

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jolita PUPELYTĖ

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMO GALIMYBĖS
UKMERGĖS MOKYKLOSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

SANTRAUKA

Jolita Pupelytė

Organizacijos kultūros formavimo galimybės Ukmergės mokyklose

Magistro darbas

Magistro darbo tikslas – ištirti organizacijos kultūros teorinius aspektus ir jos formavimo galimybes Ukmergės mokyklose. Darbe išanalizuoti ir susisteminti įvairių užsienio ir Lietuvos autorių darbai bei tyrimai organizacijos kultūros formavimo bei keitimo klausimais. Buvo pastebėta, kad organizacijos kultūra turi įtakos organizacijos kasdieninei veiklai, jos strategijos kūrimui ir įgyvendinimui. Tyrimo metu atskleista, kad mokyklos kultūra remiasi gilumine organizacijos sandara, kurią lemia organizacijos narių turimos sąlyginai pastovios vertybės, įsitikinimai, prielaidos, tradicijos. Patvirtintos darbo autorės suformuluotos dvi mokslinio tyrimo hipotezės. Atlikti mokyklų kultūros sisteminiai tyrimai yra aktualūs, nes gauti rezultatai gali pasitarnauti tobulinant mokyklų veiklą, siekiant didesnio veiklos efektyvumo. Parengtos rekomendacijos Ukmergės mokyklų organizacijos kultūros tobulinimui. Darbe pateikta diskusija, kurioje atkreiptinas dėmesys į aspektus, dėl kurių autoriai linkę diskutuoti, bei nesutarti tarpusavyje.

SUMMARY

Jolita Pupelytė

Possibilities to form organization culture in the schools of Ukmergė

Master's thesis

The aim of this Master's work is to investigate the theory dimensions of organization culture and the possibilities of its formation in the schools of Ukmergė. The work analyzes and systematizes the works of various foreign and Lithuanian authors and their research on the issues of forming and changing organization culture. It has been noticed that the organization culture influences the daily activities of the organization, the development and implementation of its strategy. The research has revealed that school culture is based on the deep structure of the organization, which is determined by relatively constant values, beliefs, assumptions and traditions of its members. Two hypotheses of the scientific research formulated by the author have been confirmed. Systematic investigations of school culture that have been carried out are relevant, because the results may serve to improve the activities of schools in order to increase their efficiency. Recommendations have been prepared to improve the organizational culture of the schools in Ukmergė. The work presents the discussion, which draws attention to the issues on which the authors tend to discuss and disagree with each other.

TURINYS

LENTELĖS.....	4
ILIUSTRACIJOS.....	4
ĮVADAS.....	6
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMAS.....	10
1.1. Organizacijos kultūros samprata bei ypatumai.....	10
1.1.1. Organizacijos kultūros esmė.....	11
1.1.2. Organizacijos kultūros lygiai, funkcijos, tipai.....	15
1.1.3. Organizacijos kultūros formavimo bei keitimo prielaidos.....	20
1.2. Mokyklos organizacijos kultūra.....	26
1.2.1. Mokyklos kultūros esmė.....	26
1.2.2. Mokyklos kaip organizacijos veiklos bruožai.....	28
1.2.3. Mokyklos subkultūros.....	31
2. MOKYKLOS KULTŪROS TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS.....	33
2.1. Organizacijos kultūros tyrimo metodologija.....	33
2.2. Mokyklos kultūros tyrimo metodika.....	36
2.3. Mokyklos kultūros tyrimo imtis ir organizavimas.....	39
3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMO GALIMYBIŲ UKMERGĖS	
MOKYKLOSE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ INTERPRETACIJA.....	41
3.1. Mokytojų požiūrio į organizacijos kultūrą tyrimo rezultatai ir jų interpretacija.....	41
3.2. Mokinių požiūrio į organizacijos kultūrą tyrimo rezultatai ir jų interpretacija.....	70
IŠVADOS.....	83
REKOMENDACIJOS.....	85
DISKUSIJA.....	86
LITERATŪRA.....	87
PRIEDAI.....	92
1 priedas. Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūros sampratą.....	93
2 priedas. Kultūros lygmenys ir jų sąveika.....	94
3 priedas. Organizacijos kultūros profilis.....	95
4 priedas. Įsipareigojimo organizacijai etapai.....	96
5 priedas. Organizacijos kultūros keitimo procesas.....	96
6 priedas. Vertybinės orientacijos sudarymas.....	97
7 priedas. Mokyklų kultūros tobulėjimo tipologija.....	98
8 priedas. Pagrindinės sąvokos.....	99

9 priedas. Anketos mokiniams.....	100
10 priedas. Anketos mokytojams.....	103

LENTELĖS

1 lentelė. Organizacijos kultūros nustatymo metodų trūkumai ir privalumai.....	35
2 lentelė. Tiriamųjų imtis.....	40
3 lentelė. Respondentų nuomonė apie darbo mokykloje reikšmę.....	43
4 lentelė. Kultūros reikšmė mokyklai.....	44
5 lentelė. Mokinių vertinimas mokytojų atžvilgiu.....	55
6 lentelė. Mokyklos šventės tapusios tradicija jas paminėti.....	62
7 lentelė. Vertybių svarbos skirstinys mokytojų požiūriu.....	63
8 lentelė. Vertybių, tradicijų kaitos skatinimo pokyčiai.....	65
9 lentelė. Mokyklos kultūros tipai.....	66
10 lentelė. Respondentų nuomonė apie mokyklos ateitį po 10 metų.....	67
11 lentelė. Savo mokyklos kultūros apibūdinimas mokytojų požiūriu.....	68
12 lentelė. Mokinių nuomonė apie bendravimą su mokytojais.....	75
13 lentelė. Mokyklos šventės tapusios tradicija paminėti.....	78
14 lentelė. Vertybių svarbos skirstinys mokinių požiūriu.....	79
15 lentelė. Mokinių nuomonė apie mokyklos ateitį po 10 metų.....	80
16 lentelė. Savo mokyklos kultūros apibūdinimas mokinių požiūriu.....	82

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schema.....	15
2 pav. Kultūriniai lygiai.....	17
3 pav. Organizacijos narių socializacijos procesas.....	22
4 pav. Kaitos organizavimo modelis.....	24
5 pav. Tyrimo eigos schema.....	36
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	41
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	42
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacijas.....	42
9 pav. Mokytojų savijautos organizacijos požiūriu įvertinimas.....	45
10 pav. Mokytojų bendravimas su vadovais.....	45
11 pav. Mokytojų ir pavaldinių tarpusavio pasitikėjimas.....	46
12 pav. Svarbios informacijos sklaida tarp vadovų ir pavaldinių.....	47
13 pav. Vadovų asmenybių įtaka mokyklos kultūros susiformavimui.....	48

14 pav. Vadovų jėgos naudojimas asmeniniams, o ne mokyklos tikslams siekti.....	48
15 pav. Karjeros, kvalifikacinių kategorijų siekimo sąlygos.....	49
16 pav. Mokyklos vadovo pavyzdys mokytojams.....	50
17 pav. Vadovų veiksmų suderinamumas su mokyklos vertybėmis.....	50
18 pav. Darbuotojų tarpusavio palaikymas, pagalba mokykloje.....	51
19 pav. Komandinio darbo skatinimas mokyklose.....	52
20 pav. Mokytojų dalyvavimas rengiamuose šventėse, išvykose, projektuose.....	52
21 pav. Mokytojų bendradarbiavimas su kitų mokyklų kolegomis.....	53
22 pav. Dalyvavimas kolektyve priimant svarbius sprendimus.....	54
23 pav. Suvaržymų pojūčiai išsakant savo nuomonę kolektyve.....	54
24 pav. Respondentų nuomonė apie bendravimą su mokiniais ne pamokų metu.....	56
25 pav. Mokytojų nuomonė apie mokinių kitokią nuomonę kai kuriais jų dėstomo dalyko aspektais.....	57
26 pav. Respondentų nuomonė apie mokinių kritiškos nuomonės reiškimą, abejojimą, tiesos ieškojimą.....	57
27 pav. Respondentų nuomonė apie jų vertinamą darbą mokinių atžvilgiu.....	58
28 pav. Respondentų žinios apie mokyklos įkūrimo istoriją.....	59
29 pav. Respondentų atsakymai apie bendrus organizacijos akademinis simbolius.....	59
30 pav. Respondentų atsakymai apie laisvalaikio praleidimą.....	60
31 pav. Respondentų atsakymai apie nusipelnusių darbuotojų apdovanojimus.....	61
32 pav. Respondentų teikiama informacija naujokams apie mokyklą.....	62
33 pav. Respondentų nuomonė apie mokyklų tradicijų ir vertybių kaitą.....	64
34 pav. Respondentų nuomonė apie savo mokyklos kultūros keitimą.....	68
35 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	70
36 pav. Mokinių didžiavimasis savo mokykla.....	71
37 pav. Mokinių saugumo mokykloje skirstinys.....	72
38 pav. Mokinių nuomonė apie pagarbos egzistavimą vienas kitam.....	73
39 pav. Mokinių nuomonė apie jiems reikiamos informacijos atskleidimą.....	73
40 pav. Mokinių nuomonė apie mokyklos akademinis simbolius.....	76
41 pav. Mokinių dalyvavimas mokyklos organizuojamuose projektuose, renginiuose.....	77
42 pav. Mokinių nuomonė apie galimybę rinktis popamokinę veiklą.....	77
43 pav. Mokinių nuomonė apie savo mokyklos kultūros keitimą.....	81

ĮVADAS

Šiuolaikinėje visuomenėje didelis dėmesys yra skiriamas kultūrai. Pastaraisiais metais tampa svarbi ne tik pavienių asmenų, grupių ar tautų kultūra, bet ir organizacijų kultūra. Nuolat keičiasi bendravimas ir bendradarbiavimas tarp įvairių visuomenės grupių, regionų, šalių. Vis dažniau organizacijų vadovų ir kitų darbuotojų kalbose girdime terminą „komandos dvasia“, „lojalumas“, „organizacijos kultūra“. Ši sąvoka plati ir sudėtinga, todėl vienareikšmiškai nusakyti jos turinį ir jos svarbą organizacijai gana sunku.

Kodėl dviejų panašių organizacijų, besiverčiančių panašia veikla ir turinčių beveik po vienodai darbuotojų, esančių panašioje geografinėje vietoje, efektyvumas smarkiai skiriasi? Kodėl vienoje iš jų darbuotojai patenkinti savo darbu, o kitoje nuolat galvoja, kaip pasitaikius progai pakeisti darbovietę? Viena iš šių skirtumų priežasčių – organizacijų kultūra.

Organizacijos kultūra – asmeninių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis ritualais ir simboliais (Dubauskas, 2006).

