuojama. ŠVIS duomenys rodo, kad kasmet vidutinis mokytojų amžius vis didėja: 2019 m. buvo 49,59; 2020 m. – 50,19, 2021 m. – 50,44; 2022 m. – 50,47; 2023 metais – 50,74, 2024 m. – 50,78.

Nors pedagogines studijas pasirenka vis daugiau studentų dėl padidintų stipendijų ir minimalių reikalavimų, pavyzdžiui, LAMA BPO duomenimis (2023), stojančiųjų į švietimo studijas universitetuose trauka pastebimai išaugo ir pasiekė 6,7 proc. stojančiųjų (2022 m. – 5,1 proc.), kolegijose pasiekė 8,8 proc. (2022 m. – 7,0 proc.), tačiau baigę studijas ne visi absolventai pasirenka dirbti mokyklose. Remiantis „Mokyklos bendruomenės profesinės gerovės įvertinimu“ (2021), pedagoginį išsilavinimą ir pedagogo profesinę kvalifikaciją įgijusių absolventų mokyklose įsidarbina tik ~10 %. Be to, nors ir į pedagogines studijas stojančiųjų skaičius yra didesnis, tačiau į kai kuriuos mokomuosius dalykus stojančiųjų skaičius yra labai mažas. Remiantis LAMA BPO duomenimis (2024), į chemijos pedagogiką įstojo trys studentai, į informatikos vos vienas, į matematikos devyni, o į fizikos nė vienas.

Remiantis Valstybės kontrolės ataskaita (2023), per pastaruosius trejus metus Lietuvoje darbo sutartis nutraukė šis skaičius ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo mokytojų – 2020 m.: 1 226 mokytojai, 2021 m.: 1 009 mokytojai, 2022 m.: 875 mokytojai. Šie duomenys rodo, kad kasmet apie 875–1 226 mokytojai nutraukia darbą švietimo sistemoje, o tai kelia iššūkių pedagogų pakaitai ir pritraukimui. Remiantis TALIS „Tarptautiniu mokymo ir mokymosi tyrimo“ ataskaita (2018), 45 % Lietuvos pedagogų nurodė, jog norėtų palikti darbą mokykloje per

artimiausius penkerius metus EBPO vidurkis – 25 %), taip pat tik 14 % mokytojų mano, jog jų darbas visuomenėje yra vertinamas. Šie duomenys iliustruoja, kad daugelis mokytojų jaučiasi atitolę nuo savo profesinės aplinkos. Taip pat menkas visuomenės vertinimas gali būti susiję su emociniu išsekimu ir motyvacijos stoka.

Mokytojai iš darbo pasitraukia kasmet, fiksuojama, kad pedagogų mokyklose šiuo metu kritiškai trūksta bei šis skaičius ateityje augs, todėl kyla klausimas, kas mokytojus skatina priimti tokį sprendimą.

Nacionalinės švietimo agentūros (2023) duomenys rodo, kad priežastys yra kompleksinės – didelis darbo krūvis, viršvalandžiai, nuolatinis stresas darbe ir dideli reikalavimai, atlyginimo neatitikimas tenkančiam darbo krūviui. Taip pat atliktas tarptautinis OECD TALIS (2024) tyrimas „The State of Teaching“ šią mintį patvirtina. Šiame tyrime (2024) akcentuojama, jog maždaug pusę mokytojų patiria stresą dėl administracinių darbų, pavyzdžiui, įvairių dokumentų ar ataskaitų pildymo. Pedagogai nuolat pildo dokumentus, taiso mokinių darbus ne darbo valandomis. Mokytojai turi būti nuolat atsakingi už mokinių pasiekimus, egzaminų rezultatus, papildomą įtampą kelia besikeičiantys valdžios reikalavimai bei švietimo reformų įgyvendinimas, kuris yra nesibaigiantis procesas. Pagrindiniai Lietuvos mokytojų streso šaltiniai yra jaučiama atsakomybė už mokinių rezultatus, finansinis atlygis neatitinka atsakomybės ir darbo kiekio, darbo intensyvumo. Lietuvos pedagogų atlyginimai yra vis dar vieni mažiausių Europoje, o darbo krūvis didelis. Nacionalinės švietimo agentūros (2023) atlikto tyrimo „Pedagogo karjeros nutraukimo priežasčių ir tęstinumo veiksnių analizė“ duomenys rodo, kad mokytojų pasitenkinimą darbu lemia ne tik atlyginimas, bet ir darbo sąlygos bei santykiai su kolegomis ir vadovais. Vien atlyginimo nepakanka. Mokytojų pasitenkinimui svarbi ir darbo aplinka, santykiai su kolegomis bei vadovais. Be to, kai mokytojas nebejaučia prasmės savo darbe, jis dažniau svarsto apie pasitraukimą iš profesijos. 2022 m. buvo atliktas projektas – tyrimas Vilniaus universiteto „Mokyklų pedagoginių darbuotojų emocinė (psichologinė) sveikata, jame paaiškėjo, jog dalis pedagogų turi depresijos riziką, daugiau nei pusė pedagogų dažniau ar rečiau patiria psichosomatinius simptomus, taip pat mano, kad darbas kenkia sveikatai. Tad ir šie veiksniai gali skatinti mokytojus nutraukti karjerą mokykloje.

Užsienio šalys irgi susiduria su mokytojų trūkumu. Pavyzdžiui, Švedija yra viena labiausiai nukentėjusių – iki 2035 m. reikės 153 000 kvalifikuotų mokytojų (Marinič ir kt., 2020). Užsienio šalių tyrimai nurodo panašius veiksnius, lemiančius apsisprendimą tęsti ar nutraukti darbą mokykloje. TALIS 2018 duomenys atskleidžia, kad stresas tarp Europos mokytojų yra dažnas – Europoje beveik 50 % vidurinių mokyklų mokytojų patiria stresą darbe, daugiau nei 50 %

mokytojų teigia patiriantys stresą „truputį“ arba „daug“. Taip pat Borman ir Dowling (2008) atliko metaanalizę kurioje išanalizavo 63 veiksniai, lemiančius mokytojų pasitraukimą iš profesijos JAV. Jie nustatė, kad mokyklose, kuriose mokytojai gavo administracinę paramą, ankstyvosios karjeros mentorių programas bei galimybes užmegzti profesinius ryšius ir bendradarbiauti, mokytojų kaitos rodikliai buvo mažesni nei mokyklose, kuriose šių priemonių nebuvo. Johnson, Kraft ir Papay (2012) tyrė mokyklų darbo sąlygas JAV. Jie siekė suprasti, kaip jos veikia mokytojų pasitenkinimą darbu ir sprendimus likti profesijoje. Tyrimo rezultatai parodė aiškią tendenciją – mokytojams svarbiau yra ne materialiniai mokyklos pajėgumai ir bazė, o socialinio pobūdžio darbo sąlygos. Mokyklos kultūra, palaikymas gaunamas iš bendradarbių, teigiamas bei pozityvus, atvirumu bei pagarba grįstas vadovo elgesys turi gerokai (dvigubai) didesnę įtaką nei materialiniai ištekliai. JAV atlikta daug tyrimų, kurie rodo, kad darbo sąlygos turi reikšmingą įtaką mokytojų karjerai. Vienas iš jų – Ingersoll (2001) tyrimas, kur buvo tirti 6000 mokytojų duomenys. Šis tyrimas parodė, kad mokyklose, kur vadovai labiau palaiko mokytojus, mokiniai laikosi drausmės, o patys mokytojai turi daugiau savarankiškumo ir yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, mokytojų kaita yra mažesnė. Räsänen ir kt. (2020) atkreipia dėmesį, kad kai darbuotojai nejaučia stipraus ryšio su organizacija, didėja tikimybė, kad jie svarstys apie profesijos keitimą. Tai parodo, kad priklausymo organizacijai jausmas nėra tik papildomas dalykas – jis yra viena svarbiausių priežasčių, padedančių išlaikyti darbuotojus, ypač mokytojus.

Mokytojų trūkumas Lietuvoje iš esmės yra sisteminė problema. Šią problemą lemia ne tik mažas stojančiųjų skaičius į pedagogikos studijas ir menkas stojančiųjų noras daryti karjerą šioje srityje, bet ir didelis pedagogų skaičius, kurie išeina iš darbo, keičia savo veiklos sritį. Dalis mokytojų palieka profesiją dėl didelio darbo krūvio ir streso, dėl toksiškos darbo aplinkos bei palaikymo stokos tiek iš tėvų, tiek administracijos. Taip pat svarbu tai, kad jie dažnai nesijaučia mokyklos bendruomenės dalimi, nesijaučia esantys įtraukti į jos aplinką. Tyrimai rodo, kad tokios darbo sąlygos tiesiogiai veikia tiek ilgai dirbančių, tiek jaunų specialistų emocinę gerovę ir sprendimą likti švietimo sistemoje.

3.2. Mokytojų priklausymo mokyklose jausmas: reikšmė ir tyrimų apžvalga

Šiame skyriuje nagrinėjama, kaip formuojasi priklausymo jausmas mokytojų kontekste, kokią įtaką jis daro jų profesinei savijautai, motyvacijai pasilikti švietimo bendruomenėje. Remiantis įvairių šalių tyrimais, siekiama atskleisti, kokie veiksniai stiprina ar slopina mokytojų priklausymo jausmą.

Priklausymo jausmas švietimo įstaigoje yra vienas esminių emocinės gerovės komponentų, svarbus tiek mokiniams, tiek mokytojams. Allen ir kt. (2021) duomenys rodo, kad mokiniai, kurie jaučiasi mokyklos dalimi, pasižymi didesne akademine motyvacija, geresniais santykiais su kitais, geriau valdo emocijas ir rečiau patiria psichikos sveikatos sunkumų. Dažniausiai šis jausmas nagrinėjamas kalbant apie mokinius, tačiau jis yra svarbus ir kalbant apie mokytojus (Allen ir kt., 2021). Mokytojai, kurie jaučiasi priimti, vertinami ir įtraukiami į mokyklos bendruomenę, yra patenkinti darbu, labiau įsipareigoja profesijai ir rečiau galvoja apie išėjimą iš darbo (Allen ir kt., 2021). Panašūs rezultatai gauti ir Lietuvoje – atliktame tyrime analizuojama mokinių priklausymo mokyklai patirtis. R. Dukynaitės ir J. Dudaitės tyrime dalyvavo daugiau nei 4600 penkiolikmečių iš 216 Lietuvos mokyklų. Jo rezultatai parodė, koks yra svarbus mokyklos mikroklimatas, tai yra, kad priklausymo mokyklai jausmas yra glaudžiai susijęs su tuo, kokie yra santykiai su mokytojais ir bendraamžiais. Kai mokiniai jaučiasi, kad yra palaikomi, jie jaučiasi saugūs ir lengviau sprendžia stresines situacijas, tarsi jaučia mokyklos bendruomenės „užnugarį“, į kurį gali atsiremti. Palaikanti atmosfera leidžia mokiniams nebijoti daryti klaidų, tokiu būdu atitinkamai mokiniai būna labiau savarankiški ir kūrybingi. Panašiai yra ir su pedagogais – palaikančioje aplinkoje dirbantys specialistai patiria mažiau streso, sumažėja perdegimo rizika, jie labiau pasitiki savo jėgomis. Panašią mintį pateikia ir Feser (2021), kuris pabrėžia, kad priklausymas nėra galutinai pasiekiamas tikslas ir pastovus jausmas. Jis yra dinamiškas, formuojamas nuolat kintančio proceso, priklausantis nuo kasdienių socialinių sąveikų, pripažinimo ir įtraukimo į abipusią bendravimo aplinką. Antai pasisveikinimas koridoriuje, šypsena, klausimas kaip sekasi, bendri pasikalbėjimai per pertraukas yra tos kasdienės sąveikos, kurios didina priklausymo jausmą. Mokytojai ir mokiniai, kurie nesijaučia priklausantys bendruomenei, dažniau patiria atskirtį, jaučiasi ignoruojami, nepastebėti. Tai neigiamai veikia pedagogų pasitikėjimą, gresia perdegimas, mažėja motyvacija bei noras likti švietimo sistemoje.

Mokytojo priklausymas mokyklai nėra vien emocinis dalykas. Jis siejasi su darbo motyvacija, patiriamu stresu bei lemia sprendimą tęsti darbą ar iš jo pasitraukti. Kai mokytojai jaučiasi mokyklos bendruomenės dalimi, jie ima mokytis su didesniu entuziazmu, patiria mažiau streso ir rečiau svarsto apie pasitraukimą (Skaalvik, 2023). Tai patvirtina Norvegijoje atliktas empirinis tyrimas, kuriame dalyvavo 2569 pradinį ir vidurinių mokyklų mokytojai iš 118 skirtingų mokyklų (Skaalvik ir Skaalvik, 2023). Tyrimo metu mokytojai vertino savo patiriamą emocinį išsekimą, darbo pasitenkinimą, priklausymo mokyklai jausmą ir darbo aplinkos ypatumus. Rezultatai parodė, kad stipresnis priklausymo jausmas buvo reikšmingai susijęs su aukštesniu darbo pasitenkinimu ir mažesniu emociniu išsekimu. Be to, tyrime išryškėjo, kad priklausymo jausmas veikia kaip tarpinis veiksnys tarp mokyklos socialinio klimato (vadovo

palaikymo, kolegų bendradarbiavimo) ir mokytojo emocinės savijautos. Kitaip tariant, priklausymo mokyklai jausmas yra labai svarbus – jis daro įtaką mokytojų emocinei gerovei ir jų profesiniam įsipareigojimui.

Priklausymo jausmas švietimo įstaigoje kyla ne tik iš santykio su visa mokyklos bendruomene. Didelę reikšmę turi ir kasdienis bendradarbiavimas su kolegomis. Straipsnyje „Teachers’ Stories on Sense of Belonging in Co-Teaching Relationship“ (2020) pristatytas tyrimas parodė, kad pradinių klasių mokytojai kur kas labiau jaučiasi bendruomenės dalimi tada, kai tarp jų vyrauja pagarbūs, šilti santykiai, pasitikėjimas ir aiškiai pasidalintos atsakomybės. Tyrimo metu buvo analizuojamos mokytojų istorijos apie komandinio mokymo patirtis. Mokytojai dažniausiai akcentavo, kad bendras pamokų planavimas, kuris skatina kolegialumą, o ne tik individualų darbą, panašios vertybės ir galimybė dalintis idėjomis, kūrybiškumas be baimės būti neigiamai įvertintam – visa tai padeda jaustis bendruomenės dalimi. Bei, priešingai, kai mokytojai susiduria su kolegų ar administracijos ignoravimu ar palaikymo trūkumu, patiria ryšio stoką ar vienišumą, mato, kad nesilaikoma susitarimų, jie ima jaustis nevertinami ir tolsta nuo bendruomenės, vyksta „tylusis išėjimas“. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad priklausymo jausmas atsiranda kasdienėje veikloje – bendravimo, palaikymo ir atsakomybės dalijimosi dėka. Tai leidžia suprasti, kad mokyklos kultūra priklauso ne tik nuo vadovavimo strategijų, bet ir nuo mokytojų tarpusavio santykių.

Regioninėse mokyklose ypač svarbu, kad mokytojai jaustųsi bendruomenės dalimi, nes jie dažnai susiduria ne tik su profesiniais, bet ir asmeniniais iššūkiais. Wynhoff Olsen ir kt. (2022) tyrimas atskleidė, kad šiose mokyklose bendruomeniškumą lemia kasdieniai dalykai – pasitikėjimas, kolegų palaikymas, santykiai ir bendros vertybės. 2022 m. tyrimo duomenys rodo (2022) – kai mokytojai jaučiasi matomi, pripažinti ir vertinami ne tik mokykloje, bet ir bendruomenėje, jie labiau jaučiasi esantys jos dalimi. Tai siejama su didesne motyvacija ir geresne emocine savijauta. Priešingai, patirdamas izoliaciją ar ignoravimą, mokytojas ima tolti nuo bendruomenės, o tai gali prisidėti prie emocinio išsekimo ir svarstymų palikti darbą. Tyrimo autoriai (2022) pabrėžia, kad buvimo bendruomenės dalimi jausmas neatsiranda savaime – jį reikia nuolat stiprinti per autentiškus ryšius ir kasdienį pripažinimą mokyklos aplinkoje.

Gillies (2017) išskiria svarbų dalyką – mokymasis nevyksta, jei mokiniai nesijaučia klasės dalimi. Todėl mokytojas turi kurti saugią ir įtraukią aplinką, kur kiekvienas mokinyss jaustųsi priimtas ir vertinamas. Straipsnyje „Teaching Pre-Service Teachers About Belonging“ (2017) analizuojamas pedagogikos studijų kursas, kuriame būsimi mokytojai ne tik mokosi apie priklausymo svarbą, bet ir per praktikas bei patyriminius užsiėmimus mato, kaip šis jausmas kuriamas realiose mokyklose. Ši straipsnio autoriai (2017) pabrėžia, kad priklausymo jausmas nėra

tik socialinis poreikis. Jis glaudžiai siejasi su emocine gerove ir ugdymo sėkme. Panašią mintį pateikia ir T. Loreman (2011), kalbėdamas apie „meilės pedagogiką“. Jo požiūriu, priklausymo jausmas yra vienas pagrindinių žmogaus poreikių (cit. Gillies, 2017). Tokios pedagogų ruošimo programos rodo, kad priklausymo jausmą reikia sąmoningai ugdyti nuo pat būsimo mokytojo rengimo pradžios. Tik jį patiriantis pedagogas gebės perduoti ir savo mokiniams. Bjorklund ir kt. (2020) tyrimas patvirtina šią kryptį. Studentai, kurie mokytojų rengimo programose jaučiasi bendruomenės dalimi, labiau pasitiki savimi, pasižymi didesniu saviveiksmingumu bei tvirčiau formuoja profesinę tapatybę. Kitaip tariant, priklausymo jausmas neatsiranda savaime kaip galutinis rezultatas. Jį reikia nuosekliai ugdyti būsimų pedagogų rengimo metu.

