

## Mikroklimato tyrimo Vilniaus lopšelyje-darželyje „Spygliukas“ rezultatai

2018 metų spalio 12, 25 ir lapkričio 15 dienomis Vilniaus miesto savivaldybės Švietimo, kultūros ir sporto departamento Ikmokyklinio ugdymo skyriaus vedėja Kristina Cibulskytė ir to paties skyriaus vyriausioji specialistė Dovilė Janušauskaitė Vilniaus lopšelyje-darželyje „Spygliukas“ atliko įstaigos pedagogų ir kitų darbuotojų anoniminę apklausą. Anketą parengė Ikmokyklinio ugdymo skyriaus specialistai, vadovaudamiesi Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centro metodika ir rekomendacijomis.

Įstaigoje dirba 27 pedagogai (įskaitant ir direktorę bei direktoriaus pavaduotoją ugdymui, kurios apklausoje nedalyvavo), 13 auklėtojų padėjėjų ir 21 techninis darbuotojas.

1 auklėtoja, kuri apklausos metu dirbo paskutinę dieną, pildyti anketą atsisakė. Nebuvo apklaustos 3 auklėtojos ir kūno kultūros pedagogė, kurios pradėjo dirbti nuo 2018 m. spalio mėn. 1 auklėtojo padėjėja atsisakė pildyti anketą, 1 – nepildė, bet parašė, kad ją viskas tenkina.

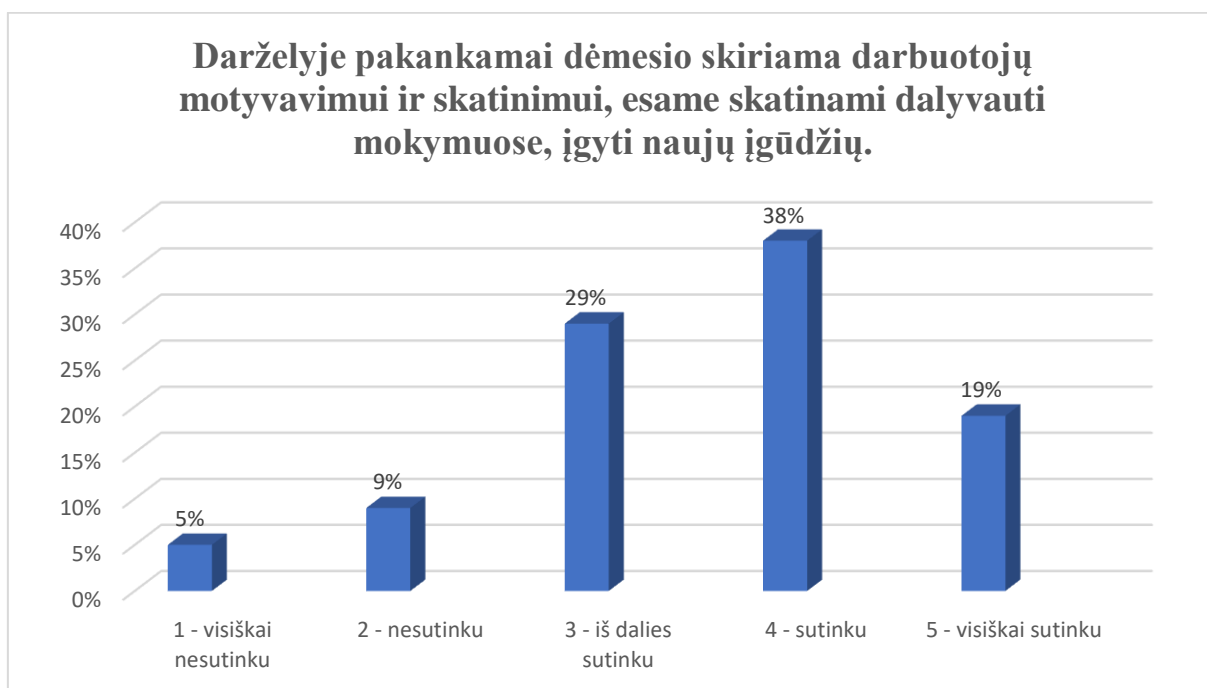
Apklausoje dalyvavo – 23 pedagogai ir 17 darbuotojų (auklėtojų padėjėjai, techniniai darbuotojai). Apklausa buvo laisvai pasirenkama, anoniminė.

Atliktos apklausos pagrindu bus parengtas mikroklimato gerinimo planas. Suderinus jį su įstaigos taryba, darželio grupių tėvų komitetų atstovais ir pristačius darbuotojams, jis bus įgyvendinamas ir pagal poreikį koreguojamas.

Žemiau pateikiama apklausos rezultatų suvestinė.

## PEDAGOGŲ ANKETOS REZULTATAI

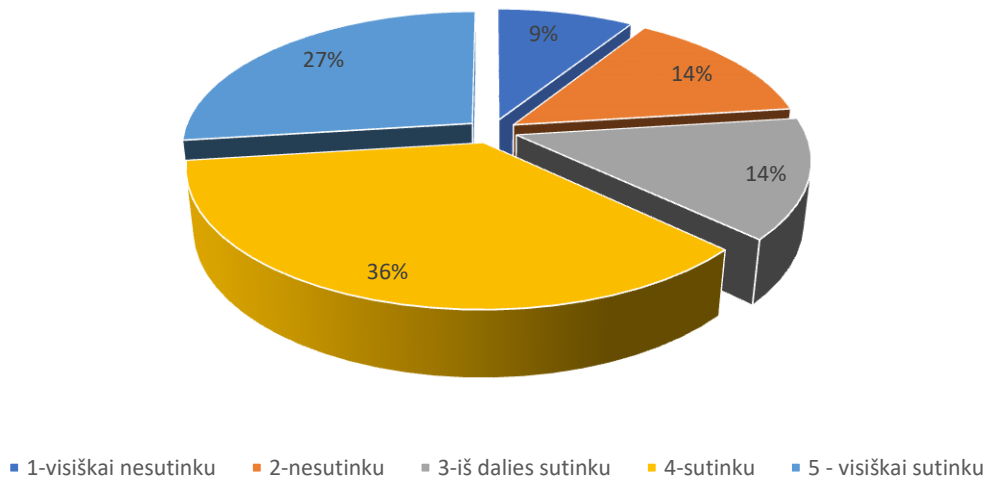
Analizuojant įstaigos mikroklimatą yra svarbi psichologinė atmosfera, kuri priklauso ne tik nuo darbuotojų emocinės būsenos, bet ir nuo darbo sąlygų, santykių su administracija, įstaigos darbo kultūros, todėl darbuotojams buvo pateikti teiginiai apie jų atliekamas funkcijas, pareigas, darbo aplinką, gaunamas priemones bei informaciją darbui atlikti (žr. 1–5 pav.)



1 pav.

Vilniaus lopšelyje-darželyje „Spygliukas“ iš 23 apklaustųjų į šį klausimą atsakė 21 pedagogas. Pagal pateiktus duomenis daugiau nei pusė pedagogų sutinka su teiginiu, kad įstaigoje pakankamai dėmesio skiriama jų motyvavimui ir skatinimui. Sutikusiųjų respondentų skaičius siekia 57 proc. Dar 29 proc. šiam teiginiui pritaria iš dalies, o likusieji 14 proc. nesutiko arba visiškai nesutiko su pateiktu teiginiu. Atsižvelgus į pateiktus duomenis, galima teigti, kad įstaigoje darbuotojų motyvacijos skatinimo strategija veikia tinkamai, tačiau ji turėtų būti tobulinama. Darbuotojai sistemingai tobulina savo asmeninius gebėjimus, tačiau kolektyve nėra stiprinamas komandinis darbas. Dalis respondentų dalis darbo vietoje jaučiasi netinkamai, dėl to kenčia darbo produktyvumas.

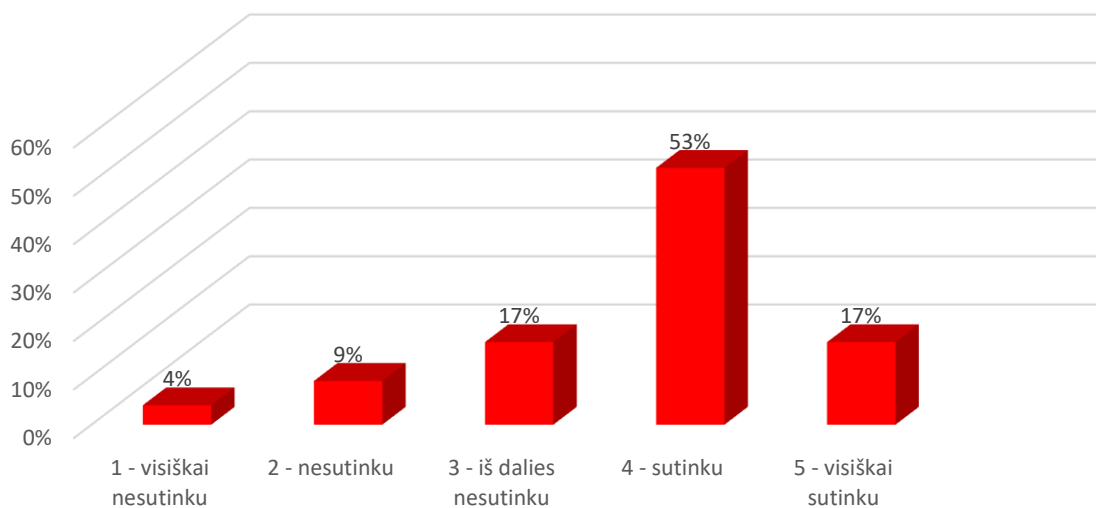
### Pedagogų funkcijos ir pareigos yra aiškiai apibrėžtos, o užduotys realiai įgyvendinamos.