Nors daugelis įmonių vadovų dažnai kalba apie organizacijų kultūrą, paklausus, kas tai yra, atsakoma labai skirtingai. Vieniems atrodo, kad organizacijos kultūros pagrindas – organizacijoje vyraujančios elgesio normos, kiti tapatina organizacijos kultūrą su vidiniu klimatu. Kiekvienai organizacijai būdingas tam tikra organizacijos kultūra, kuri, pasak Owen (1991), yra išskirtinė organizacijos savybė, todėl pastaruoju metu tam mokslininkai skiria pakankamai dėmesio. Organizacijos kultūra reiškiasi pastebimais dalykais, tokiais kaip istorija, apeigomis, kalba ir žargonu, interjeru ir patalpų planavimu ir net personalo aprangos stiliumi (Lewis, 2002).

Užsienio autoriai organizacijos kultūros tyrimams skiria didelį dėmesį. Šios srities aktualumo priežastimi yra vis labiau įsigalinti nuostata, kad organizacijos kultūra turi didžiulę įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Dauguma Europos ir pasaulio kompanijų, teikiančių konsultacijas kitoms organizacijoms verslo valdymo klausimais, siūlo įmonėms tokias paslaugas kaip organizacijos kultūros diagnostika, teikia pasiūlymus dėl įvairių permainų. Užsienio mokslininkai Шейн (2002), Deal ir Kenedy (1982), Denison (1990), Gibson (2000), Кэрс, Дэ Врэс (2003) tyrė, aprašė ir rekomendavo pakankamai daug įvairių organizacijos kultūros sampratos, jos kūrimo arba jos keitimo norima linkme modelių bei metodų.

Tyrimo aktualumas. Mokslininkų atlikti tyrimai įgalina teigti, jog švietimo organizacijų kultūra yra menkai tyrinėjama. Kiekvienos mokyklos vadovams aktualu, kad jų mokyklos kultūra būtų formuojama bei keičiama, plėtojama ir tobulinama, dedant visas pastangas, kad mokyklos išliktų ir efektyviai dirbtų konkurencijos sąlygomis, nes sėkminga mokyklos veikla ypač priklauso nuo jos organizacijos kultūros. Tačiau ne kiekvienoje mokykloje rūpinamasi kultūros palaikymu. Paskutiniu metu stiprėja tam tikra vadovų bei darbdavių priešprieša. Visus vadovus vienija bendras

siekis – darbo veiksmingumo ir sėkmingos organizacijos veiklos. Šių tikslų rezultatams įtakos turi vertybių ir organizacijos kultūros ryšys. Tradicijos, aplinka, vertybės daro įtaką žmonių elgesiui darbo vietoje, ir visos organizacijos veiklai. Todėl mokyklų vadovų susidomėjimas organizacijos kultūra yra kasmet vis labiau didėjantis socialinis reiškinys.

Didesnė dalis užsienio mokslininkų mokyklos organizacijos kultūrą ypač akcentuoja, permažstant visuomenės ir švietimo pokyčius, laukiančius ateityje. Mokyklos kultūros kaitą nagrinėjo Dalin, Rolff, Kleekamp (1999), bendradarbiavimo kultūrą, pedagogo profesinę ir institucinę raidą, Hargearves (1999), besimokančios bendruomenės santykius, Stoll ir Fink (1998). Daugelis šių autorių mokyklos organizacijos kultūrą suvokia ir apibrėžia savaip, nes iki šiol dar nėra suformuluotas universalus, visiems priimtinas mokyklos kultūros apibrėžimas. Mokyklos kultūra yra nauja organizacijų tyrimo ir supratimo koncepsija.

Lietuvos švietimo organizacijos kultūros idėjai ir jos diegimo aktualumui pastaruoju metu daugiausiai dėmesio tiriant universiteto, kolegijos, gimnazijos kultūrą skyrė Jucevičienė (1996), Paulauskaitė ir Vanagas (1998), Poškienė (2006), Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt. (2000), Targamadžė (1999). Lietuvos mokslininkai ieškodami kelių į didesnę veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją bei strateginių planų įgyvendinimą, nuolat domisi organizacijos kultūros tyrimais. Tačiau tyrimų duomenų apie pagrindinį ugdymą teikiančių mokyklų organizacijos kultūrą ir jos ypatumų pagrindimą sisteminiu požiūriu neteko aptikti. Kadangi pagrindinio ugdymo programą arba jos dalį vykdo tiek gimnazijos, tiek vidurinės, tiek pagrindinės, jaunimo, profesinės mokyklos, todėl šiame tyrime pasirinktos trys skirtingos Ukmergės mokyklos: Jaunimo mokykla, Senamiesčio pagrindinė mokykla ir Jono Basanavičiaus gimnazija. Mano atlikto tyrimo metu mokyklų kultūrų vertinimai bei gauti rezultatai gali pasitarnauti tobulinant mokyklų veiklą, siekiant didesnio veiklos efektyvumo.

Tyrimo mokslinė problema. Pažvelgus į dabartinę mokyklų padėtį Lietuvoje, galima teigti, kad organizacijos kultūros formavimas jose yra aktuali teorinė ir praktinė problema, kuri analizuojama per mažai. Kiekvienos mokyklos kultūra reiškiasi skirtingai, nes skirtingos yra jos narių vertybės, pojūčiai, tradicijos, ritualai. Todėl mokyklos formavimo galimybių procesai dalyvaujant bendruomenės nariams yra sudėtingi ir nepakankamai ištirti. Ši mokslinė problema formuluojama tokiais probleminiais klausimais:

1. Kokia organizacijos kultūra kuriama Ukmergės mokyklose?
2. Ar mokyklos sugeba sukurti išsamią ir plačią bendrą organizacijos vertybių sistemą?
3. Kodėl svarbus vadovo – darbuotojo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą?
4. Ar mokyklose užtikrinamas akivaizdžios kultūros puoselėjimas ir plėtotė?

Tyrimo mokslinė hipotezė. Siekiant atsakyti į probleminius klausimus buvo iškeltos šios hipotezės:

1. Tikėtina, kad Ukmergės mokyklose dominuoja kovojančių mokyklų tipai.
2. Organizacijos kultūros sėkmę lemia ne patys mokytojai, o tarpusavio ryšiai tarp jų.
3. Mokytojų ir mokinių bendravimas ir bendradarbiavimas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, rodančių mokyklos kultūros lygį.

Suformuluoti tyrimo probleminiai klausimai bei iškelta hipotezė leidžia apibrėžti **tyrimo objektą** - organizacijos kultūrą.

Tyrimo dalykas – organizacijos kultūros formavimo galimybės.

Tikrinant iškeltas hipotezes suformuluotas **tyrimo tikslas** – ištirti organizacijos kultūros teorinius aspektus ir jos formavimo galimybes Ukmergės mokyklose.

Magistro darbe keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti organizacijos kultūros esmę, lygius, funkcijas, tipus.
2. Išnagrinėti organizacijos kultūros formavimo bei keitimo prielaidas.
3. Teoriškai pagrįsti mokyklos organizacijos kultūros esmę.
4. Ištirti organizacijos kultūros būklę mokyklose.
5. Numatyti organizacijos kultūros formavimo galimybes Ukmergės mokyklose.

Tyrimo metodologija. Didžiulę reikšmę tyrimo rezultatams turi mokslinės literatūros publikacijų organizacijos kultūros tema nagrinėjimas, sisteminimas, patvirtinimas. Anketavimas leidžia išsamiau įvertinti mokyklų kultūros būklę ir jų formavimo galimybes. Tyrime buvo vadovaujama šiomis metodologinėmis nuostatomis (Kaschube, 1993):

- Mokykla yra dinamiška socialinė sistema, nuolat sąveikaujanti su kintančia aplinka ir turinti atitikti jos reikalavimus.
- Kiekviena organizacija yra kultūrinė sąvoka ir turi savo kultūrą. Organizacijos kultūra nėra vien tik pašamonėje glūdintis reiškiny, ji gali būti ištirta ir turi būti tikslingai kuriama.

Tyrimo metodika.

1. *Tiriamieji.* Atliekant tyrimą apklaustos šios respondentų grupės: Ukmergės Jaunimo, Senamiesčio, Basanavičiaus mokyklų mokytojai bei šių mokyklų 9 – 10 kalsių mokiniai. Bendras respondentų skaičius 192: 63 respondentai iš Senamiesčio pagrindinės mokyklos, 58 respondentai iš Jaunimo mokyklos, 71 respondentas iš Jono Basanavičiaus gimnazijos.
2. *Instrumentas.* Ukmergės mokyklų kultūros būklei įvertinti pasirinkta kiekybinio tyrimo metodologija. Pravesta anketinė apklausa. Siekiant, kad anketos klausimų aibė padengtų daugelį mokyklos kultūros srities temų, buvo paruošti 7 klausimų blokai mokytojams ir 5 klausimų blokai mokiniams.

3. *Tyrimo metodai*: mokslinės literatūros analizė, statistiniai metodai, duomenų apdorojimas Excel programa, sisteminimas ir apibendrinimas, lyginamoji analizė, grafinis duomenų iliustravimo metodas, anketinė apklausa.

Tyrimo strategija. Tyrimas vyko keliais etapais:

1. šaltinių paieška;
2. mokslinės literatūros analizė;
3. tyrimo instrumento parinkimas (anketos sudarymas);
4. respondentų apklausa;
5. duomenų kompiuterinės statistinės analizės interpretacija ir apibendrinimai;
6. tyrimo ataskaitos parengimas.

Atlikto tyrimo **mokslinį naujumą** pagrindžia šie teiginiai:

- Teoriškai pagrįsta mokyklos organizacijos kultūros samprata.
- Sisteminiu požiūriu pasirinktų Ukmergės mokyklų teikiančių pagrindinį išsilavinimą organizacijų kultūra ištirta pirmą kartą.
- Surinkta ir apibendrinta gausi faktinė medžiaga apie tiriamas Ukmergės mokyklų mokytojų bei mokinių organizacijos kultūros raiškos ypatumus.

Tyrimo rezultatų **praktinis reikšmingumas** tas, kad apibendrinimai ir rekomendacijos suteikia galimybę pasitarnauti tobulinant mokyklų veiklą, siekiant didesnio veiklos efektyvumo. Šio darbo rezultatais, tyrimo išvadomis, rekomendacijomis, bei pačiu tyrimu galės pasinaudoti ne tik likusios Ukmergės mokyklos, bet ir kitų miestų, rajonų pagrindinį išsilavinimą teikiančių mokyklų vadovai.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš įvado, trijų dalių (konceptualioji, metodologinė, bei empirinė), išvadų, rekomendacijų, diskusijos, literatūros šaltinių bei priedų. Darbe pateikiama 16 lentelių, 43 paveikslai.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMAS

1.1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA BEI YPATUMAI

Organizacijos kultūra – tai svarbiausias veiksnys formuojant ir palaikant organizacijos identiškumą. Organizacijos kultūra prasideda nuo vadovavimo, sustiprinama organizacijos narių mokymusi, ir yra galinga jėga, kuri nulemia žmogaus elgesį (Джуэлл, 2001). Organizacijoje vyksta žymiai daugiau procesų, veikiančių pagal būdingas nuostatas, kurios pradėtos vadinti kultūra (Vasiliauskas, 2004; Zakarevičius, 2004; Pociūtė, 2005).