Priklausymo jausmas laikomas vienu svarbiausių emocinės gerovės veiksnių. Vis dėlto švietimo aplinkoje jis ne visada atsiranda savaime. Feser (2021) pabrėžia, kad šį jausmą slopina socialinė atskirtis, kultūriniai skirtumai, palaikymo trūkumas ir neįtrauki komunikacija. Kai mokytojai nesijaučia pripažinti ar negali būti savimi, jie dažniau atsiriboja emociškai. Tuomet ima abejoti savo gebėjimais ir svarsto palikti švietimo sistemą. Miller (2024) atkreipia dėmesį į dar vieną svarbų aspektą – ryšio su mokykla jausmas mažėja tuomet, kai mokytojai jaučia, kad jų vertybės, požiūris ar įsitikinimai į ugdymo procesą nesutampa su mokyklos kultūra, kai mokytojas mato, kad jo ugdymo filosofija skiriasi nuo mokyklos rodomų normų. Tokiose situacijose mokytojai jaučiasi svetimas, mažėja jo profesinis pasitenkinimas, pedagogas ima slėpti savo autentiškumą. Dėl to silpnėja jų ryšys tiek su mokykla, tiek su mokyklos bendruomene. Jei mokykloje dominuoja ne bendrystė, o drausminimas, griežta hierarchija, administracijos kontrolė, trūksta atvirumo, santykiai dažnai išlieka paviršutiniški, todėl tikras bei autentiškas bendrumo jausmas formuojasi sunkiai (Miller, 2024). Neretai problema būna sustabarėjusi mokyklos biurokratija, mokytojo idėjos nesutampa su mokyklos kultūra – visos šios minėtos sąlygos silpnina mokytojų priklausymo jausmą organizacijai, apsunkina profesinės tapatybės formavimąsi bei stabdo ilgalaikį įsipareigojimą švietimo bendruomenei.

Kitaip tariant, priklausymo jausmas mokykloje yra labai svarbus – jis daro tiesioginę įtaką mokytojų emocinei gerovei ir jų įsipareigojimui pedagogo profesijai. Tyrimų duomenimis, mokyklose, kur jaučiamas teigiamas klimatas, palaikantys santykiai ir jaučiama vadovo parama, mokytojai yra labiau motyvuoti ir rečiau svarsto apie pasitraukimą iš profesijos. Priešingose situacijose – kai vyrauja atskirtis, neįtrauki aplinka ir vertybių nesutapimai – silpnėja ryšys su mokyklos bendruomene. Dėl to didėja profesinio išsekimo rizika.

3.3. Priklausymo jausmo stiprinimo galimybės švietimo įstaigose

Priklausymo jausmas mokykloje neatsiranda savaime, jį reikia sąmoningai kurti, puoselėti ir palaikyti. Šiame skyriuje aptariama, kaip galima stiprinti priklausymo jausmą švietimo įstaigose. Didelę reikšmę turi vadovo parama, kolegų bendradarbiavimas bei mentorystės programos pradedantiesiems mokytojams.

Vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių mokytojų priklausymo jausmą švietimo įstaigoje, yra vadovo elgesys. Vadovo vaidmuo yra labai svarbus veiksnys, kuris padeda kurti įtraukiančią, bendruomenišką kultūrą, tuomet priklausymo jausmas stiprėja ir padeda sumažinti mokytojų kaitą (Polley, 2021). Tyrimai rodo, kad vadovai, kurie palaiko atvirą bendravimą, atsižvelgia į mokytojų poreikius bei skatina įtrauktį, kuria palankią emocinę aplinką. Tokioje aplinkoje, psichologiškai saugioje ir nuoširdžioje, mokytojai jaučiasi išgirsti bei vertinami (Bjorklund ir kt., 2020). 2024 m. tyrimas „The Five Factors: How School Leaders Can Improve Teacher Retention“ išskiria penkis svarbiausius veiksnius, lemiančius mokytojų ryšį su profesija. Tai pozityvi mokyklos kultūra, palaikanti administracija, individualizuotas profesinis tobulėjimas, mentorystės programos bei mokytojo autonomija. Būtent šie veiksniai daro reikšmingą įtaką mokytojų sprendimui likti švietimo sistemoje. Visi šie veiksniai yra glaudžiai susiję su priklausymo jausmo stiprinimu. Vadovo palaikymas, pasitikėjimo kūrimas ir individualumo vertinimas padeda mokytojui jaustis svarbia mokyklos bendruomenės dalimi. Panašios išvalgos pateikiamos ir Lietuvoje atliktame tyrime „Lyderystės raiška švietimo institucijose“ (Žvirdauskas, 2006). Tyrimas atskleidė opias švietimo problemas. Mokytojų žemą savivertę bei mažą motyvaciją lemia iš pažiūros paprasti, tačiau reikšmingi dalykai: vadovų neįsiklausymas, grįžtamojo ryšio bei konstruktyvaus bendravimo stoka, neįvertinamos iniciatyvos. Tokioje aplinkoje mokytojas jaučiasi neišgirstas, o jo pastangos negerbiamos. Pasak Schantz (2024), norint išlaikyti mokytojus, neužtenka formalaus vadovavimo. Svarbu pažinti mokytojus, įtraukti juos į įstaigos sprendimus, suteikti daugiau laisvės veikti bei nuoširdžiai rūpintis jų gerove. Toks santykis, grįstas abipusiu pasitikėjimu, stiprina ryšį su darbo aplinka bei skatina didesnę įsipareigojimą profesijai.

Ryšio su mokykla jausmo formavimuisi įtakos turi ir daugiau dedamųjų. Priklausymo jausmą mokykloje formuoja ne tik vadovo elgesys, bet ir kolegų tarpusavio santykiai. Kelly-Ann Allen (2019) pabrėžia, kad priklausymo jausmas atsiranda kasdienio bendravimo dėka: per kolegų palaikymą, bendradarbiavimą bei tarpusavio pripažinimą. Būtent tai stiprina darbuotojo emocinę gerovę. Mokytojai, kurių pastangos pastebimos bei vertinamos tiek vadovo, tiek kolegų, jaučiasi artimesni bendruomenei ir jaučia, kad jų darbas yra prasmingas. Panašius rezultatus pateikia ir

Turner ir kt. (2025). Jų tyrimas parodė, kad geri kolegų santykiai mažina stresą, stiprina priklausymo jausmą bei didina mokytojų norą tęsti profesinį kelią. Toks bendruomeniškumas, natūraliai besiformuojantis kasdienėje aplinkoje, kuria saugią erdvę ir skatina motyvuotus pedagogus likti švietimo sistemoje. 2020 metais atliktas tyrimas „Teachers’ Stories on Sense of Belonging in Co-Teaching Relationship“ parodė, kad pradinių klasių mokytojų priklausymo jausmą stiprina bendras pamokų planavimas bei bendradarbiavimo skatinamas atsakomybių pasidalijimas. Šio straipsnio autoriai (2020) atskleidė, kad mokytojai, kurie jaučiasi girdimi bei palaikomi, užmezga stipresnę ryšį su kolegomis bei mokyklos bendruomene. J. Česnavičienė ir E. Urnėžienė (2016) pabrėžia, kad profesinį tobulėjimą bei pasitenkinimą darbu skatina kolegialus bendradarbiavimas: pasitikėjimas, abipusė pagalba bei pozityvi mokyklos kultūra. Būtent tai stiprina priklausymo jausmą. Kitaip tariant, kolegų santykiai bei sąmoningai puoselėjama bendradarbiavimo kultūra gali reikšmingai palaikyti ir stiprinti mokytojų priklausymo jausmą.

Vienas svarbiausių dalykų, stiprinančių priklausymo jausmą mokykloje, yra bendruomenės palaikymas: socialinė bei emocinė parama, ypač mentorystės programos, šiandien įgyjančios vis didesnę reikšmę. Pasak Jennifer Allen (2009), nauji mokytojai dažnai jaučiasi vieniši, abejoja savimi bei greitai pervargsta. Neretai jauni specialistai susiduria su sudėtingu emociniu klimatu įstaigoje. Dėl to turi būti skatinama kurti aiškias bei lengvai pasiekiamas paramos struktūras, kurios suteiktų palaikymą ir padėtų naujiems mokytojams jaustis priimtais. Viena iš tokių struktūrų yra naujų mokytojų grupės, kurių nariai susitinka reguliariai. Jose galima dalintis patirtimi, stebėti kolegų darbą bei gauti mentorių palaikymą. Jennifer Allen (2009) kelia svarbų klausimą: „Kaip nuo pat pradžių padėti naujiems mokytojams jaustis bendruomenės dalimi?“ Jos teigimu, tai pasiekama taikant nuoseklias bei ilgalaikes paramos strategijas. Nacionalinės švietimo agentūros (2023) tyrimas „Pedagogo karjeros kelias“ taip pat patvirtina šią mintį. Jis atskleidė, kad mentorystės programos atlieka svarbų vaidmenį: padeda naujiems mokytojams ne tik tobulėti profesinėje srityje, bet ir įsitvirtinti bendruomenėje, kurti glaudžius tarpusavio ryšius bei stiprinti pasitikėjimą savimi. Panašią įžvalgą pateikia ir Trevaskis (2025) straipsnyje „Mentors Give New Teachers the Belonging They Need to Thrive“. Jo teigimu, tinkamai organizuota mentorystė naujiems mokytojams suteikia emocinį saugumą bei padeda jiems jaustis svarbia bendruomenės dalimi. Šias įžvalgas papildė Hobson su bendraautoriais (2009), teigiantys, kad mentorystė yra vienas svarbiausių būdų padėti pradedantiesiems mokytojams. Ji ne tik padeda augti profesiskai, bet ir suteikia emocinį palaikymą, mažina izoliacijos jausmą, stiprina pasitikėjimą savimi bei palaiko motyvaciją toliau dirbti pedagogu. Būtent tai, pasak autorių, stiprina priklausymo jausmą.

Taigi, siekiant stiprinti priklausymo jausmą, būtinas visos mokyklos bendruomenės įsitraukimas: administracijos, tėvų, mokinių bei pedagogų pastangomis. Vadovų palaikymas, vertybių vienovė, pagarbus bei nuoširdus kolegų bendravimas, komandinis darbas, mentorystės programos bei emocinė parama kuria saugią ir įtraukią aplinką, kurioje mokytojas gali augti bei jaustis vertinamas. Tinkamai puoselėjamas priklausymo jausmas ne tik didina mokytojų gerovę, bet ir skatina jų norą pasilikti švietimo sistemoje. Kitaip tariant, kuria jausmą, kad mokytojas yra „savo vietoje“ bei gali visą savo dėmesį skirti mokiniams.

1 lentelė. Priklausymo mokyklai jausmą stiprinantys ir silpninantys veiksniai.

Veiksny	Stiprinantis priklausymo jausmą	Silpninantis priklausymo jausmą	Šaltinis / Tyrimas
Vadovo elgesys	Atviras bendravimas, emocinė parama, įtrauktis į sprendimų priėmimą	Autoritarinis vadovavimas, ignoravimas, emocinio palaikymo stoka	Garza ir Eslava-Zapata (2023), Schantz (2024), Cohen (2022)
Kolegų santykiai	Pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas, dalijimasis atsakomybėmis	Izoliacija, paviršutiniškas ryšys, nepasitikėjimas	Allen (2019), Turner ir kt. (2025), Česnavičienė ir Urnėžienė (2016)
Organizacinė kultūra	Įtraukianti, vertybinėmis nuostatomis pagrįsta kultūra	Hierarchiška, vertybiškai svetima, mažai atspindinti darbuotojų balsą	Miller (2024), Feser (2021), Loreman (2011)
Mentorystė ir parama	Mentorystė naujiems mokytojams, aiškus grįžtamasis ryšys	Palaikymo stoka, palikimas „vieniems tvarkytis“	Hobson ir kt. (2009), Trevaskis (2025), NŠA (2023)
Socialinė įtrauktis	Priėmimo, vertinimo jausmas, galimybė būti savimi	Priklausymo neapibrėžtumas, socialinė atskirtis	Cohen (2023), Allen (2019)
Darbo sąlygos	Subalansuotas darbo krūvis, galimybės saviraiškai	Perteklinis administravimas, stresas, neaiškūs lūkesčiai	NŠA (2023), Ingersoll (2001), TALIS (2018)
Pedagoginė autonomija	Savarankiškumas, profesinis pasitikėjimas	Griežta kontrolė, idėjų ribojimas	Johnson, Kraft ir Papay (2012), Gillies (2017)
Visuomenės požiūris	Pozityvus mokytojo įvaizdis, pripažinimas	Menkas profesijos prestižas, nuvertinimas	TALIS (2018), Valstybės kontrolė (2023)

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, priklausymo jausmas mokykloje formuojamas kompleksiskai – jį lemia tiek vadovų, tiek kolegų elgesys, organizacinė kultūra, emocinis saugumas ir profesinė autonomija. Šie aspektai bus analizuojami ir empirinėje tyrimo dalyje.

4. MOKYTOJŲ PRIKLAUSYMO MOKYKLAI JAUSMAS

TYRIMO METODOLOGIJA

4.1. Tyrimo organizavimo būdai ir metodai

Šiame skyriuje pateikiama empirinio tyrimo metodologija: tyrimo pobūdis, taikytas metodas, duomenų rinkimo priemonė, imtis, tyrimo eiga ir duomenų analizės metodai. Metodologija yra grindžiama remiantis teorinėje darbo dalyje aprašytomis įžvalgomis – tai padėjo suformuluoti darbo tikslą bei jo uždavinius. Darbo metodologija yra parengta taip, jog būtų galima išsiaiškinti, kaip mokytojai jaučiasi priklausydami mokyklos bendruomenei ir kokie veiksniai stiprina ar silpnina šį jausmą.

Empirinio tyrimo tikslas – nustatyti mokytojų priklausymo mokyklai jausmo lygį ir šį jausmą stiprinančius bei silpninančius veiksnius.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti mokytojų priklausymo mokyklos bendruomenei jausmą;
2. Nustatyti mokytojų priklausymo mokyklai jausmą stiprinančius ir silpninančius veiksnius;
3. Įvertinti priklausymo mokyklai sąsajas su mokytojų emocine gerove ir profesine motyvacija.

Tyrimo pobūdis

Remiantis magistro darbo teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros analize yra padaryta išvada, kad priklausymo jausmas yra glaudžiai susijęs su mokytojų emocine gerove, profesine motyvacija bei ketinimu likti profesiniame kelyje. Siekiant nustatyti mokytojų priklausymo mokyklai jausmą, skatinančius veiksnius, taikomas kiekybinio tyrimo instrumentas. „Kiekybiniai tyrimai yra paremti matavimu ir skaičiais išreiškiamų duomenų analize, todėl jie leidžia nustatyti tyrinėjamų reiškinių dažnumą, paplitimą, tam tikras priklausomybes ir dėsningumus“ (Kardelis, 2016, p. 146). Pasirinktu kiekybiniu tyrimu siekiama nustatyti, kaip mokytojai vertina savo priklausymo mokyklai jausmą bendruomenėje bei kokie veiksniai šį jausmą stiprina ar silpnina. Tyrimas grindžiamas prielaida, jog mokytojų priklausymo mokyklai jausmą veikia organizaciniai (vadovų elgesys, kultūra, darbo sąlygos) ir tarpasmeniniai (santykiai su kolegomis, mentorystė, socialinė įtrauktis) veiksniai.

Tyrimo metodas

Kiekybiniam tyrimui atlikti yra parengta anoniminė anketinė apklausa, ši anketa buvo patalpinta www.apklausa.lt internetinėje svetainėje. Pasak Tidikio, anketos leidžia greitai surinkti

informaciją, taip pat anketos struktūra leidžia palyginti respondentų atsakymus ir atlikti statistinę analizę bei leidžia ištirti socialinių reiškinių paplitimą ir vertinimus (2003). Tyrimo dalyviai yra informuojami apie tyrimo tikslą, jiems garantuojamas anonimiškumas ir savanoriškas dalyvavimas. Parengtą anketą užpildyti trunka 10-12 minučių. Anketa yra sudaryta iš uždarų klausimų Likerto skalėje bei kelių atvirų klausimų. Likerto skalė dažniausiai naudojama įvertinti žmonių vertinimus bei nuostatas tam tikru požiūriu. „Likerto tipo skalė dažniausiai taikoma respondentų nuostatoms, vertinimams ar požiūriui matuoti. Ji leidžia kiekybiškai įvertinti reiškinių intensyvumą pagal pasirinktą skalę (pvz., nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku).“ (Tidikis, 2003, p. 412.) Todėl ši skalė buvo pasirinkta kaip tinkamiausia priemonė kiekybiškai įvertinti mokytojų priklausymo jausmą mokyklai bei jį veikiančius veiksnius. Anketa buvo parengta, remiantis mokslinės literatūros analize apie priklausymo jausmą, ir atspindi pagrindinius veiksnius, kurie lemia asmens priklausymo organizacijai jausmą: vadovų elgesį, santykius su kolegomis, organizacijos kultūrą, mentorystę, darbo sąlygas, emocinę įtrauktį.

Imtis ir jos parinkimo būdas

„Imties parinkimas yra vienas svarbiausių kiekybinių tyrimo etapų, nes nuo to priklauso rezultatų apibendrinamumas tyrimo patikimumas.“ (Tidikis, 2003, p. 304). Šiam kiekybiniam tyrimui taikoma atsitiktinė paprastoji imtis, buvo apklausta 427 įvairių mokomųjų dalykų mokytojų iš skirtingų Lietuvos švietimo įstaigų. „Atsitiktinė paprastoji imtis sudaroma taip, kad kiekvienas populiacijos vienetas turėtų vienodą tikimybę patekti į imtį. Tokiu būdu užtikrinamas didesnis tyrimo rezultatų objektyvumas ir reprezentatyvumas.“ (Tidikis, 2003, p. 311). Ši anketa apima pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų mokytojus, siekiant užtikrinti duomenų įvairovę ir reprezentatyvumą. Remiantis Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos duomenimis, 2024 m. Lietuvoje dirbo apie 46700 pedagogų (ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo srityse). Reprezentatyvios imties dydis apskaičiuotas pagal formulę šią formulę – $n = N / (1 + N \times e^2)$.

Populiacijos dydis (46 700), e – paklaida (0,05).

Skaičiuojant:

$$n = 46700 / (1 + 46700 \times 0,0025) \approx 46700 / 117,75 \approx 396$$

Taigi virš 400 respondentų pakanka, kad tyrimas būtų statistiškai pagrįstas, esant 96 % patikimumo lygiui ir 5 % paklaidos ribai. Šis imties dydis yra pakankamas ir užtikrina tyrimo patikimumą.