2 pav.

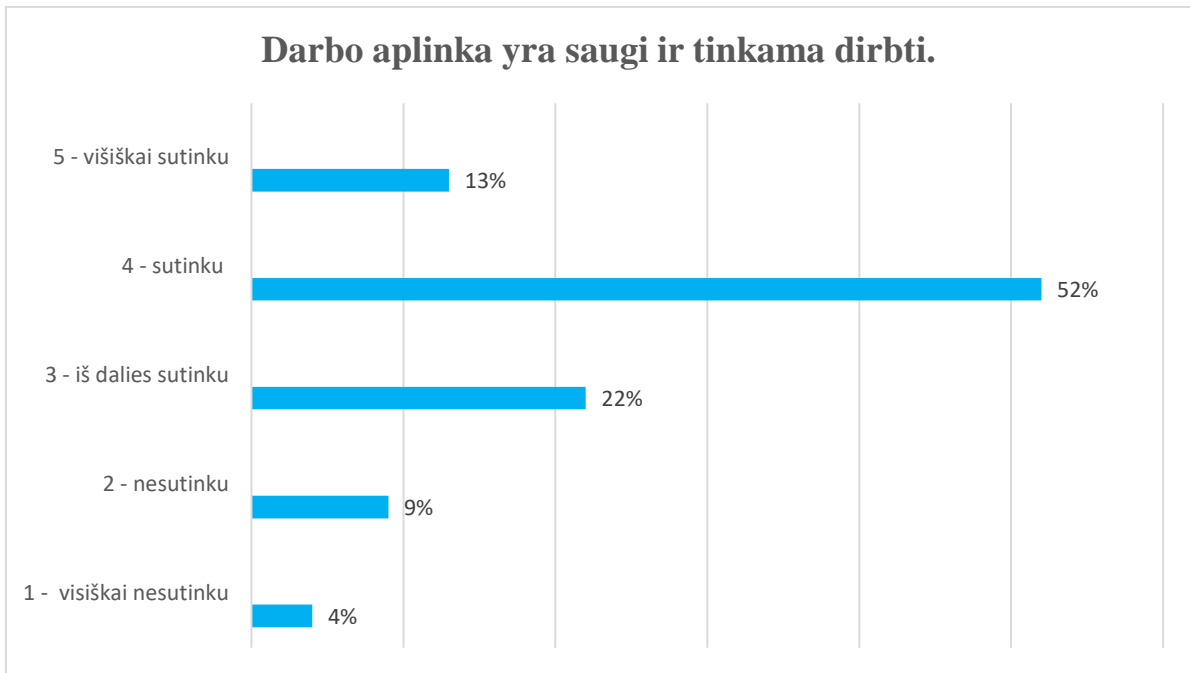
2 pav. duomenys rodo, kad didžioji dalis darbuotojų (63 proc.) pritaria (27 proc. visiškai sutinka, 36% sutinka), kad jų pareigos yra aiškiai apibrėžtos, o užduotys realiai įgyvendinamos. 14 proc. apklaustųjų iš dalies sutinka su šiuo teiginiu, kadangi daliai pedagogų kartais pasitaiko užduotis, dėl kurios vykdymo jiems būtina patikslinti informaciją. Likusieji 23% su teiginiu nesutiko arba visiškai nesutiko. Dalis šių respondentų teigia, kad darželio grupės yra perpildytos ir tai neleidžia pedagogui suteikti kiekvienam vaikui pakankamai dėmesio (iš 23 apklaustųjų į šį teiginį atsakė 22 respondentas).

### Pedagogams suteikiamos visos darbo priemonės, informacija darbui atlikti.



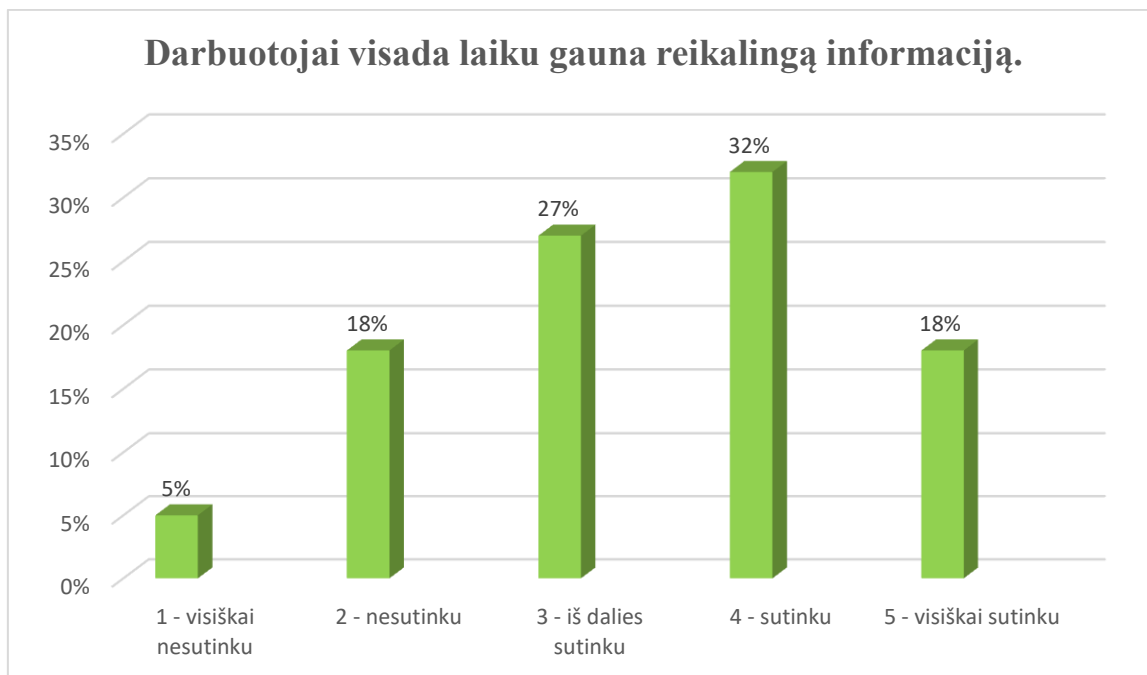
3 pav.

Tyrimo rezultatai parodė (3 pav.), kad 70 proc. respondentų yra patenkinti informacijos teikimo būdais ir suteikiamų darbo priemonių kiekiais/kokybe. 17 proc. su teiginiu sutinka iš dalies, o likusieji 13 proc. nesutinka arba visiškai nesutinka. Tarp tiriamųjų pedagogų yra tokių, kurie teigia, jog informacija iš vadovybės neretai yra gaunama pavėluotai arba nėra gaunama išvis.



4 pav.

65 proc. tiriamųjų įvardino įstaigos aplinką kaip saugią ir tinkamą dirbti. 22 proc. iš dalies sutinka su šiuo teiginiu, o likusieji 13 proc. nesutinka arba visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu.



5 pav.

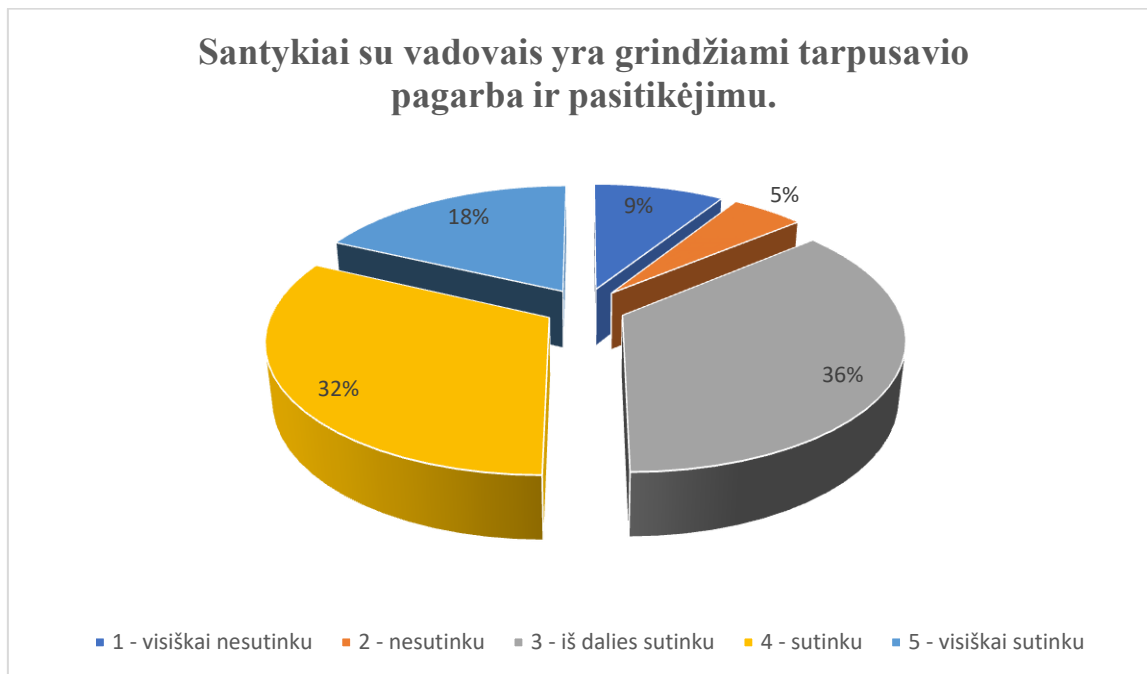
5 pav. duomenys rodo, kad apklaustųjų pedagogų nuomonės pasidalina į kelias grupes. 50 proc. respondentų sutinka arba visiškai sutinka su pateiktu teiginiu. 27 proc. teigia, kad sutinka su pateiktu teiginiu tik iš dalies, o likusieji 23 proc. su teiginiu, kad darbuotojai visada gauna reikalingą informaciją laiku, nesutinka arba visiškai nesutinka (iš 23 apklaustųjų į klausimą atsakė 22, vienas pasakė, kad nežino).