Mokslininkai J. Kotleris ir J. Heskettas nustatė du kultūros lygius – vieną matomą ir kitą nematomą. Pirmasis matomas lygis – apima darbuotojų elgesio modelius ir stilių. Antrasis, nematomas lygis – apima ilgalaikes vertybes bei nuostatas (Purlys, 2009). Pasak Gibson (2000) kultūra kartais lyginama su ledkalniu. Tik nedidelė kultūros dalis yra matoma, visa kita yra po vandeniu – nematoma ir nesuvokiama. Nematoma dalis veikia visą laiką. Lemia žmonių elgesį bei mąstymą. Matoma kultūros (ledkalnio) dalis – tai elgesys, ritualai, apranga, literatūra, maistas, žaidimai, muzika, dailė ir pan. Nematoma kultūros (ledkalnio) dalis – tai reikšmės, tikėjimai, nuostatos ir vertybės. Tai tokie dalykai kaip lyderystės samprata, darbo tempas, sprendimo priėmimo grupėje modeliai, teisingumo samprata, socialiniai vaidmenys pagal lytį, amžių, klasę ir t.t., kūno kalba, požiūris į laiką, pavaldinio ir vadovo santykiai (Gibson, 2000).

Šiai dienai nėra susiformavusi ir vieninga visiems priimtina organizacijos kultūros samprata, todėl kultūrą sunku apibrėžti. Vienose organizacijose ta kultūra nėra labai ryškiai išreikšta ir ją sunku pajusti, kitose – įsigalėjusi labai stipriai ir yra ne tik pačių darbuotojų juntama, bet ją jaučia ir pašaliniai žmonės (Targamadzė, 1996; Jucevičius, 1998).

Kuriant stiprią organizacijos kultūrą labai svarbus yra vieningas pagrindinių organizacijos vertybių supratimas ir ugdymas. Daugelis organizacijų turi aiškų požiūrį į tai, kas laikoma geru ir blogu elgesiu bendradarbių, viršininkų, pavaldinių, klientų ir įvairių bendruomenės grupių atžvilgiu. Tuomet organizacijos iš savo narių tikisi atitinkamo elgesio. Pavyzdžiui, organizacijos, patyrusios, kad žmonės privalo elgtis etiškai ir atsakingai bendraudami su kitais, jeigu nori, kad organizacijai sektųsi, vertybėmis laiko patikimumą, garbingumą ir pasitikėjimą (Kontautienė, 2004).

Vienas žymiausių organizacijos kultūros teoretikų Шейн (2002) pažymi, kad organizacijos kultūra atspindi žmonių ryšius su pačiu savimi, ryšius su kitais bei ryšius su įstaigomis, visuomene, gamta ir visata. Pasak Шейн (2002), organizacijos kultūra susiformuoja per tam tikrą laiką, kai žmonės organizacijoje išmoka sėkmingai spręsti išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas. Tuomet kultūra išsirutulioja iš to, kas buvo sėkminga organizacijai. Kiekviena organizacija turi unikalią kultūrą. Kultūra organizacijai yra tas pat, kas asmenybė žmogui. Ji suvienija organizacijos narius bendram darbui.

1.1.1. Organizacijos kultūros esmė

Kaip teigia Fisher (2000) kultūros sąvoka jau buvo aptariama tūkstančius metų antropologų, sociologų, istorikų, filosofų. Organizacijos kultūros sąvoka pirmą kartą paminėta istoriniuose užrašuose 431 prieš mūsų erą., kai Periklio įsitikinimu Atėnai galėjo laimėti Spartos karą stipraus, vieningo komandinio darbo dėka. Mokslininkams nepavyko pateikti aiškaus ir nuoseklaus kultūros sąvokos apibrėžimo verslo aplinkoje, nors buvo didžiulis susidomėjimas. Vienu metu buvo užfiksuota 164 skirtingi kultūros apibrėžimai, kai kurie iš jų net stebino (Fisher, Alford, 2000).

Vanago (2005) nuomone, terminas *organizacijos kultūra* apibrėžiamas labai įvairiai; tai susiję su sąvokos kultūra nevienoda interpretacija. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas pateikia keturis kultūros apibrėžimus. Organizacijos kultūrai nagrinėti tinkamiausias šis: žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes (1993, p. 340). Filosofijos žodynas kultūrą apibūdina kaip „visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą“ (Halder, 2002, p. 114).

Kalbant apie organizacijos kultūros esmę, svarbu atsižvelgti į jos svarbiausius bruožus:

- ✓ tai abstraktus fenomenas, formuojantis organizacijos kaip „išskirtinės, nepakartojamos“ suvokimą;
- ✓ tai bendrų nuostatų ir vertybių sistema, apimanti visą organizacijos veiklą; šia sistema vadovaujasi organizacija siekdama bendrų tikslų;
- ✓ ji atsispindi išoriniuose organizacijos elementuose: jos įkūrimo ir raidos istorijoje, kalboje, simboliuose, fizinėje aplinkoje ir kt.;
- ✓ jai būdingas tęstinumas: organizacijos kultūros perdavimas kitiems nariams pagrįstas socializacija;
- ✓ ji yra kintanti, susijusi su aplinka ir veikiama jos, todėl gali padėti organizacijoms atsižvelgti į aplinkos kitimą bei prie jos prisitaikyti (Kučinskas, Paulauskaitė, 2003).

Formuluojant išsamų organizacijos kultūros apibrėžimą vertėtų įvertinti įvairių mokslininkų požiūrius į šios sąvokos sampratą. Organizacijos kultūros sąvokos reikšmių įvairovė yra atsiradusi todėl, kad ją savaip supranta skirtingų mokslo sričių tyrinėtojai: vadybininkai, sociologai, psichologai (Paulauskaitė, Vanagas, 1998). Jų atliekamų tyrimų aspektai yra nevienodi dėl skirtingų pačių tyrėjų tikslų, interesų, jų filosofinių nuostatų. Todėl organizacijos kultūros apibrėžimas negali būti vienareikšmis, nes tai koherentiška tyrimų sritis. Tačiau sąvokos neapibrėžtumas nėra ta priežastis dėl kurios pati problema nebūtų tyrinėjama (Hopkins, Ainscow, West, 1998).

Įvairių autorių darbuose (Targamadžė 1996; Jucevičienė ir kt. 2000) organizacijos kultūros pagrindu, ypač kai formuluotės siauros, laikomos vertybės. Remiantis M. Alvesson (Paulauskaitė, Vanagas 1998) organizacijos kultūra plačiąją prasme yra egzistuojančių priimtų ir išmoktų vertybių, reikšmių ir sampratų pasaulis, kuriame žmonės gauna informaciją ir kuris yra perteikiamas, atkuriamas iš dalies simboliškai forma.

Vieną pirmųjų, organizacijos kultūros apibrėžimų, dabar laikomą klasikiniu, pateikė Schein (1990). Pasak jo, „organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu išorinėje erdvėje bei integravimusi jos viduje; kuri laiką jau veikęs ir buvęs rezultatyvus, šis modelis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, spręsti grupės problemas“ (Schein, 1990). Šis organizacijos kultūros apibūdinimas išryškina jos svarbą organizacijos vidinio identiteto išlaikymui ir jos adaptacijai aplinkoje.

Gilinantį į organizacijos kultūros esmę, reikia įvertinti tris svarbius problemos pūvius ir aspektus: objektyvų – subjektyvų, kokybinį – kiekybinį ir perteikiančiojo – priimančiojo (Ducan, 1989).

Objektyviosios organizacijos kultūros charakteristikos yra visa, kas egzistuoja nepriklausomai nuo jos narių minčių. Tai visi fiziniai jos atributai, pradedant pastatais ir baigiant ceremonijomis bei ritualais. Subjektyvūs aspektai – tai požiūriai, mąstymo būdas, prielaidos.

Kokybinis aspektas – kaip žmonės šią kultūrą interpretuoja, apibrėžia, suvokia. Kiekybiniai aspektai – priešingai, išreiškia, ką žmonės sako apie organizacijos kultūrą.

Trečias aspektas labai svarbus objektyvumo požiūriu. Gali labai skirtis dviejų žmonių tos pačios organizacijos kultūros vertinimas. Išorės stebėtojas matys vienokius reiškinius ir juos vertins savaip, o organizacijos darbuotojas tą patį gali įsivaizduoti visiškai kitaip. Tai lems informuotumas ir skirtingas tų pačių reiškinių suvokimas, interpretavimas, vertinimas (Ducan, 1989).

Denison (1990) teigia, kad: „Kultūra – tai suformuoti ar tradiciniai mąstymo ir veiklos būdai, kurie daugiau ar mažiau paplitę tarp organizacijos narių ir kuriuos nauji nariai turi išmokti ir bent iš dalies priimti, kad taptų organizacijos nariais“. Ši formuluotė rodo, kad organizacijos kultūra yra išmokstama, paskleidžiama ir perduodama (Stephen, 2003).

M. Alvessonas, L. Beachas, A. Nahavandis, W. Walkeris (cit. Paulauskaitė, Vanagas, 1998) ir kiti yra rašę, kad kultūros koncepcija apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros materialiosios išraiškos pavidalus. Denison (2005) dar visa tai papildė, teigdamas, kad, apimdama narių vertybinę orientaciją, įsitikinimus bei principus, organizacijos kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius. Užsienio tyrėjai gali pasidžiaugti sėkmingesniu ir gilesniu įdirbiu poskyrio tematikos

specifikoje nei Lietuvos tyrėjai, tačiau organizacijos kultūrą iš esmės tiek vieni, tiek kiti apibrėžia daugmaž panašiai (žr. 1 priedą).

Vieni autoriai organizacijos kultūrą sutapatina su jos vertybėmis, kiti ją laiko sistema. Pasak Smircich (1983), organizacijos kultūra – organizacijos narių priimta filosofija, ideologija, vertybės, normos, kurios jungia ją į visumą. Formuojant išsamų organizacijos kultūros apibrėžimą, (Guščinskienė, 1999) įtraukia į jį šiuos dalykus: organizacijos narių pripažintą vertybių sistemą, jos pasireiškimo formas ir būdus.