Duomenų rinkimo organizavimas

Respondentų atsakymai buvo renkami nuo 2025 m. gruodžio 13 d. iki 2026 m. vasario 15 d. Anketa buvo paskleista mokytojų uždaroje internetinėse grupėse bei buvo siūsta mokyklų administracijoms, kurios anketa pasidalino su mokytojais.

Duomenų analizės būdas

„Kiekybinių duomenų analizė dažniausiai remiasi statistiniais metodais – tiek aprašomaisiais (vidurkiai, procentai, dažniai), tiek analitiniais (koreliacijos, regresijos analizė ir pan.).“ (Tidikis, 2003, p. 424). Šiame darbe bus taikoma aprašomieji statistiniai metodai: procentai, vidurkiai, dažnių paskirstymas. Taip pat bus atliekama ir inferencinės statistikos – koreliacija analizė – siekiant nustatyti ryšį tarp mokytojų priklausymo mokyklai jausmo ir jį veikiančių veiksnių (vadovų elgesio, santykių su kolegomis ir kt.). Surinkti duomenys bus apdorojami ir analizuojami, naudojant statistinių duomenų analizės programą JASP ir Excel.

4.2. Tyrimo instrumentarijus

Siekiant surinkti tyrimo duomenis, buvo sukurtas struktūruotas anoniminis klausimynas, pagrįstas teorinėje dalyje atliktu mokslinės literatūros apie priklausymo jausmo analize (Allen, 2019; Bjorklund, 2020; Feser, 2021; Miller, 2024; ir kt.). Klausimynas buvo sukurtas taip jog, būtų galima įvertinti mokytojų priklausymo mokyklai jausmą bei nustatyti veiksnus, kurie šį jausmą silpnina ir stiprina. Anketos klausimai yra pateikiami Likerto skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Pasak Tidikio (2003), Likerto skalė leidžia kiekybiškai įvertinti respondentų požiūrį ir reiškinių intensyvumą, tad ji tinka, norint ištirti mokytojų priklausymo mokyklai jausmą.

Anketa susideda iš trijų dalių:

I DALIS – demografiniai klausimai (amžius, darbo stažas, dėstomas dalykas);

II DALIS – uždari teiginiai, pateikti Likerto skalėje (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku), skirti įvertinti dešimt pagrindinių dalykų:

1. Vadovo elgesį;
2. Kolegų santykius;
3. Organizacinę kultūrą;
4. Mentorystę ir paramą;
5. Socialinę įtrauktį;
6. Darbo sąlygas;
7. Pedagoginę autonomiją;
8. Visuomenės požiūrį;
9. Emocinę sveikatą;
10. Profesinius ketinimus.

III DALIS – keletas atvirų klausimų, kurie leidžia respondentams išreikšti savo nuomonę apie tai, kas, jų manymu, labiausiai stiprina ar silpnina priklausymo jausmą mokyklai.

2 lentelė. Anketos klausimai pagal tiriamuosius veiksnius

Klausimų blokas	Aprašas	Teiginiai Likerto skalėje	Šaltiniai, kuriais remiamasi
Vadovo elgesys	Vertinamas vadovo elgesys ir komunikacija.	Vadovas įtraukia mane į sprendimų priėmimą; Vadovas palaiko mano profesinį augimą; Vadovui nerūpi mano nuomonė; Vadovas leidžia man jaustis svarbiu bendruomenės nariu.	Garza ir Eslava-Zapata (2023), Schantz (2024), Cohen (2022) Petrurlis (2021)
Kolegų santykiai	Analizuojamas kolegų bendradarbiavimas, jų bendravimas darbo aplinkoje.	Jaučiamas bendradarbiavimas ir pasitikėjimas tarp kolegų; Kolegos padeda spręsti iškilusias problemas; Jaučiuosi izoliuotas nuo mokyklos kolektyvo; Galiu pasitikėti savo kolegomis įvairiose situacijose.	Allen (2019), Turner ir kt. (2025), Česnavičienė ir Urnėžienė (2016), Feser (2021), Olsen (2022)
Organizacinė kultūra	Nagrinėjamos mokyklos vertybės, ar jos sutampa su mokytojo nuostatomis, taip pat analizuojamas kultūrinis atvirumas ir bendra organizacijos atmosfera.	Mokyklos vertybės man yra artimos ir priimtinos; Mokyklos veikla grindžiama abipusiais susitarimais; Mokykla kultūra skatina atvirumą; Mokyklos vertybės neatitinka mano asmeninių įsitikinimų; Jaučiuosi mokyklos dalimi;	Miller (2024), Feser (2021), Loreman (2011), Olsen (2022)
Mentorystė ir parama	Analizuojamas profesionalios pagalbos prieinamumas, kolegų parama bei mentorystės sistemos veikimas, ypač naujiems darbuotojams.	Kai pradėjau dirbti, man buvo paskirtas mentorius; Mentorius padėjo įsilieti į mokyklos bendruomenę; Visada galiu kreiptis pagalbos į kolegas ir administraciją; Mokykloje jaučiuosi atstumtas ir vienišas.	Hobson ir kt. (2009), Trevaskis (2025), NŠA (2023), Borman ir Dowling (2008)
Socialinė įtrauktis	Vertinamas mokytojo priėmimas į bendruomenę, priklausymo jausmas, įtraukties stiprumas.	Jaučiuosi svarbus mokyklos bendruomenės narys; Mokykloje nebijau garsiai reikšti savo nuomonės;	Cohen (2023), Allen (2021), Räsänen ir kt. (2020), Feser

		Mokykloje jaučiuosi nereikalingas; Mokykloje mane priima tokį, koks esu; Mokyklos bendruomenėje esu išgirstas ir įvertintas; Jaučiu, kad kiti mokyklos darbuotojai manimi rūpinasi; Dažnai jaučiu, jog mano pastangos lieka nepastebėtos; Jaučiu, kad prisidedu prie mokyklos bendruomenės gerovės. Man mano mokykla rūpi; Didžiuojuosi, jog dirbu šioje mokykloje.	(2021), Hobson (2009), Olsen (2022)
Darbo sąlygos	Analizuojamas mokytojų darbo krūvis, streso ir įtampos lygis bei vadovybės požiūris į darbo aplinką.	Mano darbas krūvis yra tinkamas; Darbo krūvis dažnai kelia stresą; Turiu pakankamai laiko pasiruošti pamokoms; Mokyklos administracijai rūpi mokytojų darbo sąlygos.	NŠA (2023), Ingersoll (2001), TALIS (2018)
Pedagoginė autonomija	Analizuojama mokytojo profesinė laisvė: rinkti metodus, planuoti ugdymo turinį.	Galiu laisvai pasirinkti mokymo būdus; Turiu įtakos ugdymo turinio planavimui; Mano profesinė laisvė yra dažnai ribojama.	Johnson, Kraft ir Papay (2012), Gillies (2017)
Visuomenės požiūris	Vertinama, kaip patys mokytojai suvokia profesijos prestižą.	Visuomenė vertina mokytojo profesiją; Mokytojų darbas yra dažnai menkinamas; Mano, kaip mokytojo, darbas yra vertinamas visuomenėje; Tėvai palaiko mokytojų darbą.	TALIS (2018), Valstybės kontrolė (2023)
Emocinė sveikata	Analizuojama mokytojo emocinė savijauta darbe: motyvacija, psichologinė pusiausvyra bei emocinis išsekimas.	Dažniausiai darbe jaučiuosi motyvuotas; Mano emocinė savijauta darbe dažniausiai yra stabili; Darbe patiriu daugiau teigiamų nei neigiamų emocijų; Darbe dažnai jaučiuosi emociškai išsekęs.	Johnson, Kraft ir Papay (2012), Turner (2025)

Profesiniai ketinimai	Vertinimas ketinimas likti mokytojo profesijoje ar švietimo įstaigoje.	Artimiausius keletą metų planuoju likti švietimo srityje; Svarstau galimybę keisti švietimo įstaigą, kurioje dirbu; Rimtai svarstau galimybę keisti profesiją; Savo ateitį matau mokytojo profesijoje.	Skaalvik ir Skaalvik, (2023), Lapointe ir kt. (2011), Räsänen ir kt. (2020)
-----------------------	--	---	---

Taip pat anketoje po šių uždarų klausimų yra pateikiami trys atviro tipo klausimai. Šie klausimai pateikiami kiek kitokia forma – sakinio užbaigimu. Toks būdas pasirinktas, nes, pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), respondentai dažnai vengia atsakinėti į atviro tipo klausimus bei į juos dažniausiai atsako keliais žodžiais.

Atviri klausimai:

1. Priklausymo mokyklai jausmą man labiausiai stiprina...
2. Priklausymo mokyklai jausmą silpniausiai jaučiu tada, kai...
3. Norėčiau, kad mano mokykla labiau...

Atliekant tyrimą buvo vadovautasi Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014) išskirtais etikos principais:

1. Savanoriškumas. „Dalyvavimas apklausoje turi būti savanoriškas (*angl. voluntary participation*). Kitaip tariant, neturėtų būti taikomos jokios prievartinės paskatinimo dalyvauti apklausoje priemonės“ (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, p. 48).
2. Anonimiškumas ir konfidencialumas. „Anonimiškumo principas reiškia, kad respondento tapatybė nebus atskleista ir nebus siejama su jau užpildytu klausimynu“ (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, p. 48).

4.3. Skalių patikimumo analizė

Šiame poskyryje yra pateikiami tyrime naudotų skalių patikimumo vertinimo rezultatai. Skalių patikimumas buvo vertinamas naudojant Cronbacho alfa koeficientą, kuris yra vienas dažniausiai taikomų rodiklių, vertinant matavimo priemonių patikimumą (Pakalniškienė, 2012).

3 lentelė. Skalių vidinio suderinamumo rodikliai (Cronbacho α).

Skalė	Cronbacho α
Vadovo palaikymas	0,83
Kolegų santykiai	0,86
Organizacinė kultūra	0,88

Mentorystė ir parama	0,76
Socialinė įtrauktis	0,93
Darbo sąlygos	0,83
Pedagoginė autonomija	0,73
Visuomenės požiūris	0,78
Emocinė savijauta	0,85
Profesiniai ketinimai	0,82

Cronbacho alfa koeficientas yra statistinis rodiklis, kuris yra naudojamas vertinant skalės vidinį suderinamumą. Šio rodiklio reikšmės gali svyruoti nuo 0 iki 1 – kuo didesnė reikšmė, tuo didesnis patikimumas. Metodologinėje literatūroje nurodoma, jog Cronbacho alfa reikšmė, mažesnė 0,5, laikoma nepriimtina, 0,5-0,6 – silpna, 0,6-0,7 – abejotina, 0,7-0,8 – priimtina, 0,8–0,9 – gera, o didesnė nei 0,9 – labai gera (Sheposh, 2024; Pakalniškienė, 2012).

Iš pateiktų rezultatų matyti, jog visų skalių Cronbacho α viršija 0,7. Aukščiausias patikimumas nustatytas socialinės įtraukties skalei ($\alpha = 0,93$), tai rodo aukštą vidinį suderinamumą. Taip pat aukšti patikimumo rodikliai yra nustatyti organizacinės kultūros ($\alpha = 0,88$), kolegų santykių ($\alpha = 0,86$) bei emocinės savijautos ($\alpha = 0,85$) skalėms. Žemiausiai įvertintos, tačiau vis dar priimtinos, Cronbacho alfa reikšmės nustatytos pedagoginės autonomijos ($\alpha = 0,73$) ir mentorystės bei paramos ($\alpha = 0,76$) skalėms. Taigi anketoje naudotos skalės yra suderintos ir patikimos, kurios yra tinkamos naudoti tolimesnei analizei.

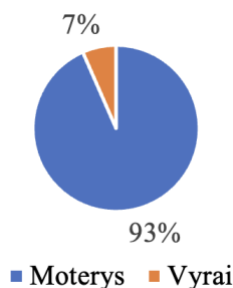
5. TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR INTERPRETACIJA

Šiame skyriuje yra pateikiama kiekybinio tyrimo duomenų analizė, remiantis mokytojų atsakymais apie jų priklausymo mokyklai jausmą bei tai lemiančius veiksnius. Pirmiausia, yra aptariama respondentų demografiniai duomenys: lytis, amžius, gyvenamoji vietovė, dėstomas dalykas bei mokytojo darbo stažas. Po to yra pateikiama aprašomoji statistika, kurioje yra pristatomi gauti rezultatai – teiginių vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai. Po aprašomosios statistikos yra pateikiama statistinė analizė: tyrimų skalių patikimumas, kintamųjų tarpusavio ryšiai.

5.1. Respondentų charakteristika

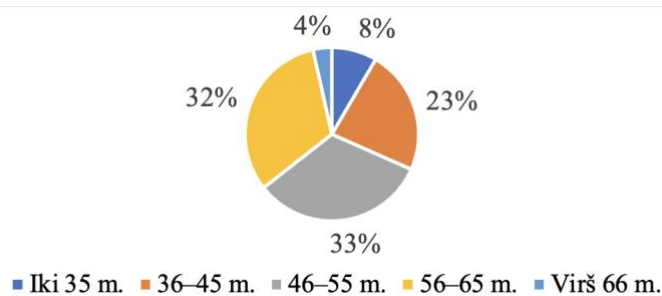
Šiame poskyryje yra pateikiama dalyvavusių respondentų demografiniai duomenys. Imties aprašymas apima pagrindinius demografinius rodiklius: lytį, amžių, darbo stažą, gyvenamąją vietą bei dėstomą dalyką, kurie leidžia geriau įvertinti tyrimo rezultatų kontekstą.

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal lytį, išryškėjo, jog tyrime stipriai dominavo moterys – jų 399 (93%). Vyrai sudarė gerokai mažesnę dalį – 28 (7 %). Toks pasiskirstymas atspindi bendrą mokytojų profesijos struktūrą Lietuvoje, kurioje tradiciškai dominuoja moterys.



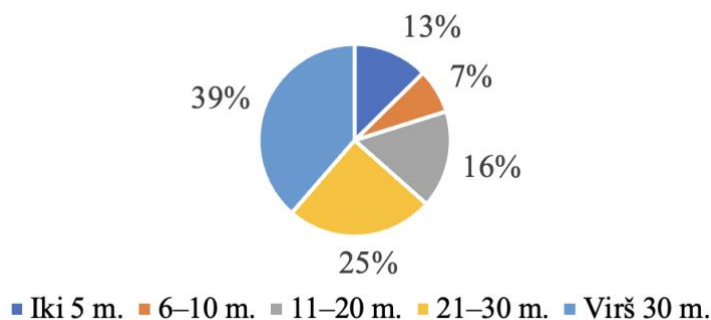
1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (%)

Tyrime dalyvavusių mokytojų vidutinis amžius siekia 50,3 metų. Jauniausiam respondentui, kuris dalyvavo tyrime, yra 22 metai, o vyriausiam – 70 metų (standartinis nuokrypis yra 10,4). Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžių yra pastebėta, jog didžiausią dalį mokytojų sudaro, kuriems yra nuo 46 iki 55 metų – 33 %. Taip pat didžiąją dalį sudaro respondentų grupė, kuriems yra nuo 56 iki 65 metų – 32 % mokytojų. Taip pat respondentai, kurių amžius yra nuo 36 iki 45 metų, sudaro 23 % visų apklaustųjų mokytojų. Jaunesni nei 35 metų mokytojai sudaro tik 8 %, o nuo 66 metų ir vyresni – 4 % apklaustųjų. Taigi tai rodo, jog tyrimo imtyje dominuoja vidutinio ir vyresnio amžiaus mokytojai.



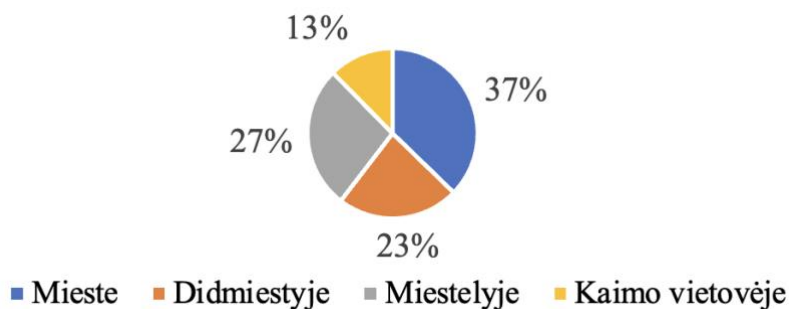
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (%)

Analizuojant mokytojų pasiskirstymą pagal darbo stažą, nustatyta, kad vidutinis stažas siekia 24,6 metų (standartinis nuokrypis yra 12,7). Mažiausias nurodytas darbo stažas yra 0 metų, o didžiausias – 49 metai. Vertinant darbo stažą pagal grupes, nustatyta, kad didžiąją dalį mokytojų sudarė, kurių darbo stažas yra virš 30 metų, tai sudaro 39 %. Mokytojai, turintys 21–30 metų darbo stažą, sudarė 25 %, o mokytojai, turintys 11–20 metų stažą, sudaro 16 % visų apklaustųjų. Taip pat mokytojai, kurie turi iki 5 metų patirties sudaro 13 % ir mokytojai, kurių darbo patirtis yra nuo 6 iki 10 metų, sudaro 7 %.