Atsakinėdami į atvirą klausimą „kas mane džiugina darželyje?“, respondentai savo komentaruose pasidžiaugė daželio renovacijos atliekamais darbais, estetinės ir fizinės aplinkos pokyčiais į gerąją pusę ir tai, kad yra suteikiamos visos reikalingos priemonės.

*Apibendrinant tyrimo duomenis apie darbo sąlygas bei funkcijas, darbuotojų skatinimą, informacijos sklaidą, galima teigti, kad daugiau nei pusė pedagogų yra patenkinti savo darbo sąlygomis. Jiems yra suteikiamos visos darbo priemonės, tačiau dalis respondentų teigia negaunantys reikalingos informacijos laiku. Darbuotojų skatinimo sistemą darželyje būtina tobulinti. Pažymėtina, kad kuo labiau įstaigos administracija skatina darbuotojų asmeninius siekius ir sudaro galimybę progresuoti, tuo geresnė darbuotojų psichologinė savijauta ir tarpasmeniniai santykiai. Taigi, darželiui reikėtų tobulinti informacijos sklaidą bei daugiau dėmesio skirti darbuotojų motyvacijos ir skatinimo programoms.*

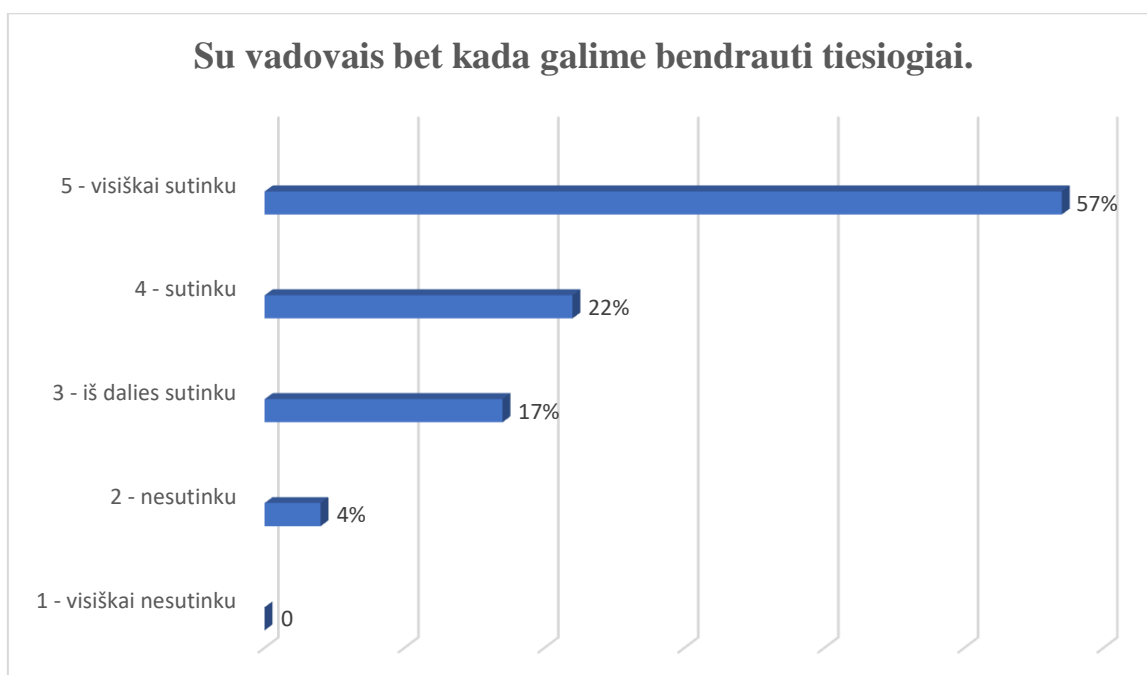
Vienas iš svarbiausių įstaigos gero mikroklimato požymių yra įstaigos vadovavimo principai. Neretai kolektyvo santykius grupėje lemia vadovų autoritetas ir vadovavimo stilius bei metodai. Psichologinį klimatą veikia vadovo savybės bei grupės narių individualios asmenybės

savybės, todėl įstaigos mikroklimatui tirti respondentams buvo pateikta nemažai teiginių, susijusių su jų ir įstaigos vadovų santykius (žr. 6–11 pav.)



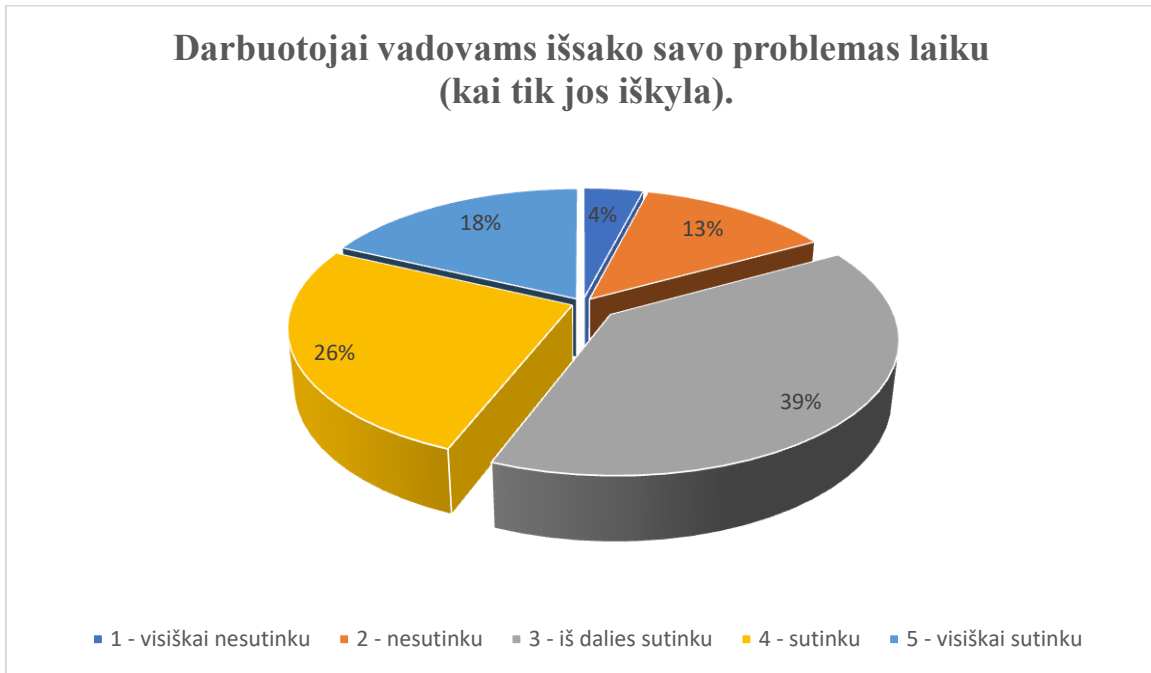
6 pav.

6 pav. galime matyti, kad lygiai 50 proc. respondentų sutinka arba visiškai sutinka su tuo, kad jų santykiai su vadovais yra grindžiami tarpusavio pagarba ir pasitikėjimu. 36 proc. teigia sutinkantys su šiuo teiginiu tik dalinai, kadangi tekę turėti konfliktų su vadovybe. O likusieji 14 proc. su pateiktu teiginiu nesutinka arba visiškai nesutinka (iš 23 pedagogų į klausimą atsakė 22).



7 pav.

Analizuojant 7 pav. duomenis matoma, kad net 79 proc. respondentų sutinka, kad bet kada gali kreiptis tiesiogiai į vadovą, 17 proc. iš dalies sutinka su pateiktu teiginiu ir tik 4 proc. apklaustųjų negali tiesiogiai kreiptis į vadovą dėl įvairių priežasčių (nelinkę atvirauti, nėra pasitikėjimo, yra ignoruojami vadovybės ir kt.).