Tiek Jewell (2002), tiek Zohar, Marshall (2006) organizacijos kultūrą apibrėžia per įsitikinimus, motyvus, elgesį, vertybes, nurodančias, kaip žmonės turi dirbti organizacijose.

Organizacijų kultūros sąvoką, organizacijų veiklos ir elgsenos koncepcijas skirtingi autoriai Fletcher, (2000), Schein, (1990), Misevičius, (2004), Vanagas, (2005); Zakarevičius, (2003) traktuoja skirtingai. Antai, Kroeber ir Kluckholm (cit. Purlys, 2009) surinko 164 kultūros apibrėžimus, kuriuos Fletcher ir Brown apibendrina ir apibrėžė svarbiausias kultūros savybes: *ji yra subjektyvi, dinaminė, aprašomoji*.

Anot Stoner, Freeman, Gilbert (2000) organizacijos kultūra yra rinkinys apibrėžimų, tokių kaip: normos, vertybės, požiūriai, įsitikinimai. Robbins (2003) nustatė 10 svarbiausių organizacijos kultūros bruožų: asmeninė iniciatyva, tolerancija, rizikos toleravimas, atsidavimas, integracijos lygis, valdybos palaikymas, kontrolė, motyvacijos sistema, identiškas ir pastovumas.

Scultz (cit. Paulauskaitės, 1998) išanalizavęs skirtingus autorių požiūrius į organizacijos kultūrą sudarė klasifikaciją. Jis išskiria racionalų, funkcinį ir simbolinį požiūrius į organizacijos kultūrą. Racionaliuoju požiūriu organizacijos kultūra – tai priemonė organizacijoms tikslams pasiekti, funkcinio požiūriu – vienodas vertybių supratimas ir socialiniu – ekonominių pažiūrų darinys, kuris atlieka organizacijos vidinio sutelkimo ir adaptacijos išorines funkcijas. Simboliniu požiūriu, pasak minėto autoriaus, organizacijos kultūra – socialiai sukonstruoti simbolių ir reiškinių rinkinys.

Dalis mokslininkų pritaria funkciniam požiūriui, pagal kurį organizacijos kultūra yra apibrėžiama kaip: „esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais“ (Jucevičienė, 1996, p.48).

Tuo tarpu Ouchi (2003), organizacijos kultūros turinį sutapatina su jos pasireiškimo formomis (simboliais, tradicijomis, istorijomis), o tikrąjį organizacijos kultūros turinį – organizacijos vertybes (ir normas) – su šių simbolių, tradicijų, istorijų sukurtomis kokybėmis.

Šimanskienės (2002) teigimu, sąvoka *organizacijos kultūra* kai kurių mokslininkų darbuose vartojama nesigilinant į jos esmę. Reikėtų skirti sąvokas organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra, nes jos nusako skirtingus dalykus:

- Organizacijos kultūra – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės požiūriai.

- Organizacinė kultūra – tai organizacijos vadovybės sąmoningai sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros.

Šiame darbe vis dėl to vartojama sąvoka organizacijos kultūra. Ji nėra organizacinės kultūros atitikmuo, o tiesiog pasirinkta kaip platesnė sąvoka, reiškianti visuminę organizacijos kultūrą.

Nuo pačios organizacijos kultūros tyrinėjimų pradžios šios srities tyrinėtojus taip pat domino klausimas, ar organizacija turi kultūrą, ar ji pati yra kultūra. Amerikos mokslininkai, besilaikantys *kintamojo dydžio požiūrio*, teigia, jog organizacija turi savo kultūrą. Svarbiausias jos aspektas – vertybių sistema. Simbolių, vertybių kūrėjai – vadovai, kurie savo pavyzdžiu perteikia organizacijos vertybes, normas (Kučinskas, Paulauskaitė 2005).

Vokietijos mokslininkai teigia, kad pati organizacija yra kultūra. Tai, kas organizacijoje gali būti tiriama, yra tam tikrų vertybių ir normų išraiška. Kultūra vadinama idėjų sistema, kurios negalima konkrečiai apčiuopti ir stebėti. Ji negali būti perduodama vadovų – visa tai daugiau interpretacijos procesų rezultatas. Organizacijos kultūra neegzistuoja tuštumoje. Dėl šios priežasties aukštesnės hierarchinės pakopos darbuotojai negali turėti didesnės įtakos kuriant organizacijos kultūrą nei esantieji žemesnėje hierarchinėje pakopoje. Kadangi organizacijos kultūra nėra sisteminga ir pakeičiama, tai siekiant tikslo, ji priklauso nuo sudėtingų socialinių procesų (Kučinskas, Paulauskaitė 2005).

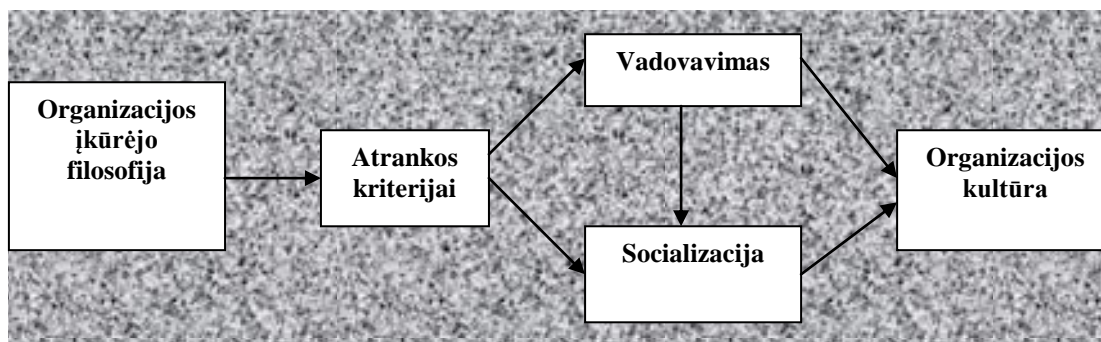
Anot, Robbins (2003), organizacijos kultūrą formuoja keli pagrindiniai veiksniai:

- 1) pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai;
- 2) atrankos procesas;
- 3) vadovavimo stilius;
- 4) socializacijos procesas.

Šie veiksniai jungiasi tarpusavyje pagal tam tikrą seką, kuri pavaizduota 1 paveiksle.

Organizacijos kultūra priklauso nuo organizacijos įkūrėjo filosofijos, kriterijų, pagal kuriuos yra atrenkami nauji darbuotojai, vadovai, vadovų vadovavimo stiliaus ir bendravimo su pavaldiniais, taip pat darbuotojų tarpusavio santykių (Guščinskienė, 2002).

Išanalizavus atskirų tyrėjų organizacijos kultūros apibrėžimus, pastebėta, jog mokslinėje literatūroje šis terminas nėra vienprasmis. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūros esmė – vertybės, kurių laikosi darbuotojai. Organizacijos kultūros kūrimą veikia ir lemiamą įtaką jam turi organizacijos atsiradimo ir raidos istorija, aplinka ir tos organizacijos vadovybė.



1 pav. Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schema

Šaltinis: Guščinskienė, J. (2002). Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija.

1.1.2. Organizacijos kultūros lygiai, funkcijos, tipai

Pasak, Шейн (2002), organizacijos kultūra atspindi elgesio įpročiuose, normose, dominuojančiose vertybėse, filosofijoje, formaliose ir neformaliose taisyklėse bei jausmuose ir klimato. Organizacijos kultūra gali būti analizuojama dviem požiūriais: struktūros (lygmenų) ir funkcijų. Kai kurie mokslininkai išskiria tris organizacijos kultūros lygmenis (žr. 2 priedą).

I LYGMUO. *Artefaktai*. Tai akivaizdžiausias, labiausiai matomas kultūros lygmuo, kuris parodo organizacijos vertybes ir normas. Tai organizacijos išplanavimas, darbuotojų aprangos stilius, organizacijos archyvai, technologija ir veiklos produktai, tarpusavio bendravimo būdas, simboliai. Artefaktai skiriasi abstrakcijos laipsniu, turiniu ir tikslais. Šio lygmens ypatumas tas, jog jo procesus lengva stebėti, tačiau sunku interpretuoti (Gussmann, Breit, 1987). Norint suprasti artefaktų reikšmę, reikia iširti pagrindines vertybes (Šimanskienė, 2002, p. 30).

II LYGMUO. *Vertybės ir normos*. Vertybės teikia orientyrus, kaip žmonės turėtų elgtis ir bendrauti, t.y. atlieka normatyvinę grupės narių vadovavimo funkciją (Šimanskienė, 2002). Normos – tai tam tikrų veiksmų taisyklių, nurodymų rinkinys. Esminis šių sąvokų skirtumas yra tas, jog vertybės pasižymi aukštesniu abstrakcijos lygmeniu, mažesne pripažinimo būtinybe. Vertybės ir normos apriboja asmens veiklos laisvę, tačiau sutapdamos su slypinčiomis prielaidomis, gali būti paverstos orientyru, tam tikra filosofija, kuri pajęgtų suburti grupę ir tapti identiteto bei svarbiausios misijos šaltiniu. Vertybės ir normos, reikalaujančios aukštesnio suvokimo lygmens, yra susijusios su jose slypinčiomis prielaidomis: organizacijos nuostatomis ir įsitikinimais (Gimžauskienė, 2006).

III LYGMUO. *Nuostatos ir įsitikinimai (arba pagrindinės prielaidos)* sudaro organizacijos kultūros pagrindą, organizacijos nariams yra savaime suprantami, glūdinčios pasąmonėje, nematomi (Schreyoegg, 1995, Šimanskienė, 2002). Tai tam tikras organizacijos minčių pasaulio atspindys. Jų pagrindas – santykių su aplinka (ar aplinka, pavyzdžiui, laikoma stabdančia, grėsminga jėga, ar teigiama, varomąja, iššaukiančia jėga), tikrovės įsivaizdavimo (ar apsisprendžiama vadovaujantis normatyviniais, ar pragmatiniais aspektais), žmogaus prigimties (ar žmogus, tarkim, turi įgimtą

baimę darbui, ar džiaugiasi savo darbu), žmogaus veiklos prigimties (ar asmens statusas yra vertybė; ar dominuoja bendradarbiavimas, ar konkurencinė kova) suvokimas (Schreyoegg, 1995).

Žinomi ir kitokie organizacijos kultūros lygmenų modeliai (Jucevičienė ir kt. 2002):

I lygmuo. Akivaizdi kultūra.

II lygmuo. Bendros vertybės (grupės visumos aspektu).

III lygmuo. Bendri susitarimai (pagrindinės vertybės).