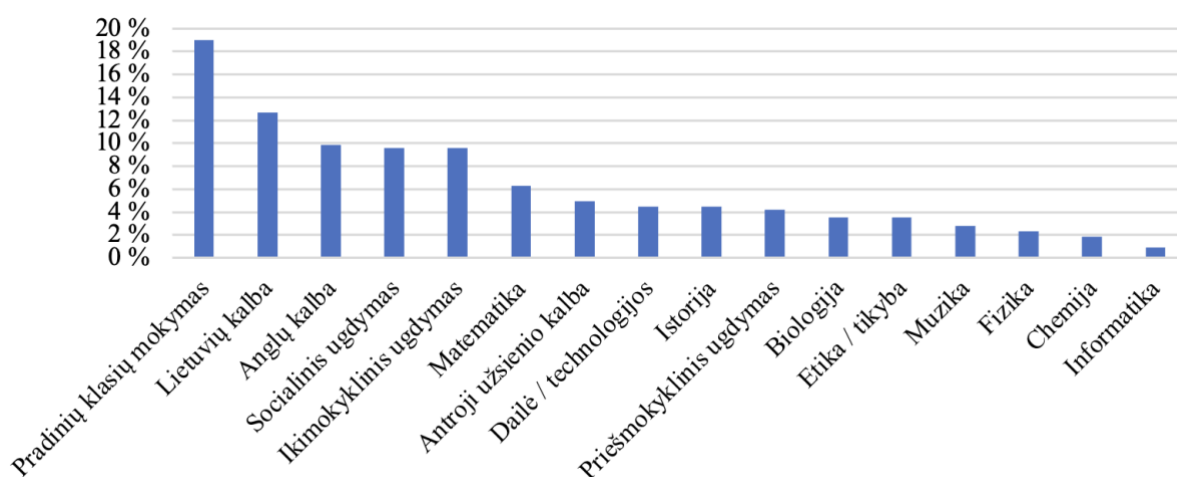
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (%)

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal darbo vietovę, nustatyta, jog dalis apklaustųjų dirba mieste – 159 mokytojai (37 %). Miestelyje dirbančių mokytojų sudaro 116 (27 %), didmiestyje 99 (23 %), o kaimo vietovėje 53 (12 %). Tokie imties duomenys rodo gana tolygų tyrimo imties pasiskirstymą, šiek tiek dominuojant miesto mokykloms.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo vietovę (%)

Tyrimo rezultatai parodė, jog respondentų pasiskirstyme pagal mokomuosius dalykus didžiausią dalį respondentų sudarė pradinių klasių mokytojai – 81 (19 %). Lietuvių kalbos mokytojų tyrime dalyvavo 54 (13 %), anglų kalbos mokytojų – 42 (10 %), o socialinio ir ikimokyklinio ugdymo mokytojų po 41 (10 %). Mažesnę dalį sudaro matematikos mokytojai – 27 (6 %), antrosios užsienio kalbos 21 (5 %), dailės / technologijų ir istorijos 19 (4 %) mokytojai. Tyrime mažiausiai dalyvavo informatikos mokytojų, jų tyrime yra 4 (1 %), taip pat chemijos 8 (2 %) ir fizikos 10 (2 %) mokytojų. Toks pasiskirstymas atspindi bendrojo ugdymo įstaigų mokytojų struktūrą, kurią didžiąją dalį sudaro pradinių klasių mokytojai bei kalbų mokytojai, o tikslųjų ir gamtos mokslų mokytojų dalis yra mažesnė.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokomuosius dalykus (%)

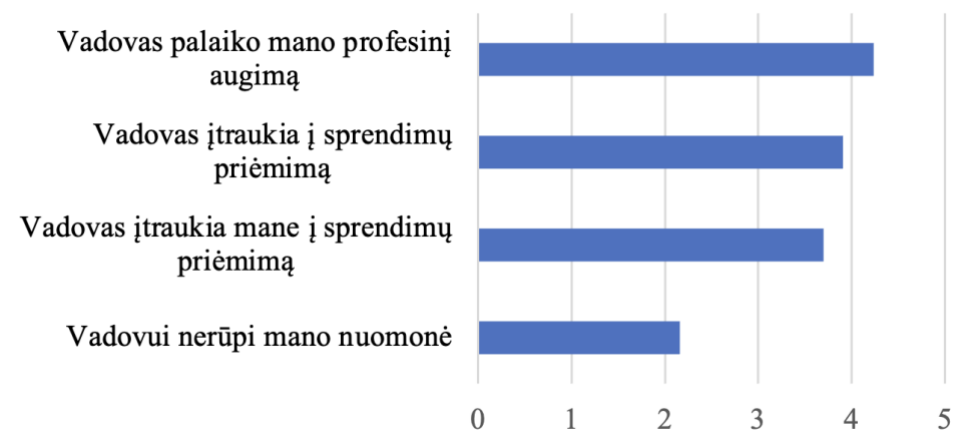
Apibendrinant galima teigti, jog tyrimo imtis pasižymi demografinė įvairove, todėl sudaro prielaidas išsamiai analizuoti mokytojų patirtis ir veiksniai, kurie yra susiję su mokytojų priklausymo mokyklai jausmu.

5.2. Aprašomoji statistika

Šiame poskyryje yra pateikiama tiriamų kintamųjų aprašomoji statistika. Analizuojami skalių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai, kurie leidžia įvertinti respondentų požiūrį į skirtingus veiksniai, kurie yra susiję su priklausymo mokyklai jausmu.

4 lentelė. Vadovo elgesio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Teiginys	Vidurkis	SD
Vadovui nerūpi mano nuomonė	2,16	1,34
Vadovas įtraukia mane į sprendimų priėmimą	3,70	1,22
Vadovas įtraukia į sprendimų priėmimą	3,91	1,15
Vadovas palaiko mano profesinį augimą	4,24	1,02

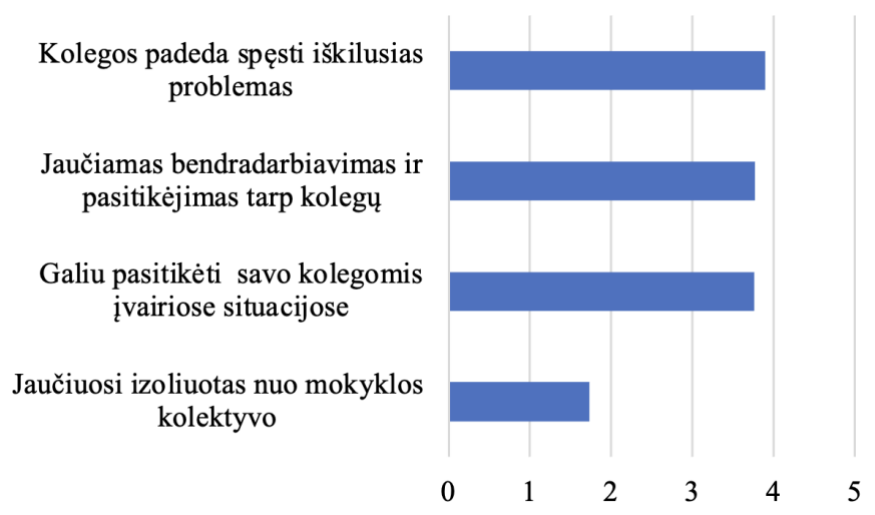


6 pav. Vadovo elgesio teiginių vertinimų vidurkiai

Analizuojant vadovo elgesio reikšmę mokytojų priklausymo mokyklai jausmui, nustatyta, jog respondentai šį veiksnį vertina palankiai. Aukščiausiai įvertintas teiginys yra „Vadovas palaiko mano profesinį augimą“ ($M = 4,24$; $SD = 1,02$), tai rodo, jog mokytojai jaučia didelę vadovo paramą dėl profesinio tobulėjimo. Taip pat yra aukštai įvertintas teiginys „Vadovas leidžia jaustis svarbiu bendruomenės nariu“ ($M = 3,70$; $SD = 1,22$). Tai rodo, kad vadovo pripažinimas ir įtraukimas į mokyklos veiklą stiprina mokytojų priklausymo mokyklai jausmą. Mažiausiai pritarimo sulaukė reversinis teiginys – „Vadovui nerūpi mano nuomonė“ ($M = 2,16$; $SD = 1,34$). Žemas šio teiginio vidurkis rodo, jog dauguma mokytojų mano, kad jų nuomonė yra svarbi mokyklos vadovui. Taigi galima teigti, jog vadovo parama, profesinio palaikymo skatinimas, pagarbus bendravimas gali būti svarbūs veiksniai, kurie teigiamai veikia mokytojų priklausymo mokyklai jausmą.

5 lentelė. Kolegų santykių teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Teiginys	Vidurkis	SD
Jaučiuosi izoliuotas nuo mokyklos kolektyvo	1,73	1,05
Galiu pasitikėti savo kolegomis įvairiose situacijose	3,76	0,99
Jaučiamas bendradarbiavimas ir pasitikėjimas tarp kolegų	3,77	0,98
Kolegos padeda spęsti iškilusias problemas	3,90	0,97



7 pav. Kolegų santykių teiginių vertinimo vidurkiai

Respondentai gana palankiai įvertino kolegų santykius, tai rodo palankią bendradarbiavimo aplinką mokyklose. Aukščiausiai yra įvertintas teiginys „Kolegos padeda spręsti iřkilusias problemas“ ($M = 3,90$; $SD = 0,97$), tai leidžia teigti, jog mokyklose yra gana palanki tarpusavio pagalbos atmosfera. Taip pat kiti du teiginiai: „Jaučiamas bendradarbiavimas ir pasitikėjimas tarp kolegų“ ($M = 3,77$; $SD = 0,98$) ir „Galiu pasitikęti savo kolegomis įvairiose situacijose“ ($M = 3,76$; $SD = 0,99$), rodo aukštą pasitikėjimo lygį tarp mokytojų. Neigiamai suformuluotas teiginys „Jaučiuosi izoliuotas nuo mokyklos kolektyvo“ ($M = 1,73$; $SD = 1,05$) pasiřymi žemesniu vidurkiu, dėl to galima teigti, kad mokytojai nesijaučia socialiai atskirti nuo kolektyvo. Tai leidžia daryti prielaidą, jog palankūs santykiai tarp mokytojų gali būti susiję su stipresniu priklausymo mokyklai jausmu.

6 lentelė. Organizacinės kultūros teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Teiginys	Vidurkis	SD
Mokyklos vertybės neatitinka mano įsitikinimų	1,96	1,21
Mokyklos kultūra skatina atvirumą	3,83	1,11
Mokyklos veikla grindžiama abipusiais susitarimais	3,97	1,02
Jaučiuosi mokyklos dalimi	4,13	0,99
Mokyklos vertybės man yra artimos ir priimtinos	4,25	0,86

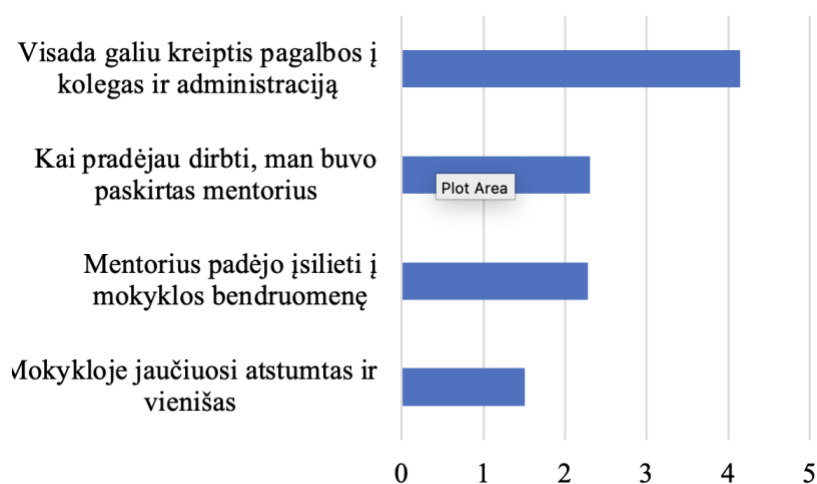


8 pav. Organizacinės kultūros teiginių vertinimo vidurkiai

Analizuojant organizacinės kultūros reikšmę mokytojams, nustatyta, jog respondentai šį veiksnį vertina palankiai, tai rodo gana palankų mokytojų santykį su mokyklos vertybėmis bei veiklos principais. Aukščiausiai įvertintas teiginys yra „Mokyklos vertybės man yra artimos ir priimtinos“ ($M = 4,25$; $SD = 0,86$), kuris rodo, jog dauguma mokytojų jaučia vertybinį suderinamumą su mokyklos, kurioje dirba. Taip pat palankiai yra įvertinti teiginiai: „Jaučiuosi mokyklos dalimi“ ($M = 4,13$; $SD = 0,99$), „Mokyklos veikla grindžiama abipusiais susitarimais“ ($M = 3,97$; $SD = 1,02$) ir „Mokyklos kultūra skatina atvirumą“ ($M = 3,83$; $SD = 1,11$), kurie leidžia teigti, kad mokyklose yra palanki atmosfera bendradarbiavimui bei abipusiui dialogui. Neigiamai suformuluotas teiginys „Mokyklos vertybės neatitinka mano įsitikinimų“ ($M = 1,96$; $SD = 1,21$) pasižymi žemu vidurkiu – tai rodo, jog dauguma mokytojų nejaučia vertybinio nesuderinamumo su mokykla, kurioje dirba. Todėl galima daryti išvadą, jog palankiai vertinama organizacinė kultūra, gali būti susijusi su stipresniu mokytojų priklausymo mokyklai jausmu.

7 lentelė. Mentorystės ir paramos teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Teiginys	Vidurkis	SD
Mokykloje jaučiuosi atstumtas ir vienišas	1,51	0,94
Mentorius padėjo įsilieti į mokyklos bendruomenę	2,28	1,47
Kai pradėjau dirbti, man buvo paskirtas mentorius	2,31	1,52
Visada galiu kreiptis pagalbos į kolegas ir administraciją	4,15	1,03

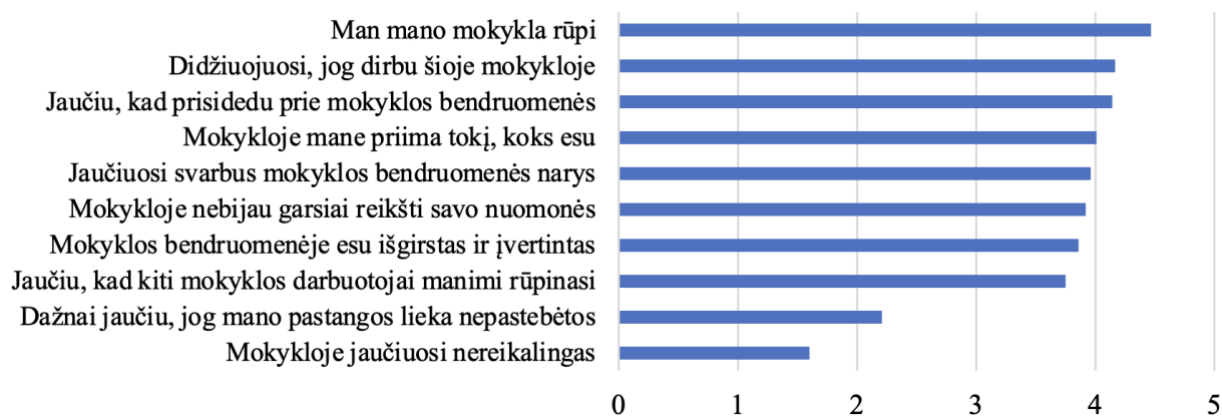


9 pav. Mentorystės ir paramos teiginių vertinimo vidurkiai

Analizuojant patiriamą mokytojų mentorystę ir paramą, nustatyta, jog šis aspektas yra vertinamas įvairiai. Aukščiausiai yra įvertintas teiginys „Visada galiu kreiptis pagalbos į kolegas ir administraciją“ ($M = 4,15$; $SD = 1,03$), tai rodo, jog dauguma mokytojų turi galimybę sulaukti pagalbos darbo aplinkoje. Tačiau teiginiai: „Kai pradėjau dirbti, man buvo paskirtas mentorius“ ($M = 2,31$; $SD = 1,52$) ir „Mentorius padėjo įsilieti į mokyklos bendruomenę“ ($M = 2,28$; $SD = 1,47$), pasižymi kur kas žemesniais vidurkiais, tai leidžia teigti, jog mentorystė nėra plačiai taikoma, nors šis dalykas padeda mokytojams, ypač pradedantiems, sumažinti atsiribojimo jausmą bei didinti pasitikėjimą savimi. Neigiamai suformuluotas teiginys „Mokykloje jaučiuosi atstumtas ir vienišas“ ($M = 1,51$; $SD = 0,94$) pasižymi žemu vidurkiu, o tai rodo, jog dauguma mokytojų nesijaučia mokykloje socialiai izoliuoti nuo mokyklos bendruomenės. Taigi galima teigti, jog vienas svarbiausių veiksnių, kuris gali stiprinti mokytojų priklausymo mokyklai jausmą, yra kolegų ir administracijos pagalba.