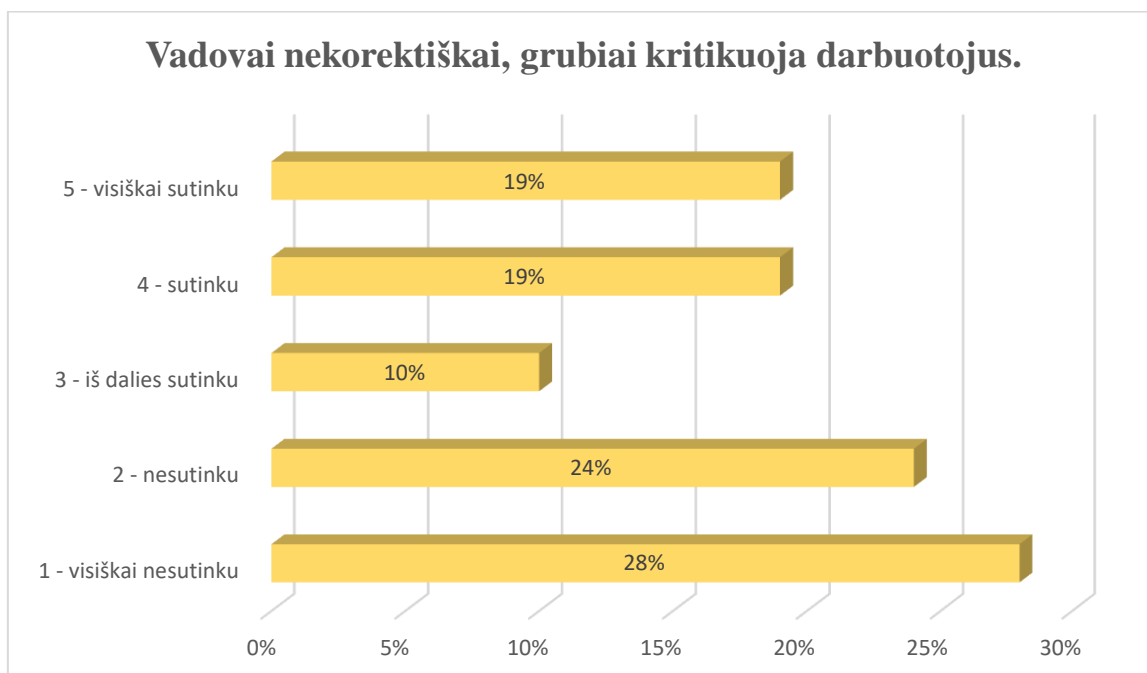
8 pav.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad 44 proc. darbuotojų apie iškilusias problemas praneša vadovams nedelsdami. 39 proc. su šiuo teiginiu sutinka tik iš dalies. O likusieji 17 proc. neišsako savo problemų laiku, stengiasi problemas spręsti savarankiškai.



9 pav.

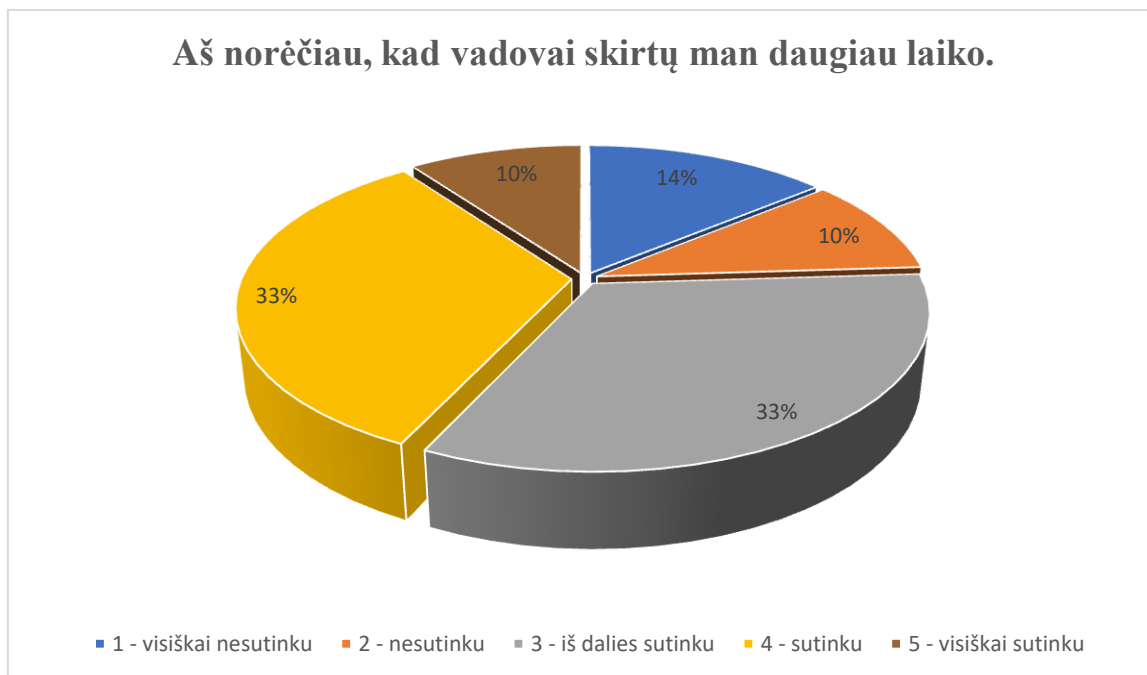
Tyrimo metu paaiškėjo, kad 18 proc. respondentų mano, kad yra darbuotojų, kuriuos vadovai ignoruoja, nepagrįstai nevertina, 24 proc. apklaustųjų su pateiktu teiginiu sutinka iš dalies. O didžioji dalis – 58 proc. nesutinka arba visiškai nesutinka su šiuo teiginiu (atsakė 17 respondentų, 3 neatsakė, 3 nežinojo tokių atvejų).



10 pav.



Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių darbuotojų, t. y. 52 proc. nesutinka arba visiškai nesutinka su teiginiu, kad vadovai nekorektiškai, grubiai kritikuoja darbuotojus. 10 proc. apklaustųjų sutinka su šiuo teiginiu tik iš dalies. Likusieji 38 proc. teigia susidūrę su nekorektiškos kritikos atvejais iš vadovybės (į šį klausimą atsakė 21 pedagogas, taip pat 1 paminėjo, kad nesusidūrė su tokiomis situacijomis, o dar 1, kad nežino tokių atvejų).

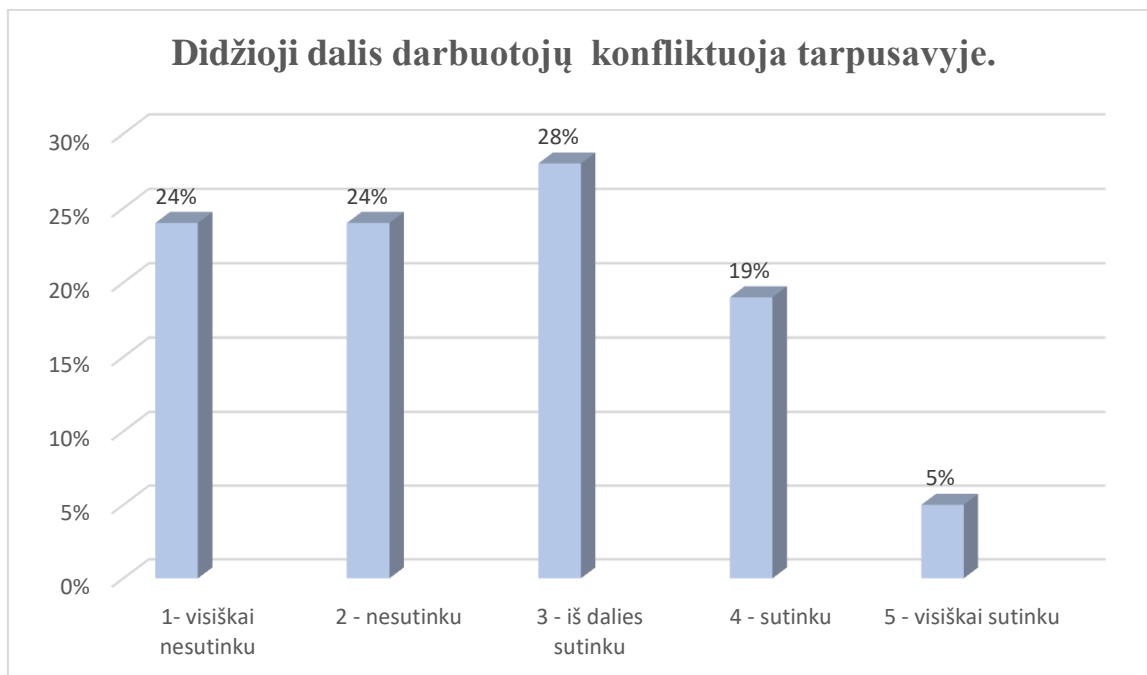


11 pav.

Kaip rodo tyrimo duomenys, 43 proc. respondentų yra patenkinti vadovų skiriamu dėmesiu. Dar 33 proc. norėtų, kad dėmesio būtų skiriama daugiau (tais atvejais, kai jo yra prašoma). Visi kiti, likusieji, 24 proc., norėtų sulaukti daugiau vadovų dėmesio.