Tuo tarpu Robbins (2003) teigia, kad kultūros lygį organizacijoje identifikuoja šios pagrindinės charakteristikos:

➤ *Asmeninė iniciatyva*. Tai organizacijos narių atsakomybės, draugiškumo ir nepriklausomybės laipsnis. Ši iniciatyva parodo, kiek ir koku laipsniu žmogus organizacijoje gali veikti laisvai bei nepriklausomai. Visa tai labai susiję su vadovavimo stiliumi, jei vadovavimo stilius demokratinis, iniciatyvos laipsnis bus didelis, jei autoritarinis, - nedidelis.

➤ *Rizikos tolerancija*. Ji parodo, kiek organizacijos nariai skatinami įvairiems rizikingiems poelgiams ir inovacijoms. Ir ši charakteristika susijusi su vadovavimo stiliumi. Kuo daugiau laisvės turės darbuotojas, tuo daugiau jis galės rizikuoti.

➤ *Kryptingumas*. Rodo, ar organizacija sugeba iškelti tokius tikslus, kurie sutaptų su darbuotojų tikslais. Organizacijos ir darbuotojų tikslai turi sutapti, tik tokiu atveju jos veikla bus sėkminga.

➤ *Integracijos laipsnis*. Jis pasako, kokie yra darbuotojų bendravimo santykiai (oficialūs ar draugiški). Draugiški santykiai didina integracijos laipsnį.

➤ *Vadovų parama*. Iš jos matyti, kaip organizacijos vadovybė bendrauja su pavaldiniais; ar padeda ir palaiko juos; koks yra vadovavimo stilius?.

➤ *Kontrolė*. Taisyklėmis reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos narių veiksmai.

➤ *Identiškumas*. Jis parodo, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija kaip visuma arba su konkrečia darbo grupe.

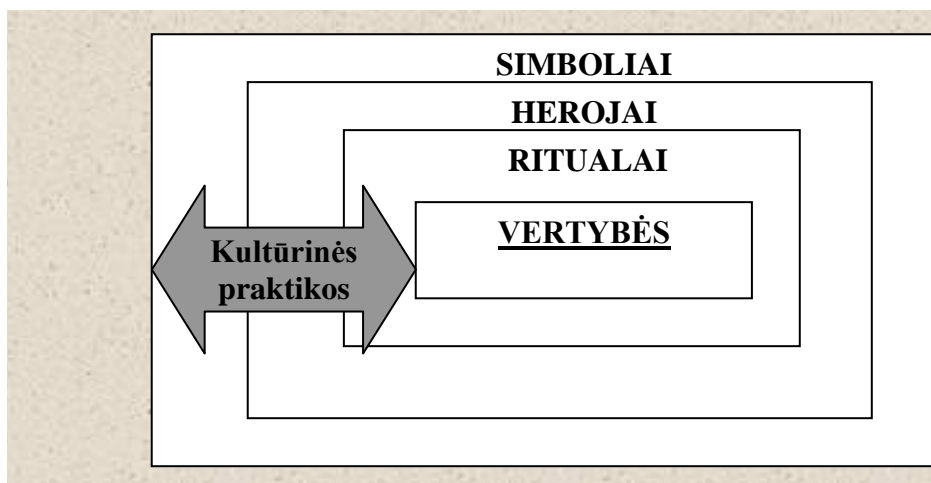
➤ *Atlyginimo sistema*. Iš jos matyti, ar darbuotojus tenkina atlyginimai, kaip darbuotojai yra remiami ir skatinami.

➤ *Konfliktų tolerancija*. Rodo, kaip darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus.

➤ *Bendravimas*. Labai svarbu, kaip bendrauja darbuotojai organizacijos viduje.

Tyrinėtojai Deal, Kennedy (cit. Šimanskienės, 2002) siekiant giliau suprasti ir įvertinti organizacijos kultūros reikšmę, organizacijos kultūrą suskaido į lygius ir teigia, kad organizacijos kultūra išreiškiama vertybėmis, herojais, ritualais ir ceremonijomis bei kultūros bendravimo tinklu.

Tuo tarpu Hofstede (1997) visa tai išskyrė į kultūrinius lygius, kurie pavaizduoti 2 paveiksle.



2 pav. Kultūriniai lygiai

Šaltinis: Hofstede, 1997

Anot Hofstede (1997), **vertybės** sudaro kultūrų branduolį, nusako, ką reikėtų laikyti blogu ar geru, purvinu ar švariu, bjauriu ar gražiu, netikru ar tikru, nenormaliu ar normaliu, paradoksaliu ar logišku. Vertybių sistema formuojama jau vaikystėje, tai nėra daroma sąmoningai. Vertybės – organizacijos kultūros pagrindas. Jos nustato kryptį žmonių veiklai, įskaitant ir žmonių pasirinkimus. Tarp organizacijos ir jos darbuotojų vertybių puoselėjimo turi egzistuoti grįžtamas ryšys, kuris užtikrina visų siekių kokybę, nes organizacijos kultūra yra vertybių bendravimo sistema (Poškienė, 2006).

Ritualai – kolektyvinė veikla, kuriai būdingas veiksmo perteklius rezultato siekimo požiūriu, laikoma socialiai reikšminga. Ritualams anot Hofstede (1997) priskiriamas toks elgesys: įvairios ceremonijos, pagarbos kitiems demonstravimas ir kt. Ritualai rodo darbuotojams, kokia elgsena yra svarbi, parodo standartus.

Herojai – tai gyvi ar mirę, tikri ar įsivaizduojami asmenys, turintys toje kultūroje ypač vertinamų savybių, todėl laikomi elgesio modeliais ir pavyzdžiais.

Simboliai apibrėžiami kaip: žodžiai, gestai, vaizdai ir įvairūs objektai, kurių ypatingą reikšmę gali atpažinti tik šiai kultūrai priklausantys žmonės.

Simboliai, herojų garbinimas ir ritualai kartu sudaro *kultūrinės praktikos*, kurios pašaliniam stebėtojams (kitos kultūros atstovams) yra matomas, tačiau ne visada suprantama jų reikšmė (Jucevičienė, 1996; Hofstede, 1997).

Kiekviena organizacija turi savas tradicijas, vertybes, ritualus, herojus, kas atspindi konkrečios organizacijos kultūrą. Svarbios organizacijos kultūros dalys – formuojamos vertybės, ritualai, herojai, simboliai. Daugelis organizacijų turi aiškų požiūrį į tai, kas laikoma geru ar blogu elgesiu bendradarbių, vadovų, pavaldinių, klientų atžvilgiu (Šimanskienė, 2002; Vasiliauskas, 2004; Robbins, 2006).

Robbins (2006, p. 284) išskiria septynias savybes, apibūdinančias organizacijos kultūrą:

1. Novatoriškumas ir rizika – kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški;
2. Dėmesys detalėms - kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms;
3. Orientavimasis į rezultatus – kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti;
4. Orientavimasis į žmones – kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms;
5. Orientavimasis į komandas – kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu;
6. Agresyvumas – kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi.
7. Stabilumas – kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti stabilumą, o ne plėstis.

Tuo tarpu Stephen (2003) Jucevičius (1998), nurodo, kad organizacijoje kultūra atlieka kelias funkcijas. Visų pirma, ji apibrėžia organizacijos išskirtinumo ribas, kurios ją reprezentuoja tarp kitų organizacijų. Antra, organizacijos nariams ji suteikia tapatumo pojūtį. Trečia, kultūra padeda ugdyti lojalumą organizacijai ir puoselėja dvasinio augimo tikslus, kurie yra kur kas aukštesni už žmogaus siekimą būti organizacijos nariu.

Bet kokia kultūra, kokia ji bebūtų organizacijoje atlieka keletą funkcijų. Robbins (2006, p.287) skiria šias pagrindines organizacijos kultūros funkcijas:

- ▶ apibrėžia ribas (t.y. išskiria vieną organizaciją iš kitų);
- ▶ teikia tapatumo jausmą organizacijos nariams;
- ▶ bendrus interesus iškelia aukščiau už asmeninius;
- ▶ sustiprina socialinės sistemos stabilumą;
- ▶ nukreipia bei formuoja darbuotojų nuostatos ir elgseną.

Šios paminėtos kultūros funkcijos yra vertingos ir organizacijai, ir darbuotojui. Kultūra sustiprina atsidavimą organizacijai ir darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę. Tai yra akivaizdi nauda organizacijai. Darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti ir kas yra svarbu (Robbins, 2006).

Dar 1972 metais į klausimą, kokį vaidmenį organizacijoje atlieka kultūra, geriausiai atsakė R. Harrisonas. Jis teigė, kad *organizacijos kultūra* atlieka septynias funkcijas (Vanagas, 2005):

1. lemia organizacijos svarbiausius kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
2. pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
3. lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;

4. lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne; tai yra apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
5. nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;
6. nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai priklausančiais individualais;
7. informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiančiai.

Remiantis B. A. Спивак (2001) nuomone, organizacijos kultūra atlieka net aštuonias funkcijas;

- ◆ rekreacinė funkcija – dvasinių jėgų atgavimas organizacijos kultūrinės veiklos suvokimo procese įmanomas tik esant aukštam organizacijos kultūros doroviniam potencialui bei darbuotojo pritarimo toms vertybėms;

- ◆ geriausių sukaupytų kultūros elementų atkūrimas, naujų vertybių kūrimas ir jų kaupimas;

- ◆ vertinamoji – normatyvinė funkcija (žmogaus, grupės, organizacijos realaus elgesio palyginimas su kultūringo elgesio normomis, idealais;

- ◆ visuomeninės atminties funkcija, organizacijos patirties kaupimo ir saugojimo;

- ◆ komunikacinė funkcija – per organizacijos vertybes, elgesio normas ir kitus kultūros elementus atsiranda darbuotojų abipusis supratimas ir bendradarbiavimas;

- ◆ pažintinė funkcija (organizacijos kultūros pažinimas ir išmokimas), vykstantis darbuotojo adaptacijos stadijoje, lemiantis jo įsijungimą į kolektyvą, jo veiklą, bei sėkmę;

- ◆ prasmingumo funkcija: organizacijos kultūra įtakoja žmogaus pasaulėžiūrą, paprastai organizacijos vertybės tampa asmenybės ir kolektyvo vertybės arba pradeda konfliktuoti.

- ◆ reglamentuojanti ir reguliuojanti kultūros funkcijas, t.y. kultūros pritaikymas kaip elgesio indikatorius ir regulatorius.

Siekiant susisteminti organizacijas pagal jų kultūrą, bandoma jas klasifikuoti (Jucevičius, 1998; Paulauskaitė, Vanagas, 1998). Organizacijos kultūros tyrinėtojai, įvertinę didžiulę jos įvairovę ir siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja kultūrą į atskirų tipų grupes.

Mokslininkai, apibūdindami organizacijų kultūros tipus, vadovaujasi skirtingais kriterijais. Analizė parodė, kad šiuos kriterijus sąlyginai galima sugrupuoti į keletą pagrindinių grupių (Zakarevičius, 2004):

- ★ personalo tarpusavio santykių kriterijai;
- ★ psichologinio mikroklimato kriterijai;
- ★ veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;
- ★ galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai.