8 lentelė. Socialinė įtraukties teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Teiginys	Vidurkis	SD
Mokykloje jaučiuosi nereikalingas	1,60	0,93
Dažnai jaučiu, jog mano pastangos lieka nepastebėtos	2,21	1,13
Jaučiu, kad kiti mokyklos darbuotojai manimi rūpinasi	3,75	1,04
Mokyklos bendruomenėje esu išgirstas ir įvertintas	3,86	1,05
Mokykloje nebijau garsiai reikšti savo nuomonės	3,92	1,06
Jaučiuosi svarbus mokyklos bendruomenės narys	3,96	1,01
Mokykloje mane priima tokį, koks esu	4,01	1,03
Jaučiu, kad prisidedu prie mokyklos bendruomenės	4,14	0,88
Didžiuojuosi, jog dirbu šioje mokykloje	4,17	1,00
Man mano mokykla rūpi	4,47	0,87

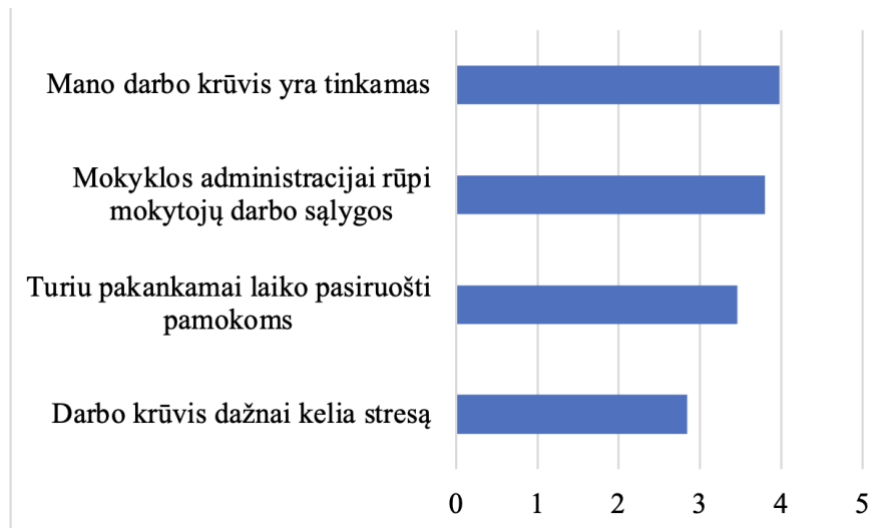


10 pav. Socialinės įtraukties teiginių vertinimo vidurkiai

Socialinės įtraukties vertinimai rodo stiprų mokytojų įsitraukimo ir priklausymo mokyklos bendruomenei jausmą. Aukščiausiai įvertintas teiginys yra „Man mano mokykla rūpi“ ($M = 4,47$; $SD = 0,87$), kuris rodo, jog mokytojai jaučia stiprų emocinį ryšį mokyklai, kurioje dirba. Taip pat aukštai įvertinti teiginiai: „Didžiuojuosi, jog dirbu šioje mokykloje“ ($M = 4,17$; $SD = 1,00$) ir „Jaučiu, kad prisidedu prie mokyklos bendruomenės“ ($M = 4,14$; $SD = 0,88$) – tai rodo, jog mokytojai jaučia savo svarbą bei reikšmę mokyklos bendruomenėje. Teiginiai: „Mane mokykloje priima tokį, koks esu“ ($M = 4,01$; $SD = 1,03$), „Jaučiuosi svarbus mokyklos bendruomenės narys“ ($M = 3,96$; $SD = 1,01$), „Mokykloje nebijau reikšti savo nuomonės“ ($M = 3,92$; $SD = 1,06$), irgi pasižymi palankiais vertinimais, kurie rodo, jog daugumoje mokyklų yra gana saugi socialinė vieta mokytojams. Neigiamai suformuluoti teiginiai: „Mokykloje jaučiuosi nereikalingas“ ($M = 1,60$; $SD = 0,93$) ir „Dažnai jaučiu, jog mano pastangos lieka nepastebėtos“ ($M = 2,21$; $SD = 1,13$) pasižymi žemesniais vidurkiais, tai leidžia teigti, jog mokytojai dažniausiai nesijaučia atstumi, nors yra dalis mokytojų, kurie jaučia, jog jų pastangos ne visada lieka tinkamai įvertintos. Apibendrinant galima teigti, kad mokytojai dažniausiai jaučiasi priimti, vertinami ir svarbūs mokyklos bendruomenės nariai.

9 lentelė. Darbo sąlygų teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Teiginys	Vidurkis	SD
Darbo krūvis dažnai kelia stresą	2,84	1,33
Turiu pakankamai laiko pasiruošti pamokoms	3,46	1,13
Mokyklos administracijai rūpi mokytojų darbo sąlygos	3,80	1,12
Mano darbo krūvis yra tinkamas	3,98	1,15

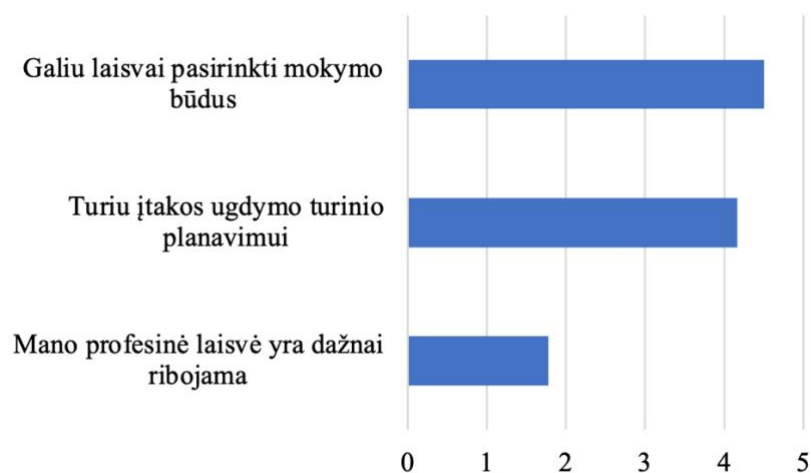


11 pav. Darbo sąlygų teiginių vertinimo vidurkiai

Vertinant mokytojų darbo sąlygas, nustatyta, jog respondentai tai vertina gana palankiai. Teiginys „Mano darbo krūvis yra tinkamas“ ($M = 3,98$; $SD = 1,15$) pasižymi aukštu vidurkiu, tai rodo, jog dauguma mokytojų savo darbo krūvį vertina tinkamai. Taip pat palankiai yra įvertintas teiginys „Mokyklos administracijai rūpi mokytojų darbo sąlygos“ ($M = 3,80$; $SD = 1,12$). Kiek žemiau yra įvertintas teiginys „Turiu pakankamai laiko pasiruošti pamokoms“ ($M = 3,46$; $SD = 1,13$), kuris rodo, jog yra mokytojų, kuriems trūksta laiko pasiruošti darbui. Neigiamai suformuluotas teiginys „Darbo krūvis dažnai kelia stresą“ pasižymi vidutine reikšme ($M = 2,84$; $SD = 1,33$), tad galima manyti, kad nors bendras darbo sąlygų vertinamas yra geras, tačiau dalis pedagogų vis dėlto patiria stresą, susijusį su darbo krūviu. Apibendrinant galima daryti išvadą, jog nors dalis pedagogų yra patenkinti darbo sąlygomis, tačiau darbo krūvio keliamas stresas yra svarbus veiksnys mokytojų savijautai.

10 lentelė. Pedagoginės autonomijos teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Teiginys	Vidurkis	SD
Mano profesinė laisvė yra dažnai ribojama	1,78	1,03
Turiu įtakos ugdymo turinio planavimui	4,16	0,98
Galiu laisvai pasirinkti mokymo būdus	4,50	0,86

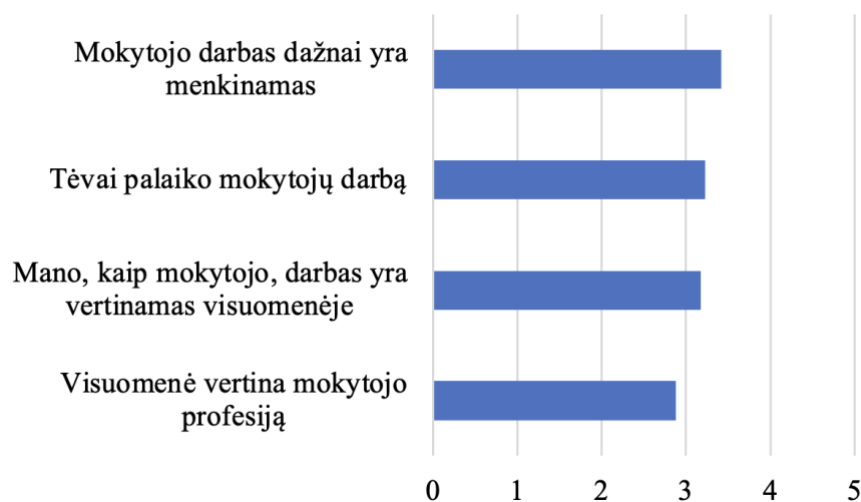


12 pav. Pedagoginės autonomijos teiginių vertinimo vidurkiai

Respondentai pedagoginę autonomiją įvertino labai palankiai. Teiginys „Galiu laisvai pasirinkti mokymo būdus“ įvertintas aukščiausiai ($M = 4,50$; $SD = 0,86$). Taip pat respondentai palankiai įvertino teiginį „Turiu įtakos ugdymo turinio planavimui“ ($M = 4,16$; $SD = 0,98$). Neigiamai suformuluotas teiginys „Mano profesinė laisvė yra dažnai ribojama“ pasižymi žemu vidurkiu ($M = 1,78$; $SD = 1,03$), tad galima daryti išvadą, jog dauguma mokytojų nejaučia pedagoginės autonomijos suvaržymo, o, atvirkščiai, gali laisvai dirbti, pasirinkdami jiems tinkamus mokymo būdus ir metodus. Tai leidžia daryti prielaidą, kad didesnė mokytojų pedagoginė autonomija gali būti siejama su stipresniu priklausymo mokyklai jausmu.

11 lentelė. Visuomenės požiūrio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Teiginys	Vidurkis	SD
Visuomenė vertina mokytojo profesiją	2,88	1,06
Mano, kaip mokytojo, darbas yra vertinamas visuomenėje	3,17	1,01
Tėvai palaiko mokytojų darbą	3,23	0,96
Mokytojo darbas dažnai yra menkinamas	3,42	1,18

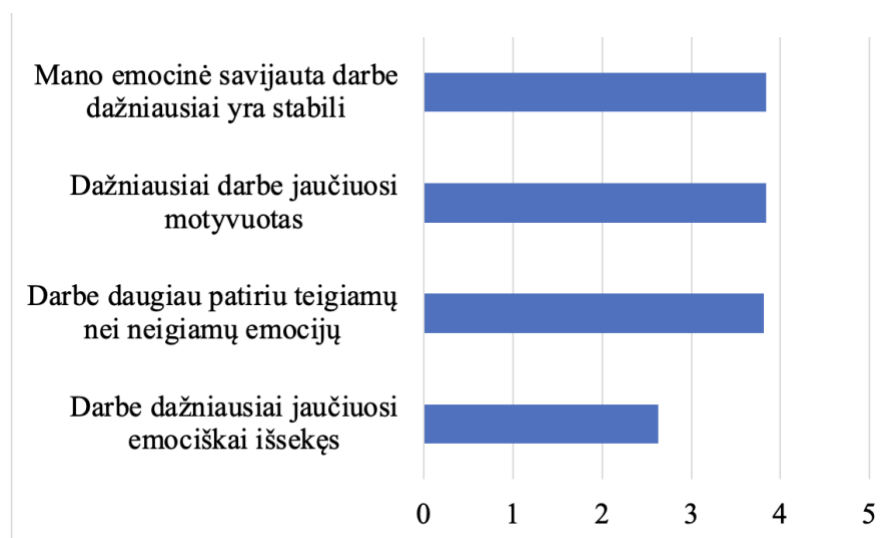


13 pav. Visuomenės požiūrio teiginių vertinimo vidurkiai

Vertinant mokytojų nuomonę apie visuomenės požiūrį į jų darbą, respondentų atsakymai rodo gana įvairų visuomenės požiūrio į mokytojo profesijos vertinimą. Teiginio „Visuomenė vertina mokytojo profesiją“ yra įvertintas žemiau vidutinės skalės reikšmės ($M = 2,88$; $SD = 1,06$), o teiginys „Mano, kaip mokytojo, darbas visuomenėje yra vertinamas“ yra įvertintas vidutiniškai ($M = 3,17$; $SD = 1,01$). Kiek geriau yra įvertintas teiginys „Tėvai palaiko mokytojų darbą“ ($M = 3,23$; $SD = 0,96$). Neigiamai suformuluotas teiginys „Mokytojo darbas dažnai yra menkinamas“ sulaukė didelio pritarimo ($M = 3,42$; $SD = 1,18$), tai rodo, kad dalis mokytojų jaučia visuomenės nuvertinimą – tai gali turėti įtakos esamam mokytojų trūkumui.

12 lentelė. Emocinės savijautos teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Teiginys	Vidurkis	SD
Darbe dažniausiai jaučiuosi emociškai išsekęs	2,63	1,19
Darbe daugiau patiriu teigiamų nei neigiamų emocijų	3,81	1,01
Dažniausiai darbe jaučiuosi motyvuotas	3,84	0,97
Mano emocinė savijauta darbe dažniausiai yra stabili	3,84	0,96

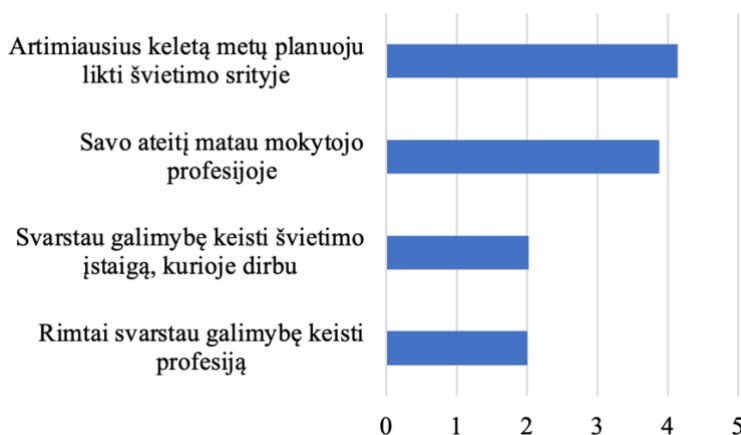


14 pav. Emocinės savijautos teiginių vertinimo vidurkiai

Mokytojų emocinės savijautos darbe vertinimai rodo gana palankią jų psichologinę sveikatą. Respondentai nurodė, kad dažniausiai darbe jaučiasi motyvuoti ($M = 3,84$; $SD = 0,97$) ir kad jų emocinė savijauta dažniausiai yra stabili ($M = 3,84$; $SD = 0,96$). Taip pat respondentai nurodė, jog jie darbe daugiau patiria teigiamų emocijų nei neigiamų ($M = 3,81$; $SD = 1,01$). Tačiau neigiamai suformuluotas teiginys „Darbe dažniausiai jaučiuosi išsekęs“ sulaukė vidutinio pritarimo ($M = 2,63$; $SD = 1,19$). Todėl galima teigti, kad nors bendra mokytojų emocinė savijauta darbe yra gana palanki, tačiau dalis mokytojų patiria emocinį nuovargį, o tai gali būti susiję su mažesniu patiriamu priklausymo mokyklai jausmu.

13 lentelė. Profesinių ketinimų teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Teiginys	Vidurkis	SD
Rimtai svarstau galimybę keisti profesiją	2,00	1,23
Svarstau galimybę keisti švietimo įstaigą, kurioje dirbu	2,02	1,30
Savo ateitį matau mokytojo profesijoje	3,88	1,16
Artimiausius keletą metų planuoju likti švietimo srityje	4,14	1,08



15 pav. Profesinių ketinimų teiginių vertinimo vidurkiai

Analizuojant mokytojų profesinius ketinimus, nustatyta, jog mokytojai yra gana stipriai įsipareigoję savo profesijai bei įstaigai, kurioje dirba. Dauguma respondentų nurodė, jog artimiausius keletą metų planuoja likti švietimo srityje ($M = 4,14$; $SD = 1,08$), taip pat ir teiginys „Savo ateitį matau mokytojo profesijoje“ yra įvertintas gana palankiai ($M = 3,88$; $SD = 1,16$). O neigiamų suformuluotų teiginių vidurkiai – „Rimtai svarstau galimybę keisti profesiją“ ($M = 2,02$; $SD = 1,30$) ir „Svarstau galimybę keisti švietimo įstaigą, kurioje dirbu“ ($M = 2,00$; $SD = 1,23$) yra mažesni, tačiau kai kurie respondentai visgi svarsto tokius pokyčius. Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog stipresnis mokytojų priklausymo mokyklai jausmas gali būti siejamas su didesniu jų ketinimu likti švietimo srityje.

Apibendrinant galima teigti, jog respondentų vertinimai skiriasi priklausomai nuo analizuojamų aspektų. Aukštesni vidurkiai yra nustatyti vadovo palaikymo, kolegų santykių ir organizacinės kultūros bei socialinės įtraukties skalėse. O darbo sąlygų, visuomenės požiūrio, mentorystės bei pedagoginės autonomijos skalių vidurkiai yra kiek mažesni. Šie skirtumai rodo, kad skirtingi veiksniai nevienodai yra susiję su mokytojų patirtimi ir jų priklausymo mokyklai jausmu.

5.3. Kintamųjų tarpusavio ryšiai

Siekiant įvertinti tarpusavio ryšius tarp kintamųjų buvo atlikta Pearsono koreliacinė analizė. Rezultatai atskleidė, jog tarp visų analizuotų kintamųjų buvo nustatyti statistiškai teigiami ryšiai ($p < 0,001$), kurie leidžia teigti, kad gerėjant vienai sričiai, gerėja ir kitos sritys.

Stipriausi ryšiai nustatyti tarp organizacinės kultūros ir socialinės įtraukties ($r = 0,839$). Tai rodo, jog palanki darbo aplinka yra stipriai susijusi su mokytojų įsitraukimo ir priklausymo mokyklai jausmu. Taip pat stiprūs ryšiai yra nustatyti tarp vadovo palaikymo ir socialinės įtraukties ($r = 0,839$) bei organizacinės kultūros ($r = 0,737$). Tai rodo, jog vadovo vaidmuo yra itin reikšmingas, kuriant mokytojų priklausymo mokyklai jausmą bei palankią darbo aplinką. Be to, stiprus ryšys nustatytas tarp socialinės įtraukties ir emocinės savijautos ($r = 0,660$). Tai leidžia daryti išvadą, jog mokytojų įsitraukimas į mokyklos gyvenimą, jų priklausymo jausmas mokyklai yra susijęs su jų geresne emocine savijauta – kuo didesnis mokytojų priklausymo mokyklai jausmas, tuo geresnė jų emocinė savijauta.

Vidutinio stiprumo tarpusavio ryšiai nustatyti tarp vadovo palaikymo ir kolegų santykių ($r = 0,458$). Tai rodo, jog vadovas yra susijęs su kolektyvo palankiu mikroklimatu, mentorystės ir emocinės savijautos ($r = 0,422$), taip pat ir tarp emocinės savijautos ir profesinių ketinimų ($r = 0,529$). Šie rezultatai leidžia teigti, kad tiek vadovo vaidmuo, tiek tarpusavio pagalba organizacijoje yra reikšmingi veiksniai, kurie yra susiję su darbuotojų savijauta bei jų profesiniais sprendimais. Vadovo parama gali prisidėti prie palankesnės atmosferos mokytojų kolektyve, o tai gali skatinti geresnius santykius tarp mokytojų – jie gali labiau pasitikėti vieni kitais, pasidalinti

darbais ar dažniau organizuoti įvairius renginius bei integruotas pamokas. Be to, mentorystė, kaip pagalbos ir patirties dalijimosi forma, yra susijusi su geresne emocine sveikata. Tai rodo, kad mokytojai, kurie jaučiasi palaikomi ir vertinami, patiria didesnę emocinį stabilumą, o šis dalykas ypač svarbus pradedantiems mokytojams. Taip pat geresnė emocinė savijauta yra siejama su aiškesniais profesiniais ketinimais. Tai leidžia daryti išvadą, kad gerai besijaučiantys mokytojai savo darbovietėje yra labiau motyvuoti tęsti profesinę karjerą.