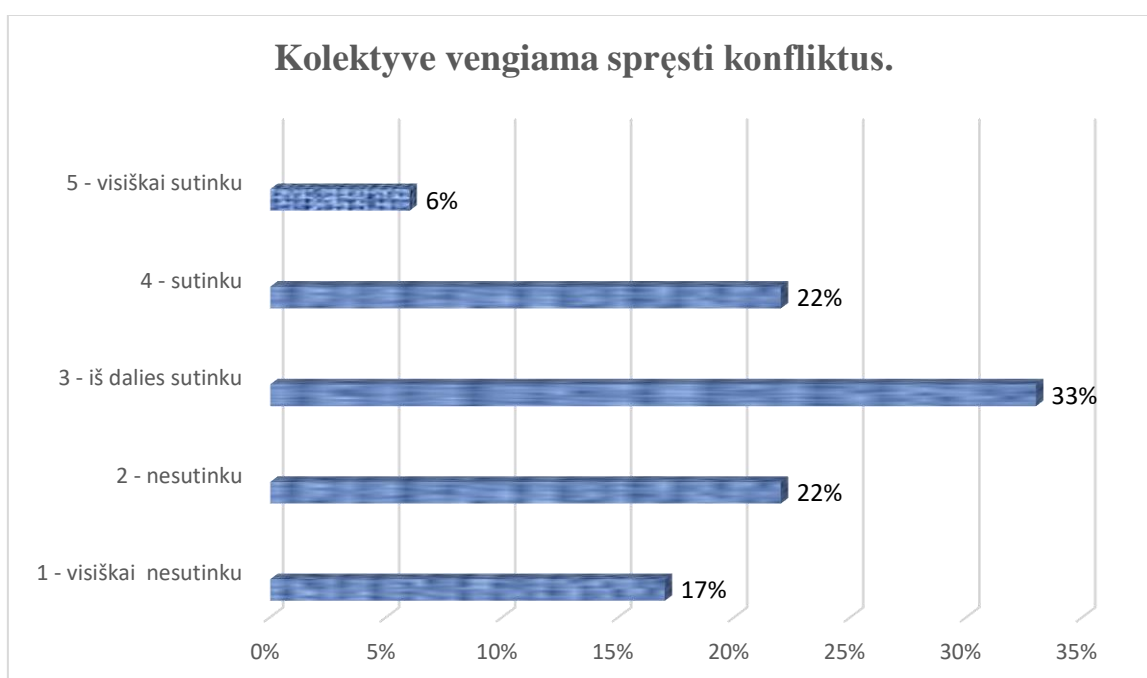
*Apibendrinant tyrimo duomenis apie darbuotojų ir vadovų santykius, galima teigti, kad santykiai tarp įstaigos vadovų ir pedagogų ne visada grindžiami tarpusavio pagarba ir pasitikėjimu. Dalis darbuotojų vengia kreiptis pagalbos į administraciją, o tai liudija apie galimai ne visada tinkamus personalo ir administracijos santykius. Taigi, darželio vadovams reikėtų gerinti įstaigos mikroklimatą pradedant nuo administracijos santykių su darbuotojais.*

Tarpasmeniniai santykiai bei jų kokybė, emocinė darbuotojų savijauta – tai palankaus mikroklimato bruožas. Siekiant išsiaiškinti visus išvardytus veiksnius, turinčius įtakos įstaigos mikroklimatui, darbuotojai vertino santykius ne tik su vadovais, bet ir bendradarbiais, savo emocinę ir psichologinę būseną apibūrinančius teiginius (žr. 12–23 pav.)



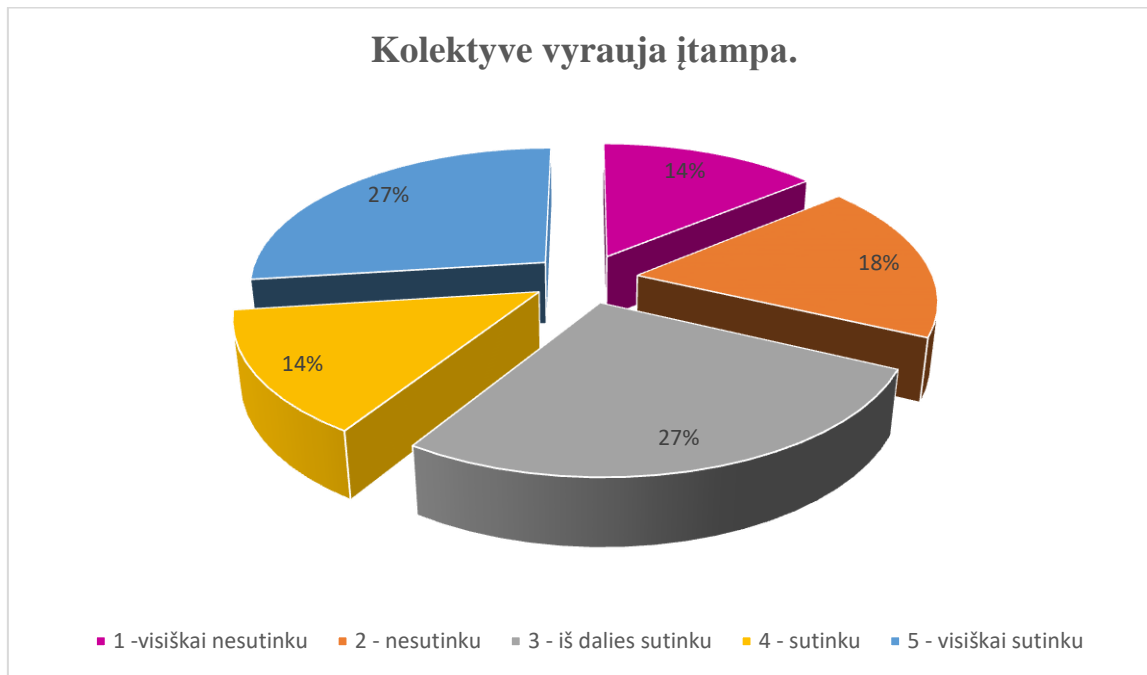
12 pav.

12 pav. matoma, kad 48 proc. pedagogų nesutinka arba visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu, kad didžioji dalis darbuotojų konfliktuoja tarpusavyje. Jų teigimu, atmosfera tarp darbuotojų yra draugiška ir maloni. Auklėtojos puikiai bendradarbiauja tarpusavyje, palaiko draugiškus santykius. 28 proc. tiriamųjų teigia, kad kartais pasitaiko konfliktinių situacijų, 24 proc. mano, kad kolektyve yra problemų. Keli apklaustieji teigia, kad tarp kai kurių darbuotojų vyrauja apkalbinėjimai ir nesusipratimai (į klausimą atsakė 21 tiriamasis, 1 neatsakė, 1 atsakė nežinąs).



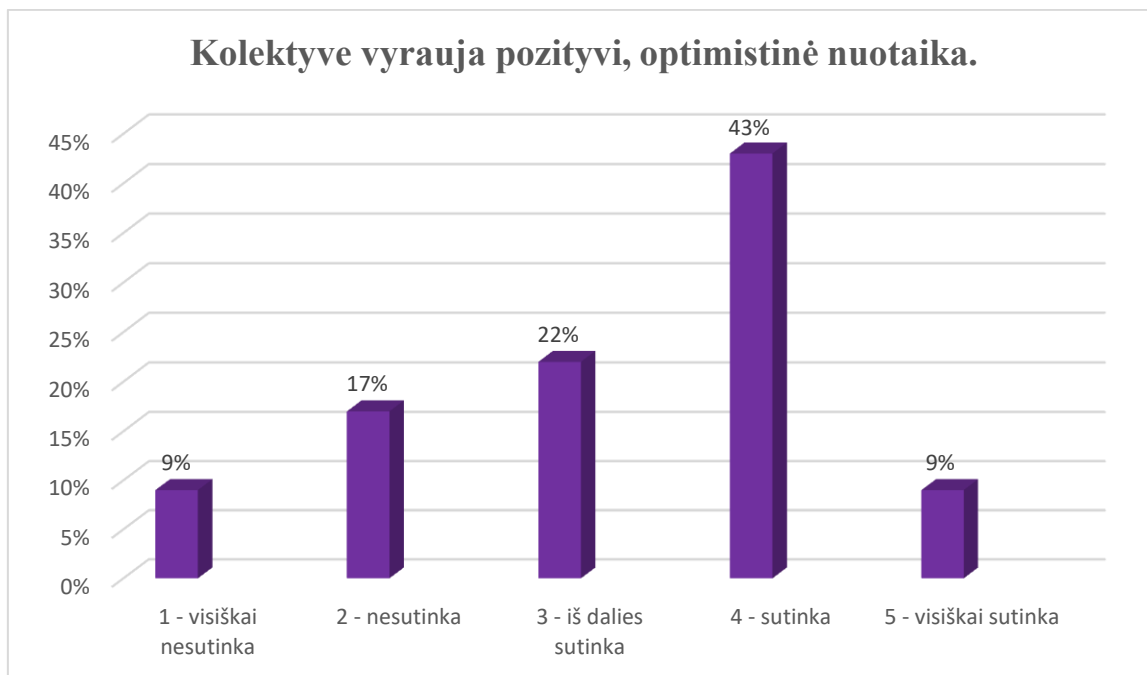
13 pav.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad 39 proc. darbuotojų patvirtina, kad kilę konfliktai yra sprendžiami, 33 proc. sutinka iš dalies, o 28 proc. darbuotojų linkę manyti, kad kolektyve vengiama spręsti konfliktus (į šį klausimą atsakė 18 darbuotojų, 4 neatsakė, 1 atsakė, kad kolektyvas negeba spręsti konfliktų).