Balsienės (2006) nuomone, organizacijos kultūra remiasi gilumine organizacijos sandara, kurią lemia organizacijos narių turimos sąlyginai pastovios vertybės, įsitikinimai ir prielaidos. Organizacijų kultūros gali būti apibendrintos bendromis kategorijomis, kurios atspindi esmines vertybes, pageidaujamą elgesį, vadovavimo būdą bei sėkmingos veiklos kriterijus, JAV dirbantis vadybos ekspertas K. S. Cameron (2001) yra pasiūlęs modelį, kurio pagalba visas organizacijų kultūras galima suskirstyti į keturis tipus. Skirstant į tipus organizacijos kultūra yra vertinama pagal dvi kriterijų dimensijas:

- ▶ lankstumas, veiksmų laisvė ir dinamiškumas prieš stabilumą, tvarką ir kontrolę;
- ▶ vidinė orientacija, integracija ir vienybė prieš išorinę orientaciją, diferenciaciją ir konkurenciją (Cameron, 2001; Denison, 2005).

Tuo tarpu K.S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) sukurtame organizacijos kultūros modelyje išskiria šiuos keturis organizacijos kultūros tipus:

- **Hierarchinė kultūra.** Organizacija fokusuojanti dėmesį į vidinį palaikymą kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole;
- **Rinkos kultūra.** Organizacija fokusuojanti dėmesį į išorės pozicijas, kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole;
- **Adhokratinė kultūra.** Organizacija fokusuojanti dėmesį į išorės pozicijas kartu su aukštu lankstumu bei individualiu požiūriu į žmones;
- **Klaninė kultūra.** Organizacija fokusuojanti dėmesį į vidinį lankstumo palaikymą, rūpinimąsi žmonėmis ir turinti gerą jausmą vartotojų atžvilgiu.

Šių kultūrų profilis pateiktas 3 priede.

Nustatyti organizacijos kultūrą, kaip ir pažinti žmogų nėra lengva, tačiau tą padarius mes galime žinoti silpnąsias bei stipriąsias puses.

Apibendrinant, galima teigti, kad tyrinėtojai nustatė, kad organizacijos kultūra gali būti kelių lygių bei tam tikrų tipų, atlikti skirtingas funkcijas. Apibūdindami organizacijų kultūros tipus, lygius tyrinėtojai vadovaujasi skirtingais kriterijais, todėl daugelio organizacijų negalima priskirti kokrečiai vienam ar kitam tipui. Dažnai pasitaiko kelių organizacijos kultūros tipų deriniai ir negalima teigti, kad egzistuoja vienas geriausias organizacijos kultūros tipas. Kiekvienos organizacijos kultūros lygiai glaudžiai susiję, papildo ir įtakoja vienas kitą.

1.1.3. Organizacijos kultūros formavimo bei keitimo prielaidos

Reikia sutikti su Zatz (2008) nuomone, kad organizacijos apeigos, simboliai, ir specifinis organizacijos žargonas vaidina gana stiprų vaidmenį organizacijos kultūros formavime, palaikyme, bei keitime, tačiau nėra tokie efektyvūs galutiniams veiklos rezultatams. Zatz (2008) nuomone tokie

veiksniai, kaip vadovo etika, vadovavimo stilius, tarnautojų inauguracijos, kėlimo pareigose procedūros, organizuojami susitikimai su klientais, organizacijos įžymių datų atžymėjimo bei darbuotojų pagerbimo ceremonijos, yra kur kas svarbesni organizacijos kultūros elementai, nei mitai ar herojai. Aišku, kad skirtingose organizacijose darbuotojai vadovaujasi skirtingais įsitikinimais, idealais, vertybėmis, bei lūkesčiais.

Geriausios pasaulio organizacijos išlieka tik aukštos specifinės kultūros dėka (Denison, 2005; Seilius, 1998). Kad organizacijoje sėkmingai būtų kuriama organizacijos kultūra, Gibson, Ivancevich, Donnely (cit. Šimanskienė, 2001) rekomenduoja šias veiklas:

1. Išsiaiškinti esamą organizacijos kultūros padėtį ir kuriamos ateities organizacijos kultūros gaires;

2. Atsižvelgti į esamą situaciją ir galimybes, nustatyti būdus, priemones, kaip įgyvendinti organizacijos kultūros viziją.

3. Nuolat bendradarbiauti su aukščiausia vadovybe užsitikrinant jos palaikymą.

Dabartinės organizacijos įpročiai, tradicijos ir visi jos veiklos būdai labiausiai priklauso nuo to, kas buvo daroma anksčiau, ir nuo šių pastangų sėkmės. Tad svarbiausias organizacijos kultūros šaltinis – organizacijos steigėjai. Organizacijos steigėjai, kurie yra ir vadovai, tradiciškai daro didžiausią poveikį organizacijos kultūros formavimui (Robbins, 2003). Turėdami idėją ir organizacijos viziją, jie nustato organizacijos vertybes, kurių pagrindu įvertinami visi procesai, vykstantys organizacijoje. Didelę reikšmę organizacijos kultūros kūrimo procese taip pat turi organizacijos lyderiai (organizacijai nusipelnę žmonės), bendravimas su jais. Jie savo pavyzdžiu akivaizdžiai atspindi organizacijos vertybes (Vasiliauskas, 2004).

4. Į pokyčių procesą įtraukti visus organizacijos narius.

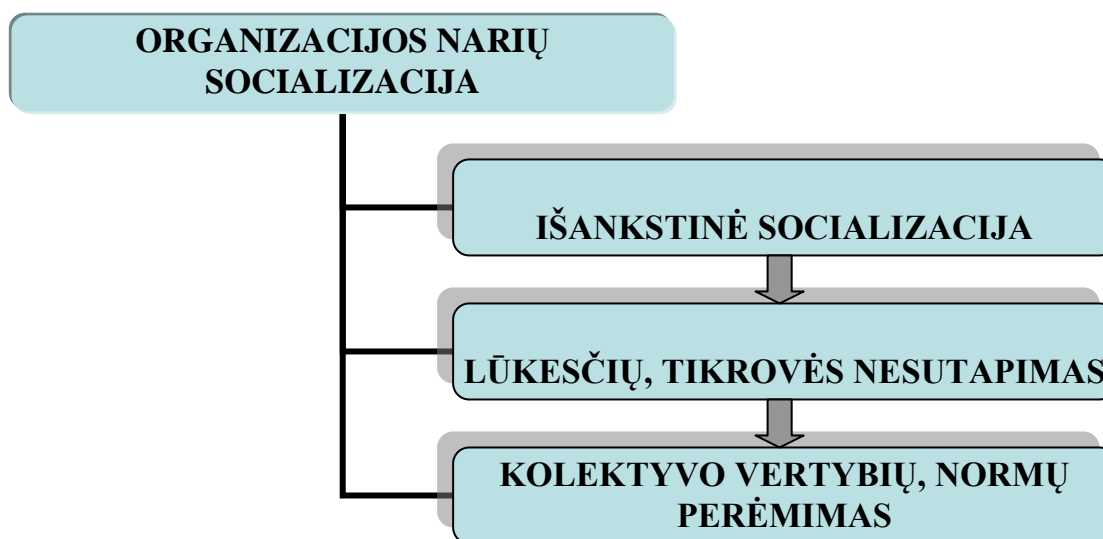
Norint kurti ir puoselėti naują organizacijos kultūrą bei siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus, būtinas jos narių bendradarbiavimas, kurio svarbiausias komponentas – keitimasis informacija. Labai svarbu, kad organizacijos nariai keistųsi idėjomis ir dalyvautų priimant sprendimus, nes tai – būtina kolektyvinio darbo sąlyga (Jucevičius, 1998).

5. Mokyti narius naujų elgsenos elgesio taisyklių, nuolat bendrauti, aiškinti pokyčių naudą.

Norint išsiaiškinti, kokios organizacijos kultūros trokštama, būtina, kad visi nariai įsisąmonintų naujasias vertybes. Kiekviena organizacija nuolatos priima į darbą naujus žmones. Todėl organizacijos kultūros gyvybingumui išsaugoti svarbu ir naujų organizacijos narių atranka. Turi būti atrenkami tie asmenys, kurių vertybės ar tikslai artimesni organizacijos vertybėms ir tikslams, nes tai labai svarbu kolektyvo formavimui ir organizacijos kultūros išsaugojimui (Marcinkevičiūtė, 2002). Atrankos proceso metu palaikoma organizacijos kultūra, nes atmetami tie asmenys, kurie gali pakenkti svarbiausioms organizacijos vertybėms (Robbins, 2003).

6. Išvystyti socializacijos sistemą, kad nauji nariai efektyviau įsitrauktų į naujos organizacijos kultūros kūrimo procesą.

Organizacijos narių socializacija – procesas, kurio metu asmuo perima organizacijos vertybes, normas ir būtiną elgesį, sudarantį prielaidas jam tapti tos organizacijos nariu. Socializaciją galima įsivaizduoti kaip procesą, susidedantį iš trijų etapų: išankstinės socializacijos, tikrovės ir lūkesčių konflikto bei kolektyvo vertybių ir normų perėmimo (pav. 3).



3 pav. Organizacijos narių socializacijos procesas.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Robbins, 2003

Pirmasis etapas apima visas tas žinias, kurias naujasis narys gauna prieš ateidamas dirbti į organizaciją. Antrajame etape jis įsitikina, kokia ta organizacija yra iš tiesų. Atsiranda tikimybė, kad lūkesčiai ir tikrovė gali nesutapti. Trečiasis etapas yra palyginti ilgas procesas. Naujasis organizacijos narys ištobulina reikalingus jo veiklai įgūdžius, jo vaidmuo kolektyve tampa svarbus, jis prisiderina prie savo kolektyvo vertybių ir normų. Šis trijų etapų procesas daro poveikį naujo nario darbo produktyvumui, atsidavimui organizacijos tikslams ir apsisprendimui likti organizacijoje (Robbins, 2003).