Silpnesni, tačiau statistiškai reikšmingi, ryšiai nustatyti tarp visuomenės požiūrio ir kolegų santykių ($r = 0,231$) bei tarp darbo sąlygų ir kolegų santykių ($r = 0,223$). Tai rodo, jog tiek išoriniai veiksniai, kaip visuomenės požiūris, tiek vidiniai organizaciniai veiksniai, kaip darbo sąlygos, turi mažesnę, tačiau vis dar reikšmingą įtaką mokytojų tarpusavio santykiams. Taigi nors šie veiksniai nėra pagrindiniai formuojant mokytojų kolegialius santykius, jie vis dėlto prisideda prie bendros organizacinės aplinkos ir netgi gali netiesiogiai veikti mokytojų bendravimą bei bendradarbiavimą.

Apibendrinant galima teigti, kad tarp visų tiriamų organizacinių ir psichologinių kintamųjų yra nustatyti statistiškai teigiami reikšmingi ryšiai. Gauti rezultatai rodo, jog mokytojų priklausymo mokyklai jausmas yra glaudžiai susijęs su organizacinės kultūros, vadovo palaikymo bei socialinės įtraukties veiksniais. Tai leidžia daryti išvadą, kad vidiniai organizacijos veiksniai turi didelę reikšmę stiprinant mokytojų priklausymo mokyklai jausmą.

14 lentelė. Reikšmingiausi koreliacijos ryšiai tarp kintamųjų

Kintamieji	Pearsono koreliacijos koeficientas (r)	Reikšmingumo lygmuo (p)
Organizacinė kultūra – socialinė įtrauktis	0,839	< 0,001
Vadovo palaikymas – socialinė įtrauktis	0,739	< 0,001
Vadovo palaikymas – organizacinė kultūra	0,737	< 0,001
Socialinė įtrauktis – emocinė savijauta	0,660	< 0,001
Emocinė savijauta – profesiniai ketinimai	0,529	< 0,001
Vadovo palaikymas – kolegų santykiai	0,458	< 0,001
Mentorystė – emocinė savijauta	0,422	< 0,001

<i>Visuomenės požiūris – profesiniai ketinimai</i>	0,231	< 0,001
<i>Darbo sąlygos – kolegų santykiai</i>	0,223	< 0,001

5.4. Skirtumai pagal demografinius kintamuosius

Siekiant nustatyti, ar mokytojų įsitraukimas, emocinė savijauta, profesiniai ketinimai bei suvokiamas vadovo palaikymas skiriasi nuo gyvenamosios vietos, buvo atlikta vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA).

Rezultatai parodė, jog statistškai reikšmingų skirtumų tarp gyvenamosios vietos nenustatyta nei mokytojų įsitraukimo ($F(3, 422) = 0,703, p = 0,550$), nei emocinės savijautos ($F(3, 422) = 1,240, p = 0,295$), nei profesinių ketinimų ($F(3, 422) = 1,210, p = 0,306$), nei vadovo palaikymo vertinimo ($F(3, 422) = 1,921, p = 0,125$). Šie rezultatai leidžia teigti, kad gyvenamoji vieta visiškai nėra susijusi su jau minėtais veiksniais – rodikliai yra panašūs nepriklausomai nuo to, kur mokytojai dirba – didmiesčiuose, miestuose, miesteliuose ar kaimo vietovėse. Kadangi mokytojų įsitraukimas, emocinė savijauta bei vadovo palaikymas yra glaudžiai susiję su mokytojų priklausymo mokyklai jausmu, tad galima teigti, kad gyvenamoji vieta neturi reikšmingos įtakos šiam jausmui.

Siekiant įvertinti ryšius tarp demografinių kintamųjų (amžiaus ir darbo stažo) bei tiriamųjų kintamųjų, buvo atlikta Pearsono koreliacinė analizė.

Analizuojant mokytojų amžiaus ryšius su kintamaisiais, nustatyti silpni, tačiau statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai su mokytojų įsitraukimu ($r = 0,132, p = 0,006$), darbo sąlygų vertinimu ($r = 0,197, p < 0,001$), emocine savijauta ($r = 0,192, p < 0,001$) bei profesiniais ketinimais ($r = 0,173, p < 0,001$). Tai leidžia daryti išvadą, jog vyresni mokytojai yra linkę šiek tiek palankiau vertinti savo darbo aplinką, taip pat jie savo emocinę savijautą vertina palankiau bei turi aiškesnius profesinius ketinimus nei jaunesni mokytojai. Reikšmingų ryšių tarp mokytojų amžiaus ir vadovo palaikymo, mentorystės, autonomijos ar visuomenės požiūrio nenustatyta ($p > 0,05$), tai rodo, jog šie veiksniai nepriklauso nuo mokytojo amžiaus.

15 lentelė. Amžiaus sąsajos su tyrimo kintamaisiais

Kintamieji	Pearsono koreliacijos koeficientas (r)	Reikšmingumo lygmuo (p)
<i>Amžius – socialinė įtrauktis</i>	0,132	0,006
<i>Amžius – darbo kultūra</i>	0,197	< 0,001
<i>Amžius – emocinė savijauta</i>	0,192	< 0,001

<i>Amžius – profesiniai ketinimai</i>	0,173	< 0,001
---------------------------------------	-------	---------

Analizuojant ryšius, susijusius su mokytojų darbo stažu, išryškėjo panašios tendencijos. Nustatyti silpni teigiami ryšiai tarp darbo stažo ir kolegų santykių ($r = 0,100$, $p = 0,039$), įsitraukimo ($r = 0,104$, $p = 0,033$), darbo sąlygų vertinimo ($r = 0,098$, $p = 0,043$), emocinės savijautos ($r = 0,099$, $p = 0,042$) bei profesinių ketinimų ($r = 0,125$, $p = 0,010$). Taip pat nustatytas silpnas neigiamas ryšys tarp darbo stažo ir mentorystės ($r = -0,103$, $p = 0,034$). Tai gali rodyti, jog mokytojai, turintys didesnę darbo stažą, mažiau jaučia mentorystės poreikį. Reikšmingų ryšių tarp mokytojų darbo stažo ir vadovo palaikymo, organizacinės kultūros, autonomijos ar visuomenės požiūrio nenustatyta ($p > 0,05$).

16 lentelė. Darbo stažo sąsajos su tyrimo kintamaisiais

Kintamieji	Pearsono koreliacijos koeficientas (r)	Reikšmingumo lygmuo (p)
<i>Darbo stažas – kolegų santykiai</i>	0,100	0,039
<i>Darbo stažas – socialinė įtrauktis</i>	0,098	0,033
<i>Darbo stažas – darbo sąlygos</i>	0,192	0,043
<i>Darbo stažas - mentorystė</i>	-0,103	0,034

Apibendrinant galima teigti, jog mokytojų amžius ir jų darbo stažas turi tam tikrą ryšį su įsitraukimu, emocine savijauta bei profesiniais ketinimais, tačiau šie ryšiai yra silpni. Taigi priklausymo jausmą labiau lemia vidiniai organizaciniai veiksniai nei demografiniai aspektai.

5.5. Atvirų klausimų analizė

Šiame poskyryje yra pateikiama atvirų klausimų analizė (klausimyne buvo taikytas nebaigtų sakinių metodas), siekiant giliau atskleisti mokytojų patiriamo priklausymo mokyklai jausmo įvairias patirtis. Atsakymai buvo analizuojami, taikant teminę analizę, išskiriant dažniausiai pasikartojančius veiksniai. Poskyryje yra analizuojama, kas, mokytojų nuomone, priklausymo mokyklai jausmą labiausiai stiprina, silpnina bei kokių pokyčių tikisi iš savo mokyklos. Atvirų atsakymų analizė leidžia papildyti atlikto kiekybinio tyrimo rezultatus – geriau suprasti mokytojų patirtis.

Atlikta analizė atskleidė, jog mokytojų priklausymo mokyklai jausmą labiausiai stiprina šie veiksniai:

1. **Tarpasmeniniai santykiai ir bendrystė.** Dažniausiai respondentų minimas veiksnys yra tarpasmeniniai santykiai ir bendrystė. Mokytojai nebaigtuose sakiniuose ypač akcentavo: gerus santykius su kolegomis, bendradarbiavimą, palaikymą, bendrystės jausmą, tarpusavio pagalbą bei bendras veiklas („Gerai santykiai su kolegomis“, „Kolegų palaikymas“, „Bendrystė su kolegomis, savitarpio pagalba“). Tai rodo, jog socialiniai ryšiai yra vienas svarbiausių veiksnių, kuris stiprina mokytojų priklausymo mokyklai jausmą.
2. **Santykiai su mokiniais.** Mokytojai savo atsakymuose itin pabrėžė santykį su mokiniais – jų pasiekimus, grįžtamąjį ryšį bei motyvaciją („Vaikai ir jų degančios akys“, „Darbas su mokiniais“, „Ryšys su mokiniais“). Respondentai nurodė, jog darbas su mokiniais, galimybė stebėti jų pažangą suteikia prasmės jausmo darbe bei stiprina priklausymo mokyklai jausmą.
3. **Vadovo ir administracijos palaikymas.** Mokytojai pabrėžė, jog vadovo ir administracijos vaidmuo yra labai svarbus sprendžiant problemas ir konfliktines situacijas, taip pat mokytojams yra svarbu, jog vadovai juos išklaustų ir išgirstų jų nuomonę („Vadovo palaikymas ir išsiklausymas į mano nuomonę“, „Kai vadovas mane išgirsta“, „Vadovo ir administracijos dėmesys“). Tai rodo, kad vadovas ir organizacinis palaikymas yra svarbūs kuriant priklausymo jausmą.
4. **Darbo įvertinimas ir pripažinimas.** Respondentų atsakymuose išryškėjo, jog jiems itin yra svarbu, kad jų darbas bei pastangos būtų įvertintos („Pagyrimas, įvertinimas“, „Kai sulaukiu pagyrimo, paskatinimo“, „Jaučiuosi reikalinga ir įvertinta“). Mokytojams yra svarbu padėkos, pagyrimai, žinoti, kad jie yra svarbūs bendruomenei. Tai rodo, jog pripažinimas yra svarbus motyvacinis veiksnys.
5. **Organizacinė kultūra ir mikroklimatas.** Mokytojai taip pat savo atsakymuose pabrėžė gerą darbo atmosferą, pozityvų emocinį klimatą, bendras vertybes ir bendruomenės tradicijas („Palankus mokyklos mikroklimatas“, „Puiki, saugi emocinė atmosfera“).

Nors dauguma mokytojų atsakymų yra teigiami, tačiau yra keletas respondentų nurodė, jog jų priklausymo mokyklai jausmo niekas nestiprina arba jis yra silpnas dėl prastų santykių su vadovybe.

Atlikta analizė atskleidė, jog mokytojų priklausymo mokyklai jausmą labiausiai silpnina šie veiksniai:

1. **Vadovo ir menka administracijos palaikymas.** Respondentai dažnai savo atsakymuose minėjo situacijas, kai jų nuomonė nėra girdima, sprendimai priimami be diskusijų, trūksta vadovų pasitikėjimo („Vadovas neklauso mokytojų

nuomonės“). Taip pat atsakymuose yra minima, kad mokytojai kartais yra ignoruojami („Vadovas ignoruoja mane“), mokyklose yra per didelė mokytojų kontrolė, neaiški vidinė komunikacija. Tai leidžia teigti, jog priklausymo mokyklai jausmą gali silpninti santykiai su vadovybe, kai juose trūksta dialogo, pasitikėjimo bei įsiklausymo.

2. **Neįvertintos pastangos.** Daugelis respondentų nurodė, jog priklausymo mokyklai jausmas silpnėja tada, kai jų pastangos ar darbas nėra vertinamas ir naujos iniciatyvos yra atmetamos („Kai mano darbo rezultatai nėra įvertinami“, „Mano pastangos būna nepastebėtos“). Tai rodo, kad pripažinimas ir grįžtamasis ryšys yra ypač svarbus mokytojams, formuojant priklausymo mokyklai jausmą.
3. **Prasti tarpasmeniniai santykiai.** Respondentai atsakymuose mini konfliktus su kolegomis, apkalbas, nesusikalbėjimą, susiskaldymą, nepagarbų bendravimą, pavydą bei bendrų veiklų stoką („Kolegos nebendrauja“, „Mokytojai būna susiskaldę“, „Kolegų nesusikalbėjimai“). Tai rodo, jog socialiniai santykiai ir socialinis klimatas mokykloje yra vienas iš pagrindinių veiksnių, formuojant priklausymo jausmą – įtempti santykiai su kolegomis ir prastas bendradarbiavimas šį jausmą itin silpnina.
4. **Per didelis darbo krūvis, biurokratija ir emocinis nuovargis.** Mokytojų atsakymuose dažnai minimas pervargimas, stresas, perdegimas, dokumentų pildymas, popierizmas bei papildomi darbai, kurie nėra tiesiogiai susiję su ugdymu („Kai reikia pildyti, nereikalingus dokumentus“, „Reikia atlikti daug papildomų darbų“, „Esu palikta viena su darbais, o reikia daug ir greitai“). Tokie atsakymai leidžia teigti, jog organizaciniai reikalavimai ir padidėjęs darbo krūvis, nesusijęs su mokinių mokymu, gali mažinti mokytojų emocinį ryšį su mokykla.
5. **Prasti santykiai su mokinių tėvais ir nepagarbus požiūris į mokytoją.** Kai kurie respondentai savo atsakymuose mini konfliktus su tėvais, nepagrįstus lūkesčius, mokytojų menkinamą bei visuomenės neigiamą požiūrį į mokytojo profesiją („Tėvai kelia nepamatuotus lūkesčius“, „Mokytojo menkinimas iš tėvų pusės“, „Visuomenė nevertina mokytojo darbo“). Tai rodo, kad išoriniai veiksniai taip pat gali mažinti mokytojo priklausymo mokyklai jausmą.
6. **Žema mokinių motyvacija ir drausmės problemos.** Yra respondentų, kurie nurodė, jog priklausymo mokyklai jausmas silpnėja tada, kai jie susiduria su itin nemotyvuotais mokiniais, mokinių elgesio problemomis („Dirbu su nemotyvuotais mokiniais“, „Mokiniai abejingi“, „Mokiniai žemina mokytoją“).

Be to, svarbu pabrėžti, jog dalis respondentų nurodė, kad nėra patyrę tokios situacijos, kai mažėja priklausymo mokyklai jausmas arba pasitaiko labai retai. Tai rodo, kad mokytojų patirtys nėra vienodos, tačiau bendros tendencijos leidžia išskirti aiškius rizikos veiksnius.

Atlikta analizė parodė, jog mokytojai labiausiai iš savo mokyklos tikisi šių dalykų:

1. **Nuomonės išklausymas ir įtraukimas į problemų sprendimą.** Daugelis respondentų nurodė, jog norėtų būti dažniau išgirsti, kad labiau atsižvelgtų į jų nuomonę bei kad sprendimai būtų priimami demokratiškiau („Leistų išsakyti savo nuomonę“, „Atsižvelgtų į mokytojų nuomonę“). Mokytojų atsakymuose kartojosi poreikis kokybiškesniam dialogui, pasitikėjimu mokytojais ir mažesniame autoritariškumui. Tai rodo, kad mokytojams svarbu būti ne tik darbuotojais, bet ir aktyviais mokyklos bendruomenės nariais.
2. **Darbo vertinimas, pagarba bei pripažinimas.** Dažnas respondentas pabrėžė, jog norėtų, kad mokytojų darbas būtų labiau vertinamas tiek pačioje įstaigoje, kurioje dirba, tiek visuomenėje bei kad visuomenė jaustų didesnę pagarbą jų profesijai ir kompetencijoms („Vertintų mokytojus“, „Gerbtų kiekvieną mokytoją“). Šie atsakymai rodo mokytojų poreikį, jog jie nori būti laikomi savo srities profesionalais.
3. **Bendruomeniškumo ir bendradarbiavimo stiprinimas.** Respondentai ne kartą minėjo, jog norėtų, kad jų mokykla aktyviau skatintų bendrą veiklą ir stiprintų bendradarbiavimą tarp kolegų, abipusę pagarbą bei komandinį darbą („Stiprintų kolegų bendradarbiavimą“, „Susitelktų bendriems tikslams“). Taip pat atsakymuose išryškėjo poreikis mažinti apkalbas ir konkurenciją tarp mokytojų („Bendrautų vieni su kitais, be apsimetinėjimo, sakymo į akis vienaip, o už akių kitaip“). Tai leidžia teigti, kad mokytojams bendruomeniškumo aspektas yra reikšmingas – tai leidžia jaustis bendruomenės nariu.
4. **Rūpestis emocija, fizine bei profesine gerove.** Kai kurie respondentai atsakymuose išreiškė lūkestį, kad mokykla galėtų daugiau skirti dėmesio mokytojų emocijai savijautai, tolygiam darbo krūviui, profesinei saviraiškai, kvalifikacijos tobulinimui („Rūpintųsi mokytojų savijauta“, „Atsižvelgtų į mokytojų emocinę savijautą“, „Organizuotų kvalifikacinius mokymus“). Tai rodo, kad mokytojai priklausymo mokyklai jausmą sieja ne tik su tarpasmeniniais santykiais, bet ir su tuo, kiek mokykla rūpinasi jų gerove.
5. **Biurokratizmo mažinimas ir darbo sąlygų gerinimas.** Respondentai ne kartą akcentavo pernelyg didelį popierizmą ir darbą su dokumentais, kuris padidina darbo krūvį. Mokytojai norėtų, kad mokyklos būtų orientuotos į mokinių ugdymą,

o ne į formalius reikalavimus („Kad mokytojai būtų mažiau apkrauti popieriais“). Be to, atsakymuose minima, kad mokytojai norėtų geresnių darbo sąlygų – reikalingų priemonių, modernesnės aplinkos („Aprūpintų mokytojus priemonėmis“). Tad galima teigti, kad geresnės darbo sąlygos gali stiprinti mokytojų priklausymo mokyklai jausmą.