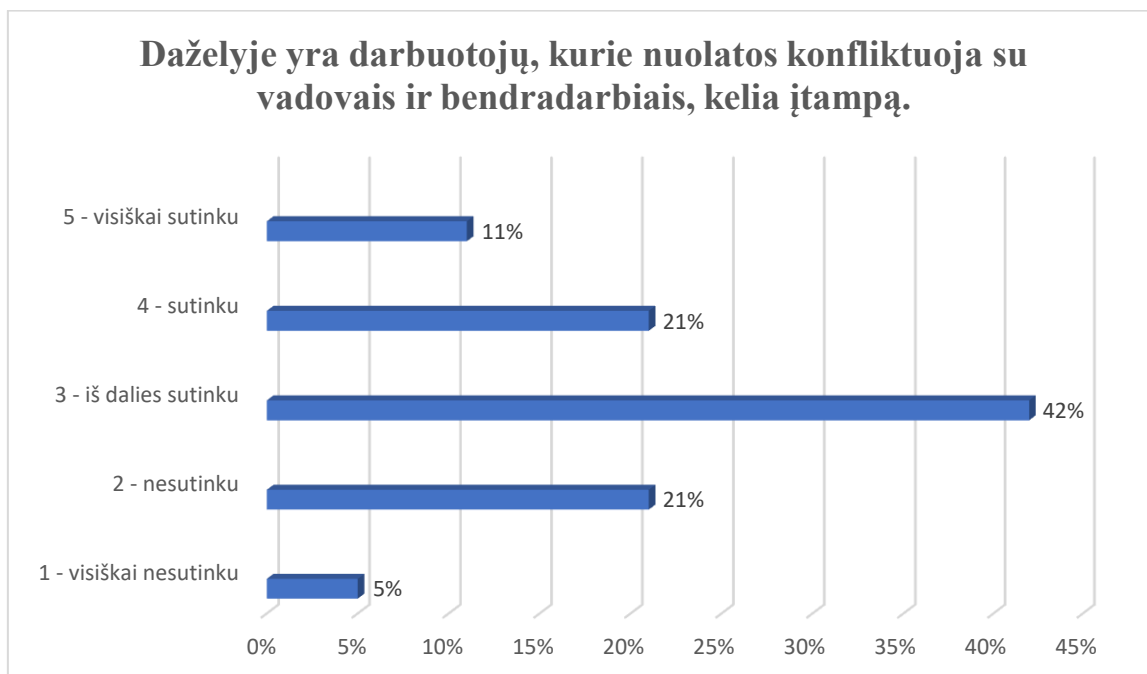
14 pav.

41 proc. tiriamųjų sutinka su teiginiu, kad jų kolektyve vyrauja įtampa. 32 proc. ši teiginį paneigė. Likusieji 27 proc. sutiko su teiginiu tik iš dalies (iš 23 pedagogų į klausimą atsakė 22).



15 pav.

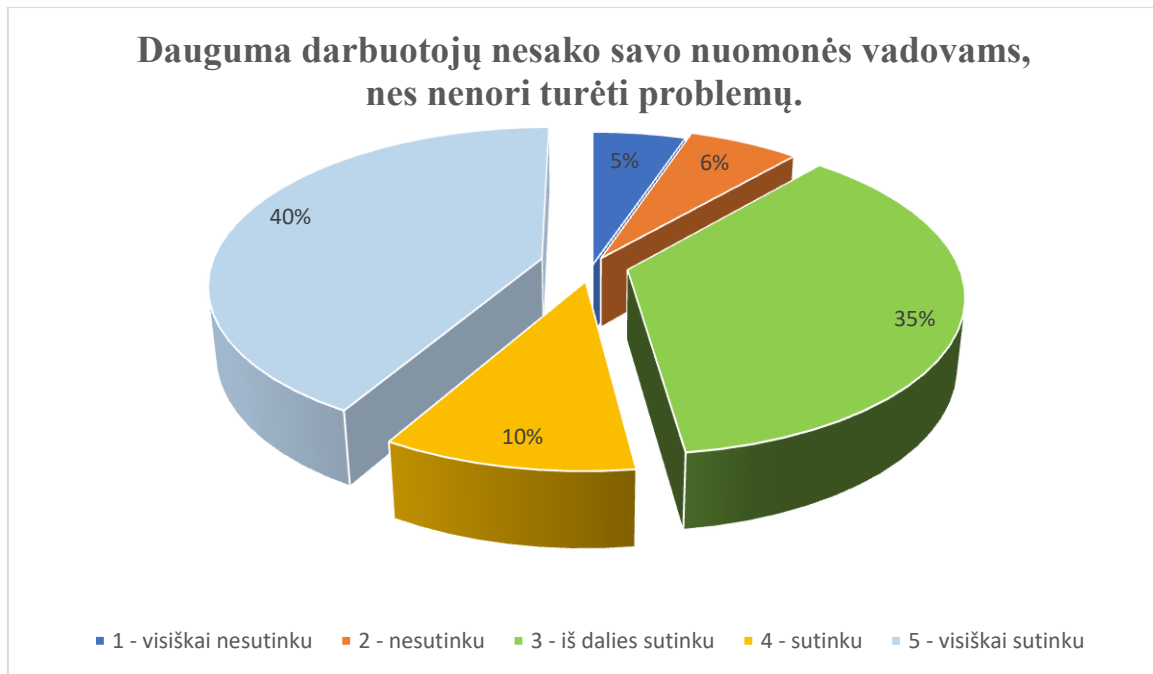
Analizuojant 15 pav. duomenis matoma, kad 52 proc. respondentų tvirtina, jog kolektyve vyrauja pozityvi, optimistinė nuotaika, 22 proc. iš dalies sutinka su pateiktu teiginiu ir 26 proc. nesutinka arba visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu.



16 pav.

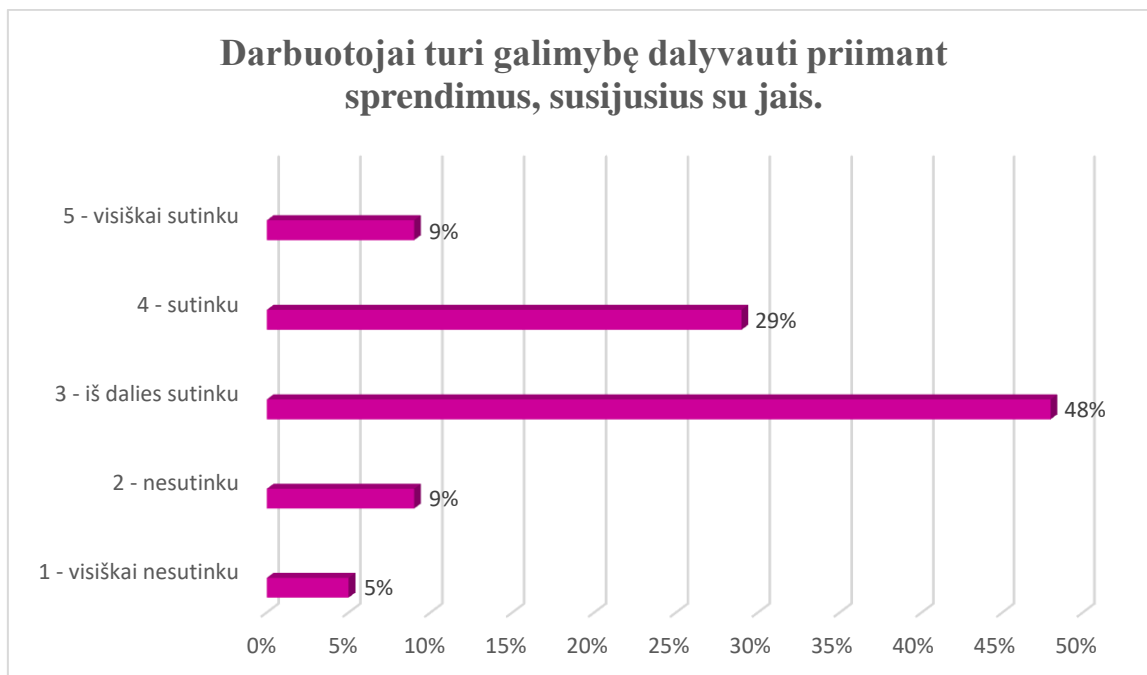
26 proc. darbuotojų teigia, kad darželyje nėra darbuotojų, nuolat konfliktuojančių su vadovais ir bendradarbiais, 42 proc. tiriamųjų su pateiktu teiginiu sutiko iš dalies, o 32 proc. linkę manyti, kad tokių darbuotojų vis dėlto darželio bendruomenėje yra (į šį klausimą atsakė 19

respondentų, 1 neatsakė, 2 atsakė, kad nežino ir 1 teigia, kad konfliktuoja tik tuomet, kai yra priversti).



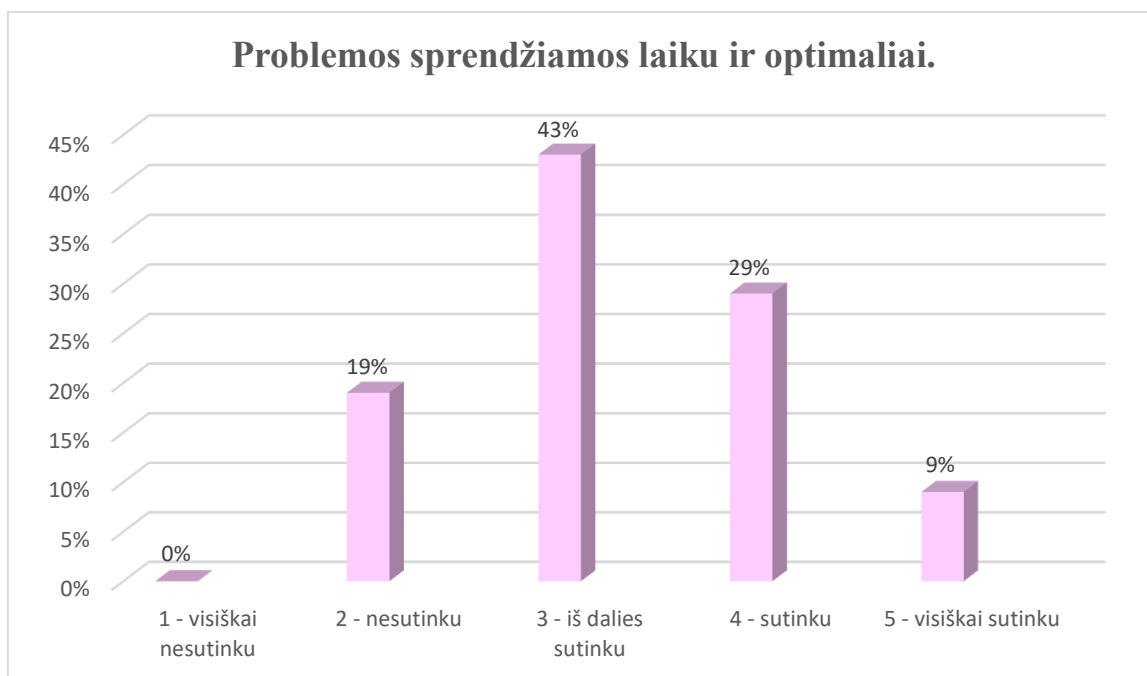
17 pav.