7. Formuoti įsipareigojimą organizacijai.

Įsipareigojimas organizacijai, remiantis O'Reilly ir Chatman (1991) gali būti tikslingai formuojamas. Autoriai išskiria tris įsipareigojimo organizacijai formavimosi etapus: pirmiausia, asmuo, atėjęs dirbti į organizaciją, bando suprasti organizacinę aplinką, perimti reikalavimus, atskirti ir atsiminti už kokį elgesį yra apdovanojama organizacijoje, o už kokį baudžiama. Norėdamas pritapti, darbuotojas siekia daryti tai, ko iš jo reikalaujama ir kam pritaria šios organizacijos vadovai ir darbuotojai. Žinodamas gaunamus atlygius ir stebėdamas kitų darbuotojų elgesį, asmuo pradeda suprasti organizacijos normas ir vertybes. Tai reiškia, kad iš pradžių

darbuotojas orientuojasi į išorinius požymius, nes pagal juos gaunama informacija, koks elgesys yra priimtinas, o koks ne. Šį įsipareigojimo organizacijai formavimosi etapą autoriai vadina paklusnumo etapu. Tačiau žmogui rūpi ne tik, kaip išlikti organizacijoje, bet ir kaip įsijungti į joje vykstančias veiklas, organizacijos gyvenimą, tapti svarbia jos dalimi. Tai antrasis įsipareigojimo etapas, kurį O'Reilly ir Chatman (1991) pavadino identifikavimo etapu. Darbuotojas ima suvokti ir vertinti organizacijos, kurioje dirba, tikslus, uždavinius, vertybes, jis juos priima kaip sau tinkamus. Šiame etape vyksta susitapatinimas su organizacija, tačiau asmuo, nors ir vertina organizacijos vertybes, tikslus, bet jų dar nepriima kaip savų. Tai įvyksta trečiajame, galutiniame etape, kurį minėti autoriai pavadino internalizacijos etapu. Šiame etape žmogus įsisamonina, už kokį elgesį organizacijoje yra apdovanojama, o už kokį – ne, atsiranda elgsenos automatizavimas, tai reiškia, kad darosi sunkiau atskirti organizacijos lūkesčius nuo savų. Organizacijos nuostatos, vertybės atitinka darbuotojo vertybių sistemą. Organizacijos vertybės tampa žmogaus vertybių sistemos dalimi, kitaip tariant, jos internalizuojamos. Įsipareigojimo organizacijai formavimasis pateikiamas 4 priede.

8. Skatinti ir stiprinti naują organizacijos kultūrą. Organizacijos narius reikėtų įvairiomis priemonėmis skatinti elgtis taip, kaip iš jų tikimasi naujomis sąlygomis. Čia svarbu priklausomumo organizacijai jausmas, darbo atlikimo motyvacija arba studijų motyvacija, stresų vengimas, dalyvavimo organizacijos veiklos procesuose jausmas, pasitenkinimas darbu arba studijomis, karjeros galimybė arba tolesnės perspektyvos baigus studijas (Seilius, 1997).

Kuriant naują organizacijos kultūrą reikia kantrybės ir laiko; kultūrų prigimtis nėra nei evoliucinė, nei revoliucinė. Organizacijos kultūra kuriama sąmoningai ir tikslingai. Daugelio organizacinių problemų taip pat ir kultūros, negalima sukurti greitai. Siekiant abstrakčias idėjas sėkmingai ir laiku paversti konkrečia tikrove reikia žvelgti iš ilgalaikės perspektyvos (Seilius, 1998).

Kai kurie autoriai tvirtina, jog, kartą suformuota, kiekvienos organizacijos kultūra tampa nepajudinama. Bolman ir Deal (1991) kultūrą laiko ir produktu, ir procesu: „Kaip produktas ji įkūnija sukauptą išmintį tų, kurie gyveno prieš mus. Kaip procesas ji nuolat atnaujinama ir atkurama, nes nauji nariai išmokomi senų taisyklių ir galiausiai patys tampa mokytojais“ (p. 250).

Organizacijos kultūra, būdama stabilus jungiantis organizacijos elementas, susiklosto per daugelį metų. Tačiau ji taip pat kinta. Visų pirma ji plėtojasi natūraliai, veikiant išorinės aplinkos veiksniams. Kita vertus, organizacijos kultūra gali būti sąmoningai pakeista vadovų ar kitų įtakingų darbuotojų (Prunskus, 2003).

Guščinskienė (2002) teigia, kad organizacijos kultūros pokyčius gali paskatinti krizė, vadovo pasikeitimas, jauna ir maža organizacija, silpna kultūra. Pasak Vanago (2005) organizacijos kultūra ilginiui gali keistis savaime, t.y. evoliuciniu būdu, o gali būti keičiama pagal turimą viziją

staigiai ir tikslingai, t.y. revoliuciniu būdu. Ekonominės krizės, įstatymų pakeitimai, socialiniai pokyčiai kelia grėsmę organizacijos išlikimui, ir kaip savisaugos reakcija jos kultūra kinta (Vanagas, 2005).

Anot, Zakarevičiaus (2004) savaiminį organizacijos kultūros formavimąsi įtakoja objektyvūs išoriniai ir vidiniai veiksniai. Autorius išskiria šiuos pagrindinius išorinius veiksnius:

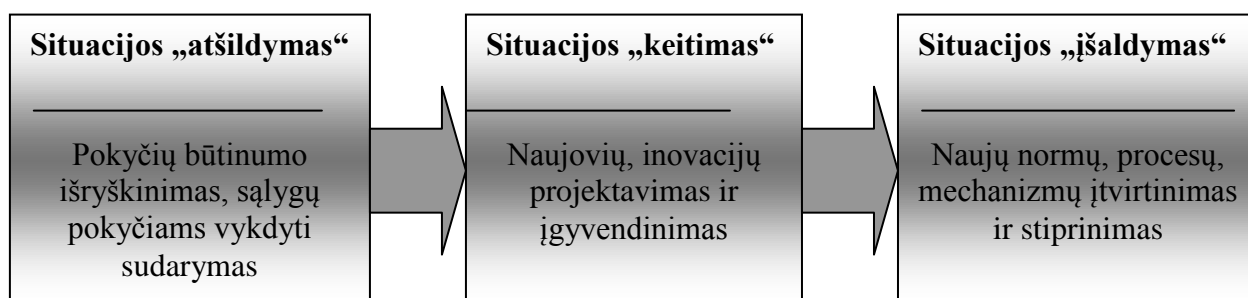
- ◆ politinė, socialinė, teisinė aplinka;
- ◆ gamtinė, techninė, technologinė aplinka;
- ◆ ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka;
- ◆ bendroji kultūrinė aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai.

Vidinius veiksnius charakterizuoja taip:

- strategija (vizija, misija, strateginiai tikslai);
- personalo (vadovų ir vykdytojų) kvalifikacija;
- sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir t.t.);
- vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė ir t.t.).

Crosby (1995) teigė, kad keičiant organizacijos kultūrą, svarbiausia pakeisti žmonių vertybinę orientaciją ir įsitikinimus, kurie lems elgesio bruožus (Vanagas, 2005).

Organizacijos kultūros keitimo įvairiems aspektams ir problemoms nagrinėti skirta daug dėmesio (Denison, 2005; Спивак, 2001; Šimanskienė, 2002; Gibson, 2000). Susistemintus šių tyrinėtojų pateiktus kultūros keitimo modelius, Zakarevičius (2004) siūlo šį organizacijos kultūros keitimo variantą, kuris dalinamas į tris pagrindinius etapus (žr. 4 pav.).



4 pav. Kaitos organizavimo modelis

Šaltinis: Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. Nr.30.

Organizacijos kultūra turi keistis, nes keičiasi aplinka, naujos organizacijos vidaus problemas žmonės turi spręsti mokydami ir įgydami naujos patirties. Tačiau kaip teigia Bowditch ir Buono (1990), organizacijų kultūros keitimas visada yra sudėtingas, finansiškai brangus ir emocijas eikvojantis procesas. Organizacijų kultūros pokyčiai vyksta dviem būdais:

- a) organizacijų nariai perima naujos konfigūracijos įsitikinimus ir vertybes;
- b) įdarbinami nauji darbuotojai, kurie išpažįsta tas naujas vertybes ir įsitikinimus, jeigu yra būtina atleidžiami seni darbuotojai.

Pasak Bowditch ir Buono (1990) nuomone, organizacijos pasikeitimai sukuriama atsižvelgiant į šiuos procesus:

- 1) organizacijos narių elgesio keitimą;
- 2) elgesio pasikeitimo vertinimą;
- 3) informacijos apie pasikeitimus sklaidą;
- 4) naujų darbuotojų, kurie „tinka“ norimai kultūrai, įdarbinimą ir socializaciją;
- 5) darbuotojų, kurių elgesys neatitinka norimos kultūros pašalinimas,

Sunkiausias vadovų uždavinys yra keisti darbuotojų elgesį. Todėl dažniausiai yra keičiamos nuostatos ir vertybės, žinant kad vertybės daro įtaką elgesiui, o elgesys daro įtaką vertybėms formuoti. Tiesa yra ta, kad darbuotojų vertybes ir nuostatas nėra lengva tiesiogiai keisti, nes jos glaudžiai susijusios su kitomis asmenybės vertybėmis, Todėl reikia laiko formuojant naujas, pageidaujamas vertybes ir nuostatas. Vadovai turi skirti pakankamai dėmesio darbuotojų motyvacijai, keisti jų profesinį elgesį, nes organizacijos kultūros pokyčiai remiasi darbuotojų elgesio pokyčiais (Vanagas, 2005).

Nėra nei geros, nei blogos organizacijos kultūros. Organizacijos kultūra yra „gera“, jei ji atitinka organizacijos tikslus, strategiją, siekius ir padeda jai juos įgyvendinti. Kartais norint pasiekti užsibrėžtus tikslus, reikia pakeisti organizacijoje egzistuojančią kultūrą. Organizacijos esamos kultūros keitimo nauja procesą galima pavaizduoti taip (žr. 5 priedą).

Prieš pradėdant keisti organizacijos kultūrą visų pirma reikia nustatyti esamą jos kultūrą. Šis etapas reikalingas tam, kad galima būtų organizacijos kultūrą palyginti su norima organizacijos kultūra bei vėliau nustatyti skirtumus tarp šių dviejų kultūrų. Norint išsiaiškinti, kokia kultūra egzistuoja įmonėje, visų pirma reikia pasirinkti metodą, kaip tai padaryti. Užsienio autoriai pateikia penkis organizacijos kultūros tyrimo metodus: apklausą, intervių, situacijų tyrimą, stebėjimą, seminarus ir darbo grupes (Jucevičienė, 1996).

Paskutinis etapas – norimos organizacijos kultūros formavimas, jo metu reikia numatyti ir parinkti pačias efektyviausias priemones, kuriomis bus formuojama organizacijos kultūra.

Pagrindinė sudedamoji organizacijos kultūros dalis yra joje dirbantys darbuotojai ir jų pripažįstamos vertybės. Norint suformuoti sėkmingą organizacijos kultūrą, reikia pradėti nuo vertybinės orientacijos sudarymo (žr. 6 priedą).