6. **Mokyklos augimas, atsinaujinimas bei stipresnis išorinis matomumas.** Kai kurie respondentai išreiškė norą, kad mokykla augtų ir klestėtų, būtų geriau vertinama ir bendruomenėje, ir gyvenamojoje aplinkoje („Augtų ir klestėtų“). Taip pat kad pritrauktų kuo daugiau mokinių bei jaunų mokytojų, plėtotų įvairias partnerystes, projektines veiklas ir inovacijas („Būtų atvira pokyčiams“). Tai leidžia teigti, jog mokytojams svarbus ne vien vidinis mokyklos klimatas, bet ir jos reputacija bei stabilumas.

Taip pat dalis respondentų nurodė, kad yra patenkinti mokykla, kurioje dirba, ir nemato poreikio kažką keisti. Tokie atsakymai rodo, jog dalis mokytojų jaučiasi priimti ir vertinami mokykloje.

Apibendrinant galima teigti, kad mokytojų priklausymo mokyklai jausmą formuoja tarpusavyje susiję socialiniai, emociniai bei organizaciniai veiksniai. Atvirų klausimų analizė parodė, kad priklausymo jausmą labiausiai sustiprina tarpasmeniniai ryšiai, bendrystės jausmas, darbas su mokiniais ir mokyklos vadovo teikiama parama. Mokytojų nuomonės nepaisymas labiausiai silpnina situaciją. Be to, didelis darbo krūvis, kurį lemia biurokratija, ir neįvertintos pastangos taip pat prisideda. Išsakyti mokytojų lūkesčiai rodo, kad jiems reikia daugiau dėmesio, pasitikėjimo, pagarbos bei aktyvesnio administracijos įtraukimo į sprendimų priėmimą. Taigi priklausymo jausmą lemia ne tik formalūs organizaciniai sprendimai, bet ir kasdieniai santykiai su vadovais, kolegomis, taip pat mokiniais.

DISKUSIJA

Remiantis aprašomosios, koreliacinės analizės duomenimis galima vertinti mokytojų priklausymo mokyklai jausmą. Aprašomosios analizės rezultatai parodė, jog dauguma respondentų palankiai vertina priklausymo mokyklai jausmą. Atliktame tyrime nustatyta, jog priklausymo jausmą stiprina kolegų bendrystė. Taip pat reiškinių stiprina vadovo ir administracijos parama, darbo įvertinimas bei palanki darbo atmosfera. Verta pabrėžti, jog net geri santykiai su mokiniais palankiai veikia šį jausmą. Jų aukšta motyvacija taip pat stiprina mokytojų priklausymo mokyklai jausmą. Tokie tyrimo rezultatai patvirtina ankstesnių tyrimų išvadas. Mokytojų priklausymo mokyklai jausmas yra susijęs su socialiniais ryšiais ir tarpusavio santykiais (Allen, 2021; Feser, 2021; Olsen, 2022).

Tyrimo rezultatai parodė, kas silpnina mokytojų priklausymo mokyklai jausmą. Šį jausmą gali sumažinti vadovo ir administracijos palaikymo stoka, neįvertintos pastangos, šalti santykiai tarp kolektyvo ir netgi biurokratiniai aspektai. Be to, jie atspindi tam tikras pagrindines idėjas. Tokie veiksniai per dažnai gali lemti profesinį perdegimą bei nepasitenkinimą darbu (Lapointe, 2021; Allen, 2009).

Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovo vaidmuo yra vienas svarbiausių aspektų, kuriant priklausymo jausmą. Be to, teminė analizė šį dalyką labai patvirtino. Respondentai akcentavo, jog vadovo palaikymas, kartu su įsiklausymu, stiprina jų priklausymo mokyklai jausmą. Taip pat įtraukimas į sprendimų priėmimą padeda šiam jausmui sustiprėti. Šie rezultatai atitinka anksčiau atliktų tyrimų išvadas, jog vadovas nėra vien administracinė figūra. Anaiptol, vadovas turi pažinti savo darbuotojus, įtraukti juos į sprendimų priėmimo procesą, rūpintis jų gerove (Polley, 2021; Bjorklund 2020; Schantz (2024).

Svarbu pabrėžti, jog atlikta koreliacinė analizė pabrėžė, kad priklausymo jausmas yra itin susijęs su mokytojų emocine savijauta ir profesiniais ketinimais. Taigi stipresnis priklausymo mokyklai jausmas skatina mokytoją tęsti profesinę veiklą. O kai mokytojas nejaučia šio jausmo, jis turi ketinimų keisti darbovietę arba išvis nutraukti šį profesinį kelią. Taip pat kuo didesnis priklausymo jausmas, tuo yra geresnė mokytojų savijauta. Šie rezultatai atitinka anksčiau atliktus tyrimus, kad priklausymo jausmas yra svarbus elementas, gerinant mokytojų savijautą ir išlaikant juos darbo vietoje (Skaalvik, 2011; Olsen, 2022).

Taigi galima teigti, jog mokytojų priklausymas yra sudėtingas reiškinys, kurį lemia ne vienas veiksnys. Šiam jausmui įtaką daro daug faktorių: vadovo parama ir palaikymas, organizacinė kultūra, gerųjų tarpusavio santykių kūrimas su kolegomis. Dėl to, norint šį jausmą sustiprinti, svarbu kryptingai kurti palaikančią bei įtraukiančią mokyklos bendruomenę, kurioje kiekvienas mokytojas jaustųsi vertinamas.

IŠVADOS

1. Priklausymo jausmas yra vienas iš pagrindinių žmogaus poreikių, turintis įtakos fizinei ir psichologinei žmogaus savijautai. Tiek klasikiniai, tiek šiuolaikiniai psichologai pabrėžia šio jausmo svarbą, tai itin yra susiję su žmogaus motyvacija, savigarpa bei gebėjimu užmegzti tarpusavio santykius, kuriuos galima pastebėti. Priklausymo jausmas yra svarbus ne tik asmeniniame gyvenime, bet ir darbo vietose. Mokslinėje literatūroje akcentuojama, jog šis jausmas yra reikšmingas darbuotojui. Taip pat jis yra svarbus ir darbovietai. Kai darbuotojas jaučia priklausymo jausmą savo darbo vietoje, mažėja tikimybė emociniam išsekimui, didėja motyvacija, taip pat tai lemia didesnę sėkmę profesiniame kelyje. Verta pabrėžti, kad tokie darbuotojai prie pokyčių, padeda tobulinti organizacijos veiklą, kuria bendrystę. Taip pat tokie darbuotojai yra linkę žymiai rečiau keisti darbo vietą.
2. Priklausymo jausmas švietimo įstaigose yra svarbus. Jis veikia mokytojų emocinę savijautą ir turi įtakos mokytojų profesiniam įsipareigojimui. Mokyklose, kuriose jaučiamas teigiamas aplinkos klimatas, palaikantys ir kolegiški, santykiai bei jaučiama vadovo parama, mokytojai jaučiasi labiau motyvuoti. Taip pat ir kur kas rečiau svarsto apie profesijos keitimą. O mokyklose, kur yra didesnė atskirtis tarp administracijos ar kolegų, vertybių nesutapimai, silpnėja mokytojų ryšys. Dėl to didėja profesinio išsekimo rizika. Siekiant stiprinti mokytojų priklausymo mokyklai jausmą, būtinas visos bendruomenės įtrauktis. Ne tik vadovai yra svarbūs, tačiau ir mokiniai, ir jų tėvai. Vadovo palaikymas, vertybių vienovė, pagarbus bendravimas su kolegomis, komandinis darbas, mentorystė yra vieni svarbiausių veiksnių, kurie gali sustiprinti mokytojų priklausymo mokyklai jausmą.
3. Tyrimo rezultatai parodė, jog mokytojai savo priklausymo mokyklai jausmą vertina palankiai. Aprašomojoje statistikoje išryškėjo aukšti socialinės įtraukties vidurkiai šioje analizėje. Tai liudija, kad dažnas mokytojas išgyvena priklausomybės mokyklai jausmą. Galima teigti, kad mokytojai patiria bendrystę kartu su mokyklos gyvenimu, jie jaučiasi esantys svarbi mokyklos dalis. Taigi mokytojai dažniausiai jaučiasi priimti ir vertinami. Jie yra svarbūs mokyklos bendruomenės nariai. Šie veiksniai gali palankiai veikti jų tiek fizinę sveikatą, tiek emocinę savijautą.
4. Tyrimo rezultatai rodo, jog mokytojų priklausymo jausmą labiausiai stiprina vadovo palaikymas ir įsiklausymas, taip pat santykiai, pagrįsti pasitikėjimu. O šį jausmą labiausiai silpnina neįvertintos pastangos, nebendradarbiavimas, blogi santykiai su kolegomis. Verta paminėti, jog priklausymo mokyklai jausmą taip pat silpnina biurokratija, prasti santykiai su mokiniais bei nepalankus visuomenės požiūris. Taip pat yra nustatyta, jog mokytojai tikisi įsiklausymo, pagarbos bei įtraukimo į sprendimų priėmimą.

5. Koreliacinė analizė parodė, kad mokytojų priklausymo mokyklai jausmas yra reikšmingai susijęs su emocine savijauta bei profesiniais ketinimais mokytojų darbe. Nustatytas stiprus ryšys tarp priklausymo jausmo ir emocinės savijautos leidžia teigti, jog stipresnis priklausymo mokyklai jausmas yra susijęs su geresne mokytojų emocine savijauta. Be to, tyrimo rezultatai parodė, kad priklausymo jausmas tiesiogiai susijęs su mokytojų profesiniais ketinimais. Galima teigti, jog mokytojai, kurie jaučia didesnį priklausymo mokyklai jausmą, jaučia didesnę motyvaciją. Tai juos skatina tęsti pasirinktą profesinį kelią. Atlikta papildoma analizė parodė, kad demografiniai veiksniai su šiuo jausmu visiškai nėra susiję.

REKOMENDACIJOS

Švietimo, sporto ir mokslo ministerijai:

1. Mažinti biurokratizmo našta mokytojams;
2. Kelti mokytojų prestižą visuomenėje;
3. Finansiškai remti ir skatinti projektus, stiprinančius mokytojų emocinę savijautą ir išlaikymą profesinėje kelyje.

Mokyklų steigėjams:

1. Skatinti bendruomeniškas iniciatyvas mokyklose;
2. Skirti finansavimą ugdymo aplinkos priemonėms ir gerinimui;
3. Užtikrinti mokytojų tinkamas darbo sąlygas.

Mokyklų vadovams:

1. Įtraukti mokytojus į sprendimų priėmimą;
2. Skatinti mokytojų bendrystę ir bendradarbiavimą;
3. Kurti palaikančią darbo atmosferą;
4. Pažinti mokytojus bei išklausti jų lūkesčius, idėjas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abrams, A. *How a toxic work environment may affect mental health* // *Verywell Mind*. – 2026. Prieiga internete: <https://www.verywellmind.com/how-a-toxic-work-environment-may-affect-mental-health-4165338>
2. Adler, A. *Žmogaus pažinimas*. – Vilnius: Vaga, 2008. – 224 p. – ISBN 978-415-02046-1.
3. Allen, K.-A. *Making sense of belonging* // *Australian Psychological Society*. – 2019. Prieiga internete: <https://psychology.org.au/for-members/publications/inpsych/2019/june/making-sense-of-belonging>
4. Allen, K.-A. *The Psychology of Belonging*. – London: Routledge, 2021. – 144 p. – ISBN 978-0367347529.
5. Asim, M., Zhiying, L., Nadeem, M. A., Ghani, U., Arshad, M., Yi, X. *How authoritarian leadership affects employee's helping behavior? The mediating role of rumination and moderating role of psychological ownership* // *Frontiers in Psychology*. – 2021, vol. 12, Article 667348. – ISSN 1664-1078. Prieiga internete: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.667348>
6. Baumeister, R., Leary, M. *The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation* // *Psychological Bulletin*. – 1995, vol. 117, No. 3, p. 497–529. – ISSN 0033-2909. Prieiga internete: [https://www.researchgate.net/publication/15420847_The_Need_to_Belong_Desire_for_I
nterpersonal_Attachments_as_a_Fundamental_Human_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/15420847_The_Need_to_Belong_Desire_for_Interpersonal_Attachments_as_a_Fundamental_Human_Motivation)
7. Baumgartner, N. *What it takes to create a culture of belonging in 2021* // *Forbes Human Resources Council*. – 2021. Prieiga internete: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2021/08/27/what-it-takes-to-create-a-culture-of-belonging-in-2021/>
8. Bjorklund, P. Jr., Daly, A. J., Ambrose, R., van Es, E. A. *Connections and capacity: An exploration of preservice teachers' sense of belonging, social networks, and self-efficacy in three teacher education programs* // *AERA Open*. – 2020, vol. 6, No. 1, p. 1–14. – ISSN 2332-8584. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1177/2332858420901496>
9. Bordeaux, C., Grace, B. *Elevating the workforce experience: The belonging relationship* // *Deloitte*. – 2021 m. lapkričio 23 d. Prieiga internete: <https://action.deloitte.com/insight/4514/elevating-the-workforce-experience-the-belonging-relationship>
10. Cohen, G. L. *Belonging: The science of creating connection and bridging divides*. – New York: W. W. Norton & Company, 2022. – 448 p. – ISBN 978-1324006183.

11. Česnavičienė, J., Urnėžienė, E. *Mokytojų kolegialaus bendradarbiavimo ypatumai siekiant profesinio tobulėjimo // Mokytojų ugdymas*. – 2016, t. 26, Nr. 1, p. 15–24. – ISSN 1822-119X. Prieiga internete: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/98639>
12. De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., Schaninger, B. „Great attrition“ ar „great attraction“? *The choice is yours // McKinsey & Company*. – 2021 m. rugsėjo 8 d. Prieiga internete: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
13. Drazdauskienė, J. *Pedagogo karjeros kelias: nuo studijų pasirinkimo kelio ir tapsmo mokytoju iki išlikimo pedagogo profesijoje*. – Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra, 2023. Prieiga internete: https://www.nsa.smm.lt/projektai/wp-content/uploads/2023/12/4NT_Pedagogo-karjeros-kelias_ataskaita.pdf
14. Dukynaitė, R., Dudaitė, J. *Mokinių priklausymo mokyklai jausmas: mokyklos įtaka // Pedagogika*. – 2017, t. 128, Nr. 4, p. 80–96. – ISSN 1392-0341. Prieiga internete: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/c2abc5b4-a1d3-427a-8ef1-ea8d320aa33a/content>
15. Dunajevs, E., Milerius, K., Subačiūtė, J. *Pedagogo karjeros nutraukimo priežasčių ir testinumo veiksnių analizė*. – Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra, 2023. Prieiga internete: <https://www.nsa.smm.lt/projektai/wp-content/uploads/2023/06/Pedagogo-karjeros-nutraukimo-priezasciu-ir-testinumo-veiksniu-analize.pdf>
16. European Commission, EACEA, Eurydice. *Teachers in Europe: Careers, development and well-being (Chapter 6)*. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. Prieiga internete: https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/sites/default/files/teachers_in_europe_2020_chapter_6.pdf
17. Feser, M. S. *Students' and student teachers' sense of belonging to science: What do we know so far? // Journal of Baltic Science Education*. – 2021, vol. 20, No. 3, p. 340–343. – ISSN 1648-3898. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/352168279_STUDENTS'_AND_STUDENT_TEACHERS'_SENSE_OF_BELONGING_TO_SCIENCE_WHAT_DO_WE_KNOW_SO_FAR
18. Flores, J., Shuls, J. V. *The five factors: How school leaders can improve teacher retention // Journal of Educational Leadership and Policy Studies*. – 2024, vol. 8, No. 1. – ISSN 2473-2826. Prieiga internete: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1431320.pdf>

19. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014. – 285 p. – ISBN 978-9955-19-641-9. Prieiga internete: <https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/15459>
20. Genevičiūtė-Janonienė, J., Skučaitė, R., Endriulaitienė, A. *Isipareigojimas organizacijai – darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar saugos veiksnys?* // *Psichologija*. – 2016, Nr. 52, p. 77–90. – ISSN 1392-035X. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/290623145_Isipareigojimas_organizacijai_-_darbuotoju_profesinio_perdegimo_rizikos_ar_saugos_veiksnyys
21. Gillies, A. (2017). *Teaching pre-service teachers about belonging*. *International Journal of Whole Schooling*, 13(1), 17–25. Prieiga internete: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1142315.pdf>
22. Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., Baker, D. N. *Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff* // *Criminal Justice and Behavior*. – 2010, vol. 37, No. 2, p. 239–255. – ISSN 0093-8548. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1177/0093854809351682>
23. Hobson, A. J., Ashby, P., Malderez, A., Tomlinson, P. D. *Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't* // *Teaching and Teacher Education*. – 2009, vol. 25, No. 1, p. 207–216. – ISSN 0742-051X. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2008.09.001>
24. Kardelis, K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2016. – 488 p. – ISBN 978-5420017715.
25. Kern, M. L., Wehmeyer, M. L. (sud.). *The Palgrave handbook of positive education*. – Cham: Springer International Publishing, 2021. – ISBN 978-3-030-64537-3. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-64537-3>
26. Kim, H. D., Cruz, J. P. *Transformational leadership and psychological well-being in the service industry: A meta-analysis* // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2022, vol. 19, No. 13, Article 7894. – ISSN 1660-4601. Prieiga internete: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9266046/>
27. Lapointe, É., Vandenberghe, C., Panaccio, A. *Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion, and turnover: A conservation of resources perspective* // *Human Relations*. – 2011, vol. 64, No. 12, p. 1609–1631. – ISSN 0018-7267. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/241649078_Organizational_commitment_organizational_based_self-esteem_emotional_exhaustion_and_turnover_A_conservation_of_resources_perspective