50 proc. apklaustųjų mano, kad yra darbuotojų, neišreiškiančių savo nuomonės, 35 proc. iš dalies sutinka su pateiktu teiginiu, o 15 proc. yra linkę manyti, kad darbuotojai nebijo išsakyti savo nuomonės (į pateiktą klausimą iš 23 pedagogų atsakė 20, 1 neatsakė, 2 atsakė, kad nežino). Atviruose klausimuose du respondentai minėjo, kad sakyti savo nuomonės nėra prasmės, taip pat pabrėžė, kad tikriausiai reikėtų išeiti iš darbo, jei išdrįstų pasakyti savo nuomonę.



18 pav.

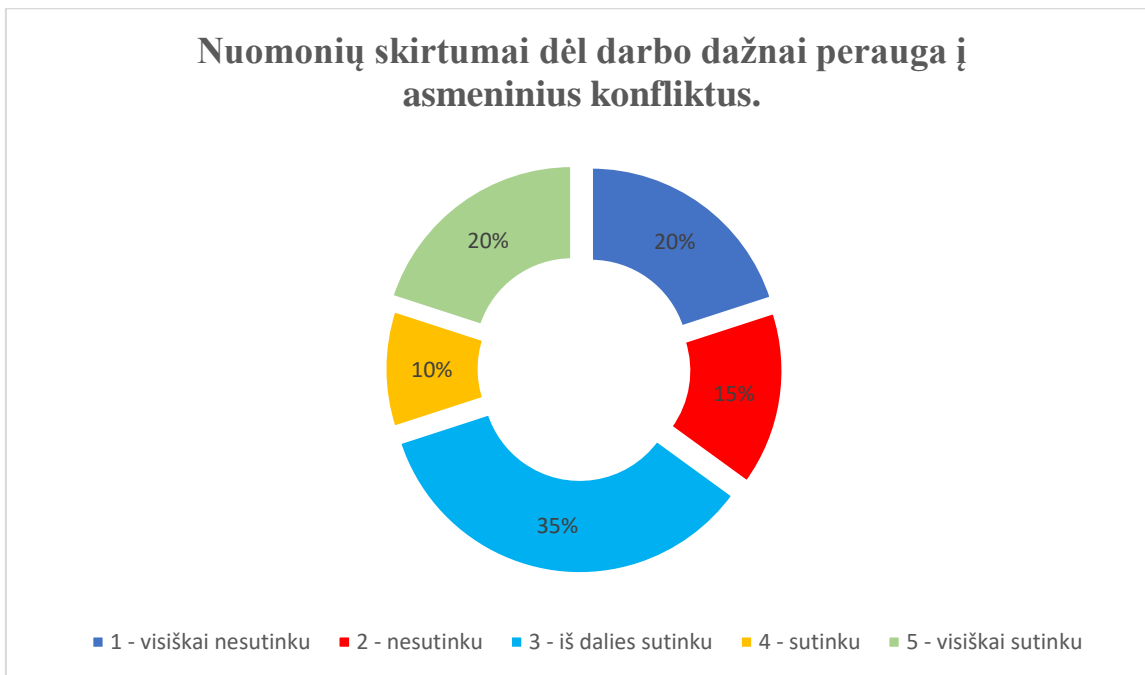
Tyrimo duomenys atskleidė, kad 38 proc. darbuotojų turi galimybę dalyvauti priimant susijusius su jais sprendimus, 48 proc. iš dalies sutinka su pateiktu teiginiu, 14 proc. darbuotojų teigia, kad neturi galimybės priiminėti sprendimų (į pateiktą klausimą atsakė 21 pedagogas, 2 neatsakė).



19 pav.

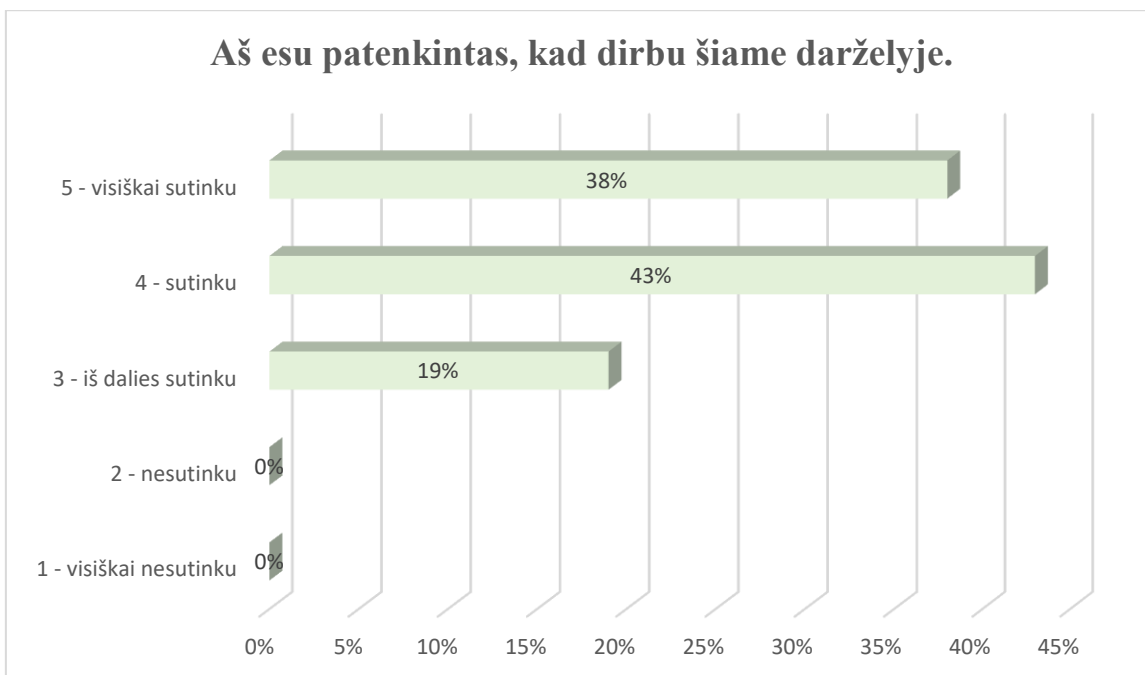
Atsižvelgiant į 19 pav. pavaizduotus tyrimo duomenis, galima teigti, jog 38 proc. darbuotojų patvirtina, kad įstaigoje problemos sprendžiamos laiku ir optimaliai. 43 proc. pasisakė

sutinkantys su teiginiu tik iš dalies, 19 proc. su pateiktu teiginiu nesutiko (į šį klausimą atsakė 21 pedagogas, 1 nežino, 1 paminėjo, kad problemos sprendžiamos ne visada).



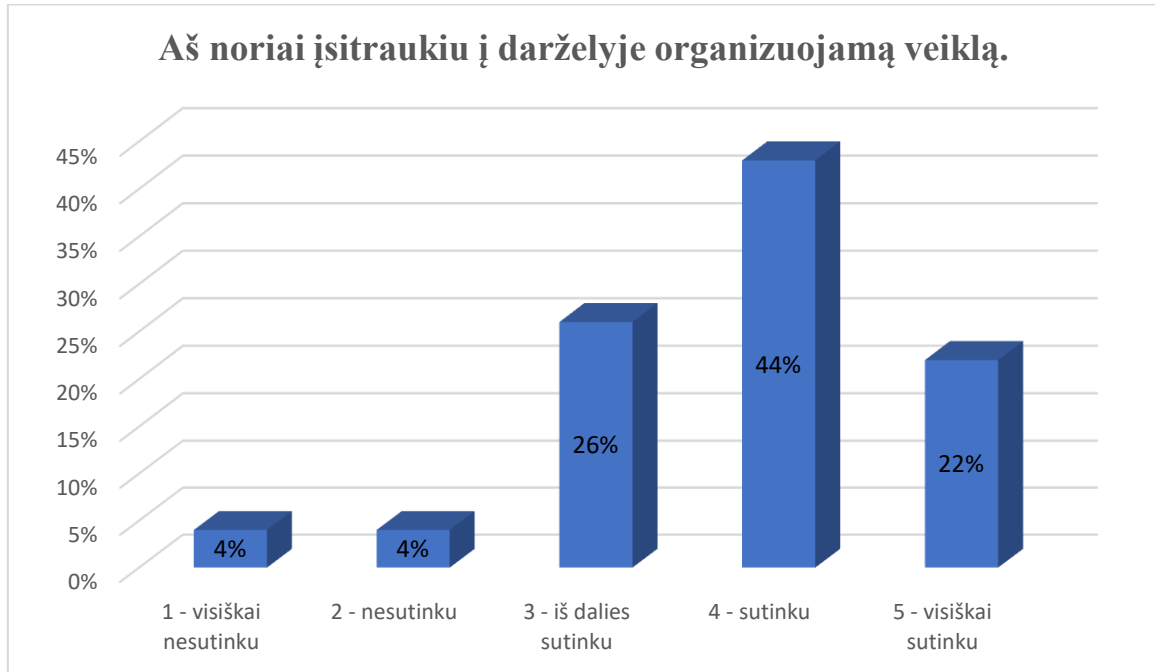
20 pav.