- nization-based self-esteem emotional exhaustion and turnover A conservation of resources perspective
28. Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacija bendrajam priėmimui organizuoti. 2024 m. *LAMA BPO metinė veiklos ataskaita*. – 2025. Prieiga internete: <https://lamabpo.lt/wp-content/uploads/2025/03/2024-m.-LAMA-BPO-metine-veiklos-ataskaita.pdf>
 29. Maslow, A. H. *Motyvacija ir asmenybė*. – Vilnius: Apostrofa, 2006. – 408 p. – ISBN 9955-605-19-7.
 30. Meyer, J. P., Maltin, E. R. *Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda* // *Journal of Vocational Behavior*. – 2010, vol. 77, No. 2, p. 323–337. – ISSN 0001-8791. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/229172109_Employee_Commitment_and_Well-Being_a_Critical_Review_Theoretical_Framework_and_Research_Agenda
 31. Miežienė, B., Emeljanovas, A., Sabaliauskas, S., Fatkulina, N., Žvirdauskas, D., Dilys, L. *Rekomendacijos mokyklų pedagogams*. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2023. Prieiga internete: https://www.mf.vu.lt/images/20230905_Rekomendacijos_mokyklų_pedagogams.pdf
 32. Miller, E. R. *Belonging and Identity Formation: Exploring the Intersections in Educational Contexts* // Malmgren, R. A. (red.). *Educational Pathways to Belonging*. – Cham: Springer, 2024, p. 21–38. – ISBN 978-3-031-49641-7. Prieiga internete: https://doi.org/10.1007/978-3-031-49641-7_2
 33. Nacionalinė švietimo agentūra. *Priemonės mokytojų trūkumui mažinti: kokios galimos jų taikymo naudos ir grėsmės* // *Švietimo problemos analizė*. – 2023, Nr. 3 (208). Prieiga internete: <https://www.nsa.smsm.lt/wp-content/uploads/2025/08/Priemonės-mokytojų-trūkumui-mažinti-05.26.pdf>
 34. OECD. *TALIS 2024 Results: Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. – Paris: OECD Publishing, 2025. Prieiga internete: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/talis-2024-results-teachers-and-school-leaders-as-valued-professionals_90df6235-en.pdf
 35. Pakalniškienė, V. *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2012. – 144 p. – ISBN 978-609-459-096-2.
 36. Paradigm Data Insights. *Unlocking the potential of your workforce: the benefits of belonging*. – 2024. Prieiga internete: <https://3782703.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/3782703/Unlocking%20the%20Potential%20of%20Your%20Workforce-%20The%20Benefits%20of%20Belonging%20Report/Unlocking%20the%20Potential%20of%20Your%20Workforce-%20The%20Benefits%20of%20Belonging%20Report.pdf>

37. Pesonen, H. V., Rytivaara, A., Palmu, I., Wallin, A. *Teachers' stories on sense of belonging in co-teaching relationship* // *Scandinavian Journal of Educational Research*. – 2021, vol. 65, No. 3, p. 425–436. – ISSN 0031-3831. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/337224616_Teachers%27_Stories_on_Sense_of_Belonging_in_Co-Teaching_Relationship
38. Polley, K. G. *Cultivating a sense of belonging among early career middle grades teachers* // *Association for Middle Level Education*. – 2021. Prieiga internete: <https://www.amle.org/cultivating-a-sense-of-belonging-among-early-career-middle-grades-teacher>
39. Reyes-Garza, G., Eslava-Zapata, R. *Sense of belonging: A key construct in leadership management* // *Health Leadership and Quality of Life*. – 2023, vol. 2, p. 209. Prieiga internete: <https://doi.org/10.56294/hl2023209>
40. Rivera-Beckstrom, M. E., Van Dam, E. *The importance of belonging in the workplace* // *Simmons University Institute for Inclusive Leadership*. – 2022. Prieiga internete: <https://inclusiveleadership.com/wp-content/uploads/2022/02/The-Importance-of-Belonging-in-the-Workplace.pdf>
41. Sahito, A. A., Khoso, M. A., Dharejo, N., Mahesar, H. A., Nisa, N. U. *The impact of leadership styles on employee performance in Hyderabad Electric Supply Company, Sindh, Pakistan* // *Journal of Humanities, Social and Management Sciences*. – 2023, vol. 4, No. 2, p. 1–17. – ISSN 2788-4791. Prieiga internete: <https://ideapublishers.org/index.php/jhsms/article/view/979/409>
42. Schantz, K. *Retaining teachers requires a belonging strategy* // *Education Elements*. – 2024. Prieiga internete: <https://www.edelements.com/blog/retaining-teachers-requires-a-belonging-strategy>
43. Skaalvik, E. M., Skaalvik, S. *The role of teachers' perceived school belonging in teacher enthusiasm, work-related stress, and intention to leave the teaching profession* // *Frontiers in Psychology*. – 2023, vol. 14, p. 1129829. – ISSN 1664-1078. Prieiga internete: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1129829>
44. Spence, M. *The impact of transformative leadership on inclusivity* // *Inclusion Learning Lab*. – 2024 m. rugpjūčio 7 d. Prieiga internete: <https://inclusionlearninglab.com/transformative-leadership-inclusivity/>
45. Thomas-Reynolds, A. *Mentors give new teachers a sense of belonging* // *Learning Forward*. – 2022. Prieiga internete: <https://learningforward.org/journal/nurturing-new-teachers/online-exclusive-mentors-give-new-teachers-a-sense-of-belonging>

46. Tidikis, R. J. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 628 p. – ISBN 9955563265. Prieiga internete: <https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/15459>
47. Toropova, A., Myrberg, E., Johansson, S. *Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics // Educational Review*. – 2021, vol. 73, No. 1, p. 71–97. – ISSN 0013-1911. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/338466059_Teacher_job_satisfaction_the_importance_of_school_working_conditions_and_teacher_characteristics
48. Turner, A., Lawson, H., Green, M., Keddie, A. *The influence of collegial relationships on teacher retention and well-being // Australian Journal of Psychology*. – 2025, vol. 77, No. 1, p. 1–15. – ISSN 0004-9530. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1080/00049530.2025.2459190>
49. Užimtumo tarnyba. *Darbo rinkoje didėja medikų ir mokytojų deficitas*. – 2024 m. kovo 13 d. Prieiga internete: <https://uzt.lt/naujienos/8/darbo-rinkoje-dideja-mediku-ir-mokytoju-deficitas:330>
50. Wynhoff Olsen, A., Hallman, H. L., Hodge, E. M. *Schools, communities, and teachers: How rural sense of belonging holds impact for English teachers in place // Thomas, S., Hargreaves, A., Day, C. (red.). Teacher education in the 21st century: Emerging skills for a changing world*. – Cham: Springer, 2022, p. 99–116. – ISBN 978-3-030-64537-3. Prieiga internete: https://doi.org/10.1007/978-3-030-64537-3_6
51. Žvirdauskas, D. *Lyderystės raiška švietimo institucijose: tyrimo ataskaita*. – Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas, 2006. Prieiga internete: https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/kiti/Lyderystes_tyrimo_atask_2007_04_17.pdf

SANTRAUKA

Blaževičiūtė, Dovilė. Mokytojų priklausymo mokyklai jausmas. Švietimo ir mokslo politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė doc. dr. Jolita Dudaitė. – Vilnius: Mykolas Romeris universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2026. – 77 p.

Remiantis Valstybės kontrolės ataskaita (2023), kasmet dalis mokytojų nutraukia darbo sutartis dėl įvairių priežasčių: emocinio išsekimo, vadovo ir administracijos palaikymo stokos, nepalankių darbo sąlygų, konfliktų su kolegomis. Tad šiame darbe yra nagrinėjama **problema** – vis didėjantis mokytojų trūkumas Lietuvoje. **Tyrimo tikslas** – nustatyti mokytojų priklausymo mokyklai jausmo lygį ir išsiaiškinti veiksnius, kurie šį jausmą stiprina arba silpnina. **Tyrimo uždaviniai**: išanalizuoti priklausymo jausmo sąvoką bei jo reikšmę darbovietėje; ištirti, kaip mokytojai vertina savo priklausymo mokyklos bendruomenei jausmą; nustatyti, kokie veiksniai, mokytojų požiūriu, stiprina arba silpnina priklausymo mokyklai jausmą; įvertinti, kaip priklausymo mokyklai jausmas siejasi su mokytojų emocine gerove ir profesine motyvacija. **Tyrimo metodai**: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa (kiekybinis metodas); statistinis duomenų apdorojimas; teminė analizė.

Atlikus empirinį tyrimą išsiaiškinta, jog svarbiausi veiksniai, kurie stiprina mokytojų priklausymo mokyklai jausmą yra vadovo parama, geri santykiai su kolegomis ir mokiniais. Tuo tarpu priklausymo mokyklai jausmą labiausiai silpnina mokytojų neįvertintos pastangos, bendradarbiavimo stoka, prasti santykiai su kolegomis. Taip pat atliktas kiekybinis tyrimas parodė, kad Lietuvos mokytojai gana palankiai vertina savo priklausymo mokyklai jausmą, kurioje dirba. Be to, analizė parodė, jog priklausymo jausmas mokyklai yra reikšmingai susijęs su mokytojų savijauta ir profesiniais ketinimais.

Darbą sudaro įvadas, penki skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedai. Literatūros sąrašą sudaro 51 šaltinis, pateikiama 16 lentelių, 15 paveikslų ir 6 priedai.

Pagrindiniai žodžiai: priklausymo jausmas, bendruomeniškumas, mokytojai, profesinė motyvacija.

SUMMARY

Blaževičiūtė, Dovilė. Teachers' Sense of Belonging to the School. Master's thesis in Education and Science Policy and Management. Supervisor: Assoc. Prof. Jolita Dudaitė, Ph.D. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration and Business, 2026. – 77 p.

According to a report by the State Audit Office (2023), every year a number of teachers terminate their employment contracts for various reasons: emotional burnout, lack of support from supervisors and administration, unfavorable working conditions, and conflicts with colleagues. Therefore, this study examines the **research problem** of the growing shortage of teachers in Lithuania. The **research aim** of the study is to determine the level of teachers' sense of belonging to the school and to identify the factors that strengthen or weaken this sense. **Research objectives**: to analyze the concept of a sense of belonging and its significance in the workplace; to investigate how teachers evaluate their sense of belonging to the school community; to determine which factors, from the teachers' perspective, strengthen or weaken the sense of belonging to the school; to assess how the sense of belonging to the school relates to teachers' emotional well-being and professional motivation. **Research methods**: analysis of scientific literature, questionnaire survey (quantitative method); statistical data processing; thematic analysis.

An empirical study has revealed that the most important factors that strengthen teachers' sense of belonging to the school are support from the principal, and good relationships with colleagues and students. Meanwhile, the sense of belonging to the school is most weakened by teachers' unappreciated efforts, a lack of cooperation, and poor relationships with colleagues. A quantitative study also showed that Lithuanian teachers view their sense of belonging to the school where they work quite favorably. Furthermore, the analysis revealed that the sense of belonging to the school is significantly associated with teachers' well-being and professional intentions.

The thesis consists of an introduction, five chapters, a discussion, conclusions, recommendations, a bibliography, and appendices. The bibliography consists of 51 sources, and the work includes 16 tables, 15 figures, and 6 appendices.

Key words: sense of belonging, community spirit, teachers, professional motivation.

PRIEDAI

Priedas 1. Kintamųjų tarpusavio koreliacijos (Pearsono koreliacijos)

Results ▾

Correlation

Pearson's Correlations

Variable		vadovas_mean	kolegos_mean 2	kultura_mean	mentorstye_mean	itrauktis_mean	salygos_mean	autonomija_mean	visuomene_mean	emocine_mean	ketinimai_mean
1. vadovas_mean	Pearson's r	—									
2. kolegos_mean 2	Pearson's r	0.458***	—								
3. kultura_mean	Pearson's r	0.737***	0.591***	—							
4. mentorstye_mean	Pearson's r	0.542***	0.505***	0.571***	—						
5. itrauktis_mean	Pearson's r	0.739***	0.699***	0.839***	0.601***	—					
6. salygos_mean	Pearson's r	0.333***	0.223***	0.325***	0.220***	0.353***	—				
7. autonomija_mean	Pearson's r	0.575***	0.446***	0.516***	0.378***	0.612***	0.307***	—			
8. visuomene_mean	Pearson's r	0.275***	0.231***	0.286***	0.241***	0.336***	0.341***	0.271***	—		
9. emocine_mean	Pearson's r	0.542***	0.450***	0.616***	0.422***	0.660***	0.569***	0.475***	0.504***	—	
10. ketinimai_mean	Pearson's r	0.394***	0.296***	0.497***	0.301***	0.552***	0.367***	0.418***	0.305***	0.529***	—

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Reliability

Frequentist Scale Reliability Statistics

Coefficient	Estimate	Std. Error	95% CI	
			Lower	Upper
McDonald's ω				

Note. Omega calculation with CFA failed. Try changing to PFA in 'Advanced Options'.

Priedas 2. Koreliacijos su demografiniais kintamaisiais (amžius, darbo stažas)

Correlation

Pearson's Correlations

			Pearson's r	p
amzius	-	vadovas_mean	0.069	.157
amzius	-	kolegos_mean 2	0.107	.028
amzius	-	kultura_mean	0.116	.017
amzius	-	mentorstye_mean	-0.072	.141
amzius	-	itrauktis_mean	0.132	.006
amzius	-	salygos_mean	0.197	< .001
amzius	-	autonomija_mean	0.082	.091
amzius	-	visuomene_mean	0.012	.800
amzius	-	emocine_mean	0.192	< .001
amzius	-	ketinimai_mean	0.173	< .001
vadovas_mean	-	kolegos_mean 2	0.458	< .001
vadovas_mean	-	kultura_mean	0.737	< .001
vadovas_mean	-	mentorstye_mean	0.542	< .001
vadovas_mean	-	itrauktis_mean	0.739	< .001
vadovas_mean	-	salygos_mean	0.333	< .001
vadovas_mean	-	autonomija_mean	0.575	< .001
vadovas_mean	-	visuomene_mean	0.275	< .001
vadovas_mean	-	emocine_mean	0.542	< .001
vadovas_mean	-	ketinimai_mean	0.394	< .001
kolegos_mean 2	-	kultura_mean	0.591	< .001
kolegos_mean 2	-	mentorstye_mean	0.505	< .001

Pearson's Correlations

			Pearson's r	p
kolegos_mean 2	-	itrauktis_mean	0.699	< .001
kolegos_mean 2	-	salygos_mean	0.223	< .001
kolegos_mean 2	-	autonomija_mean	0.446	< .001
kolegos_mean 2	-	visuomene_mean	0.231	< .001
kolegos_mean 2	-	emocine_mean	0.450	< .001
kolegos_mean 2	-	ketinimai_mean	0.296	< .001
kultura_mean	-	mentoryste_mean	0.571	< .001
kultura_mean	-	itrauktis_mean	0.839	< .001
kultura_mean	-	salygos_mean	0.325	< .001
kultura_mean	-	autonomija_mean	0.516	< .001
kultura_mean	-	visuomene_mean	0.286	< .001
kultura_mean	-	emocine_mean	0.616	< .001
kultura_mean	-	ketinimai_mean	0.497	< .001
mentoryste_mean	-	itrauktis_mean	0.601	< .001
mentoryste_mean	-	salygos_mean	0.220	< .001
mentoryste_mean	-	autonomija_mean	0.378	< .001
mentoryste_mean	-	visuomene_mean	0.241	< .001
mentoryste_mean	-	emocine_mean	0.422	< .001
mentoryste_mean	-	ketinimai_mean	0.301	< .001
itrauktis_mean	-	salygos_mean	0.353	< .001
itrauktis_mean	-	autonomija_mean	0.612	< .001
itrauktis_mean	-	visuomene_mean	0.336	< .001
itrauktis_mean	-	emocine_mean	0.660	< .001
itrauktis_mean	-	ketinimai_mean	0.552	< .001
salygos_mean	-	autonomija_mean	0.307	< .001
salygos_mean	-	visuomene_mean	0.341	< .001
salygos_mean	-	emocine_mean	0.569	< .001
salygos_mean	-	ketinimai_mean	0.367	< .001
autonomija_mean	-	visuomene_mean	0.271	< .001
autonomija_mean	-	emocine_mean	0.475	< .001
autonomija_mean	-	ketinimai_mean	0.418	< .001
visuomene_mean	-	emocine_mean	0.504	< .001
visuomene_mean	-	ketinimai_mean	0.305	< .001
emocine_mean	-	ketinimai_mean	0.529	< .001

Priedas 3. Vienfaktorės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai: įtrauktis pagal vietovę

ANOVA

ANOVA – itrauktis_mean

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	ω^2
Vietovė	1.342	3	0.447	0.703	.550	0.000
Residuals	268.4	422	0.636			

Note. Type III Sum of Squares

Descriptives

Descriptives – itrauktis_mean

Vietovė	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
4	99	4.004	0.807	0.081	0.202
3	159	4.094	0.755	0.060	0.184
2	116	3.971	0.823	0.076	0.207
1	52	4.100	0.848	0.118	0.207

Priedas 4. Vienfaktorės dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai: emocinė gerovė pagal vietovę

ANOVA ▼

ANOVA – emocine_mean

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	ω^2
Vietovė	2.885	3	0.962	1.240	.295	0.002
Residuals	327.3	422	0.776			

Note. Type III Sum of Squares

Descriptives ▼

Descriptives – emocine_mean ▼

Vietovė	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
4	99	3.578	0.969	0.097	0.271
3	159	3.778	0.895	0.071	0.237
2	116	3.720	0.777	0.072	0.209
1	52	3.803	0.876	0.122	0.230

Priedas 5. Vadovo vaidmens vertinimo skirtumai pagal vietovę (ANOVA rezultatai)

ANOVA ▼

ANOVA – vadovas_mean ▼

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	ω^2
Vietovė	5.379	3	1.793	1.921	.125	0.006
Residuals	393.9	422	0.933			

Note. Type III Sum of Squares

Descriptives

Descriptives – vadovas_mean

Vietovė	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
4	99	3.755	1.093	0.110	0.291
3	159	4.039	0.907	0.072	0.225
2	116	3.881	0.977	0.091	0.252
1	52	3.990	0.853	0.118	0.214

Priedas 6. Profesinių ketinimų skirtumai pagal vietovę (ANOVA rezultatai)

ANOVA ▼

ANOVA – ketinimai_mean ▼

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	ω^2
Vietovė	3.824	3	1.275	1.210	.306	0.001
Residuals	444.6	422	1.054			

Note. Type III Sum of Squares

Descriptives

Descriptives – ketinimai_mean

Vietovė	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
4	99	3.841	1.136	0.114	0.296
3	159	4.063	0.978	0.078	0.241
2	116	4.063	1.002	0.093	0.247
1	52	4.077	1.007	0.140	0.247