20 pav. matoma, kad tiriamųjų nuomonės pasidalino tolygiai. 35 proc. įsitikinę, jog nuomonių skirtumai dėl darbo neperauga į asmeninius konfliktus, tiek pat (35 proc.) linkę sutikti su šiuo teiginiu iš dalies. Dar 30 proc. mano, kad pasitaiko atvejų, kai nuomonių skirtumai iššaukia asmeninius konfliktus (pasisakė 20 pedagogų, 1 neatsakė, 2 atsakė, kad nežino).



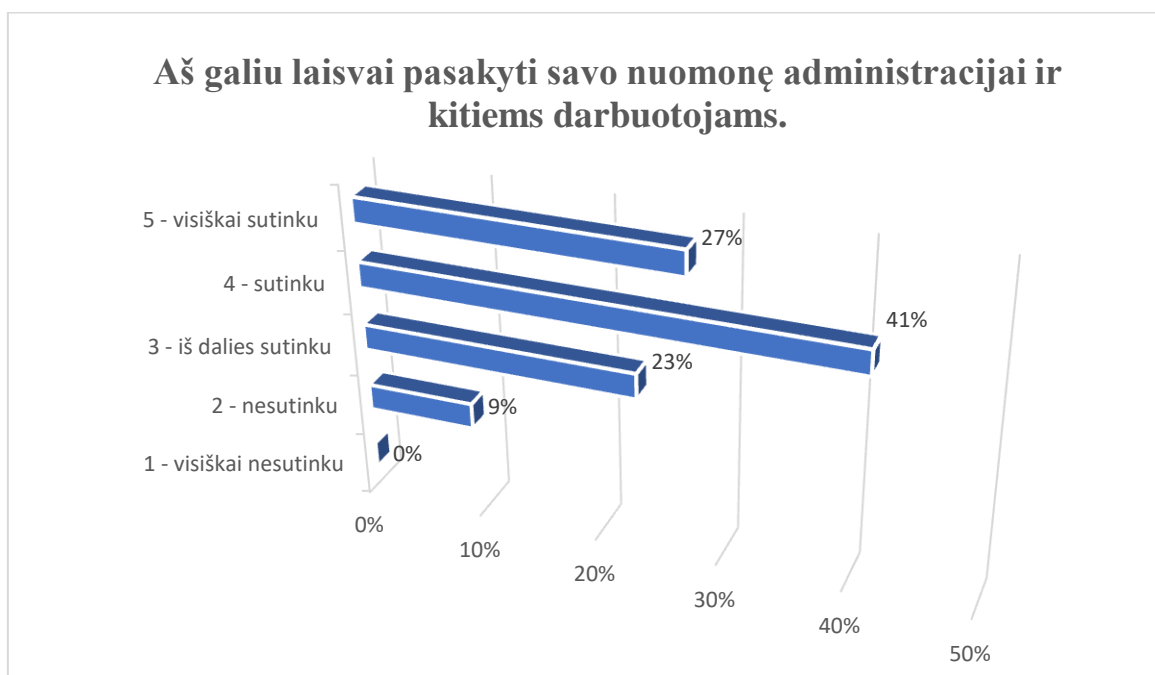
21 pav.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad net 81 proc. įstaigos darbuotojų yra patenkinti, kad dirba šiame darželyje, 19 proc. iš dalies sutinka su pateiktu teiginiu (iš 23 respondentų į klausimą 2 neatsakė).



22 pav.

66 proc. respondentų noriai įsitraukia į įstaigos veiklą, 26 proc. įsitraukia tik kartais, o 8 proc. nėra linkę įsitraukti į darželio veiklą.





23 pav.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad 68 proc. darbuotojų gali išsakyti savo nuomonę tiek darželio administracijai, tiek savo kolegoms, 23 proc. ne visada išsako, 9 proc. visiškai nėra linkę pasisakyti (į klausimą atsakė 22 respondentai, 1 atsakė, kad tektų išeiti iš darbo, jei pasakytų savo nuomonę).

Atsakydami į atvirą klausimą „kas mane džiugina darželyje“, respondentai vertino tarpusavio santykius, savo psichologinę būseną, išreiškė savo nuomonę apie konfliktuojančius bendradarbius ir pan., buvo pateikti tokie komentarai: „vyrauja pozityvi nuotaika, pedagogės gerai sutaria tarpusavyje“. 81 proc. atsakiusių į atvirą klausimą teigia, kad jiems patinka dirbti šiame darželyje. Tačiau buvo pasisakymų, kad kolektyve yra jaučiama įtampa, neišvengiama konfliktų tiek su administracija, tiek su bendradarbiais, kolektyvas nėra nusistovėjęs, darželį paliko daug gerų, motyvuotų darbuotojų.

*Apibendrinant tiriamųjų kolektyvo narių tarpasmeninių santykių vertinimą galima daryti prielaidą, kad kolektyve mikroklimatą reikia gerinti. Daugeliui kolektyvo narių patinka dirbti šioje ugdymo įstaigoje, tačiau jiems kelia nerimą susidariusi situacija.*

Respondentams buvo pateikti 4 atviri klausimai:

1. Mane džiugina, kad darželyje...
2. Mane liūdina, kad darželyje...
3. Manau, kad darželiui trūksta...
4. Jei atsakant į klausimus kilo minčių...

Į 1 klausimą atsakė 74 proc. respondentų. Džiaugiamasi darželio remontu, tvarkoma darželio ir grupių aplinka, įsigytomis kokybiškomis priemonėmis, žaislais, Vaiko gerovės komisijos darbu, bendradarbiavimu tarp auklėtojų, gerais darbuotojais, pozityviu požiūriu į ugdymo naujoves, būreliais vaikams, vidaus taisyklių laikymusi. Dalis apklaustųjų džiaugiasi nauja direktore, kuri stengiasi ir daro teigiamus pokyčius.

Apklaustos metu 79 proc. atsakiusių tiriamųjų nurodė, kad labiausiai darbuotojus liūdina vieningumo trūkumas, vyraujanti įtampa darbo vietoje tarp darbuotojų, konfliktai su vadovybe, administracijos neįsiklausymas į darbuotojų nuomonę, informacijos sklaidos nebuvimas arba vėlavimas. 1 proc. respondentų paminėjo, kad juos liūdina vaikų skaičius grupėse, kuris yra didesnis negu turėtų būti. Atkreiptas dėmesys, kad išėjo geri patyrę darbuotojai. Taip pat teigiama, kad problemas buvo galima išspręsti darželio viduje. 21 proc. į šį klausimą neatsakė ir nuomonės neišreiškė.

13 atsakiusių respondentų mano, kad įstaigoje trūksta bendradarbiavimo, nuoširdumo, pagarbos tiek iš administracijos, tiek iš darbuotojų pusės. 1 respondentas sako, kad darbuotojų principai, nesusikalbėjimai ir poreikiai kartais būna aukščiau nei vaikų gerovės užtikrinimas. Pažymima, kad vadovai dažnai priima sprendimus nepasitarę su darbuotojais, viliamasi, kad susidariusi situacija išsispręs, o mikroklimatas pagerės.

Atsakant į paskutinį klausimą buvo paminėta, kad kolektyvas tik formuojasi, todėl reikia eiti pirmyn, visiems linkima geranoriškumo, kantrybės, pakantumo, atsakomybės darbe su vaikais ir kolegomis bei pagarbos vienas kitam. Kelis respondentus žeidžia tarpusavio nesutarimai, kylanti įtampa dėl auklėtojų nepagrįsto nepasitenkinimo ir nepagarbos administracijos atžvilgiu. Manoma, kad seniau dirbančios auklėtojos direktorę ignoruoja sąmoningai ir trukdo dirbti, nes dalis auklėtojų nenori dirbti kitaip ir priimti pokyčių. Pažymima, kad kiekvienas pokytis atneša įvairių problemų, tačiau jos gali būti išsprendžiamos be savivaldybės pagalbos. Vienas apklaustasis teigia, kad administracijos nuomonė yra svarbiausia ir neginčytina. Tikimasi, kad administracija išgirs ir atsižvelgs į darbuotojų nuomonę, skatins pedagogus, sprendimai bus priimami kartu pasitarus. Pedagogams norisi daugiau komandinio darbo, aiškumo dėl atlyginimų ir pan.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, siūlomos rekomendacijos:

- Tenkinti išsakytus personalo narių poreikius: sudaryti sąlygas personalui intensyviau bendrauti neformalioje aplinkoje, organizuoti išvykas, seminarus ir pan.
  - Įstaigos vadovams dažniau organizuoti diskusijas bei individualius pokalbius su darbuotojais dėl jų atliekamo darbo ir tarpusavio santykių kolektyve gerinimo.
  - Stengtis burti kolektyvą siekiant jo vieningumo ir susitelkimo, įgyvendinant išsikeltus tikslus.
  - Priimti sprendimus informuojant kolektyvą, tarantis, išklausant įvairias nuomones.
-