Kadangi įmonės vertybės dažniausiai sutampa su vadovų vertybėmis, tačiau neatitinka darbuotojų vertybių, todėl pirma užduotis, kurią reikėtų atlikti – darbuotojų vertybių išsiaiškinimas ir suderinimas su įmonės vertybėmis. Labai svarbu, kad į organizaciją ateinantys nauji darbuotojai

pripažintų esamą organizacijos kultūrą (Zakarevičius, 2003). Zakarevičius pateikia tris pagrindinius naujų darbuotojų „įvedimo“ į susiformavusią organizacijos kultūrą priemonių kompleksus: atranka, adaptacija, mokymas.

Išanalizavus daugelio autorių publikacijas, galima teigti, kad organizacijos kultūra susiklosto per daugelį metų veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, tačiau ji taip pat gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones. Organizacijos kultūros keitimas – labai sudėtingas, finansiškai brangus, nuoseklumo, kantrybės, laiko, kompromisų reikalaujantis procesas, yra būtinas, jei norima užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą bei sėkmę. Būtent todėl kultūros keitimo nereikia palikti savieigai. Tai turi būti sąmoningai, tačiau labai jautriai reguliuojamas sociopsichologinis procesas. Kiekvienos organizacijos kultūra formuojasi per vadovų ir darbuotojų tvirtas vertybes.

1.2. MOKYKLOS ORGANIZACIJOS KULTŪRA

1.2.1. Mokyklos kultūros esmė

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 10 punkte teigiama, kad mokykla yra įstaiga, kurios pagrindinė veikla – formalusis arba (ir) neformalusis švietimas. Dirbančiuosius švietimo organizacijose vienija bendri tikslai: mokyti, socializuoti jaunąją kartą, perduoti kultūros vertybes ir pan. Tačiau švietimo institucijų tikslai yra abstraktesni, sunkiau išmatuojami nei verslo organizacijų uždaviniai. Švietimo organizacijos – tai specialistų organizacijos, kuriose kiekvienas užsiima konkrečiu darbu, personalas atlieka aiškiai apibrėžtus vaidmenis, pvz., vadovauja, moko, padeda (Targamadzė, 1996).

Mokykloje glaudžiai yra susiję penki kintamieji, kurie turi įtakos jos kultūrai: aplinka, vertybės, struktūra, žmonių santykiai, strategija.

Aplinka svarbi visoms mokykloms. Tai administraciniai ryšiai su mokyklų valdžia, taip pat daug neoficialių santykių su namais, organizacijomis, institucijomis ir bendruomenės verslininkais. Kad mokykla turi paisyti aplinkos, nėra savaime suprantamas dalykas. Ji dar vaidina unikalų vaidmenį apibrėždama mokymosi kokybę. Ji visada turi atsižvelgti į naujus reikalavimus, bet turėti ir savo viziją, pašaukimą. Naši mokykla palaiko su aplinka atvirus abipusius ryšius, kad ryšiai būtų abipusiškai naudingi, mokyklai reikia suvokti save, pvz., turėti savo nuostatas, viziją, žinoti pranašumus ir trukūmus, taigi, nustatydamas savo santykius su individualiais ir grupėmis, ji gali rinktis ir būti kryptinga (Targamadzė, 1996).

Vertybės priskiriamos prie svarbiausių kintamųjų, nes jos apibūdinamos ideologijose, mokymosi ir auklėjimo teorijose, oficialiuose tiksluose. Vertybes pateikia žmonės: personalas, vadovai, moksleiviai. Mokyklą reprezentuoja kompleksinė vertybių struktūra.

Struktūra – tai matmuo, susijęs su tuo, kaip mokykla organizuota, kaip skirstomos užduotys ir pan.

Santykiai reiškia vidinius žmonių santykius mokykloje: tarp moksleivių, mokytojų, vadovų. Organizacijos kultūrą dažnai parodo žmonių santykiai, todėl labai svarbus mokyklų tikslas – kurti gerus, žmoniškus santykius.

Strategija apibūdina lėšų skirstymo būdus, taip pat bendrą mokyklos programą, mokymo ir mokymosi pakraipas. Strategija atspindi ir vadovavimą, problemų sprendimą, žmonių išteklių plėtrą ir kt.

Daugelis mokslininkų (Hopkins, Ainscow, West, 1998; Stoll, Fink, 1998; Mullins, 1991) tyrinėjusių mokyklos kultūrą sutinka, kad mokyklos kultūra yra svarbiausia nuo ko priklauso mokinių mokymasis, tačiau pabrėžia, jog šios sąvokos reikšmę apibūdinti yra sunku.

Hopkins, Ainscow ir West (1998) teigia, kad mokyklos kultūros pagrindiniai elementai yra: elgesio taisyklės, kurių laikosi mokytojai bendraudami mokytojų kambaryje, vartojama kalba ir nusistovėję ritualai; mokytojų darbo grupėse susiformavusios normos, susijusios su pamokos planavimu ir mokinių pažangos tikrinimu; vyraujančios vertybės, kurių laikosi mokykla, jos tikslai arba „misija“; filosofija, kuria grindžiamas vyraujantis požiūris į tam tikrus dalykus; įspūdis arba klimatas, kuris pajuntamas tik įėjus į mokyklą, arba tai, kiek yra matomas arba nematomas mokinių darbas (Hopkins ir kt. 1998, p. 127).

Dalin, Rolff, Kleekamp (1999, p. 141) teigimu mokyklos kultūra reiškiasi trimis skirtingais lygmenimis:

1. Transracionalusis lygmuo – vertybės suvokiamos kaip metafizinės ir pagrįstos tikėjimais, etikos kodeksu bei moralinėmis idėjomis;
2. Racionalusis lygmuo – vertybės suvokiamos ir grindžiamos tam tikrame normų, papročių, lūkesčių bei standartų kontekste ir priklauso nuo kolektyvo patvirtinimo;
3. Subracionalusis lygmuo – vertybės suvokiamos kaip asmeninės simpatijos ir jausmai.

Mokslininkų nuomone, reta mokykla žino savo transracionaliojo lygmens vertybes. Tačiau racionaliojo lygmens aiškias vertybes dauguma mokyklų atskleidžia savo suformuluotuose tiksluose, normose, taisyklėse, mokyklos programoje, papročiuose, ceremonijose. Dalin, Rolff, Kleekamp (1999) analizuodami vertybes, nustatė, kad subracionalusis lygmuo daugelyje mokyklų vaidina svarbų vaidmenį, todėl, kad mokykla nėra įpratusi reikštis racionaliuoju lygmeniu, ir dėl valdžios, kurią turi tam tikri mokytojai. Pasak autorių asmeninės simpatijos turi tendenciją dominuoti.

Hodgkinson (cit. Dalin, Rolff, Kleekamp 1999) teigia, kad vertybės ir normos iškyla šiose lygmenyse: individo, grupės (pvz., klasėje), organizacijos (t.y. mokyklos), subkultūriniame (t.y.

mokyklas priešinant su kitomis organizacijomis) ir visuomenės. Galima teigti, kad kultūros apibrėžimas rodo, jog individai ir jų santykiai yra svarbus mokyklos kultūros veiksnys.

Remiantis įvairių autorių mintimis, galima formuluoti mokyklos kaip organizacijos kultūros apibrėžimą: *mokyklos organizacijos kultūra – tai fundamentalių vertybių sistema, kuria vadovaujasi mokykla ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių. Esminių vertybių sistema daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per akademinės tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.*

Mokyklų kultūrų tipologijas daugelis kultūros tyrinėtojų pateikia savas. Stoll ir Fink (1998) mokyklų kultūras tiria atsižvelgdami į du aspektus:

1. efektyvumas – neefektyvumas;
2. tobulėjimas – prastėjimas (žr. 7 priedą).

- ◆ Iniciatyvios mokyklos dirba efektyviai ir toliau tobulina savo veiklą;
- ◆ Paviršutiniškos mokyklos pasižymi gera reputacija, bet nesistengia tobulėti bei prisitaikyti kintančioje aplinkoje;
- ◆ Nenuosaikios mokyklos neturi aiškios pozicijos, jos nei efektyvios, nei neefektyvios;
- ◆ Kovojančios mokyklos stengiasi įveikti sunkumus;
- ◆ Smunkančios mokyklos yra neefektyvios, negeba ką nors keisti.

Apibendrinant, organizacijos kultūra veikia visus mokyklos darbuotojus (mokytojus, vadovus), mokinius bei kitus su šia aplinka susijusius asmenis. Žinoma, nuo to taip pat priklauso asmenų požiūris į mokyklą, ką ji propoguoja, skatina, kokie tarpusavio santykiai (mokytojai – mokiniai – administracija – tėvai), mikroklimatas ir pan. Kiekvienam mokyklos bendruomenės nariui svarbu jaustis gerai, saugiai, o tai didžia dalimi priklauso nuo ugdymo įstaigos kultūros.

1.2.2. Mokyklos kaip organizacijos veiklos bruožai

Kiekvienai organizacijai yra būdingas tam tikros kultūros lygis. Kultūra turi įtakos organizacijos kasdieninei veiklai, jos strategijos kūrimui ir įgyvendinimui (Targamadžė, 1999).

Kultūra yra pagrindinė žmogaus socializavimosi sritis, apimanti žmonijos sukauptas žinias, vertybes, normas ir pavyzdžius, atstovaujančius atskirų individų, socialinių grupių, bendrijų ir visos visuomenės dvasiniam pasauliui. Vaikas, tapdamas mokyklos bendruomenės nariu, remdamasis tam tikromis konkrečiomis subkultūromis, pažįsta kultūrą kaip visumą. Kultūros sąvoka ypač svarbi mokyklai kaip socializavimosi procesus lemiančiai organizacijai. Pasak Simonaitienės (2003) svarbiausias socializavimosi etapas prasideda tuomet, kai vaikas ateina į mokyklą kaip organizaciją. Socializaciją galima suprasti kaip procesą, susidedantį iš trijų etapų: išankstinės socializacijos, susidūrimo ir pasikeitimo. Pirmasis etapas apima visas žinias, kurias vaikas įgyja prieš ateidamas į

organizaciją. Antrajame etape naujasis narys (vaikas) suvokia, kad jis pateko į organizaciją ir atsiranda galimybė suprasti, jog lūkesčiai ir tikrovė gali nesutapti. Trečiajame etape vyksta ilgalaikiai procesai, kai vaikas pradeda suprasti elgesio organizacijoje ypatybes. Vėliau šis naujasis bendruomenės narys įgūdžius tobulina, atlieka tam tikrus socialinius vaidmenis ir prisideda prie savo grupės vertybių bei normų kūrimo (Stephen, 2003).

Socializuodamasis vaikas (mokinys) prisiima ne tik kultūros vartotojo, bet ir kūrėjo vaidmenis, o suaugusieji turi šį procesą skatinti. Pedagogai, suvokdami vaiko socialinio, kultūrinio elgesio ypatybes, įvairiose situacijose gali šį procesą kontekstualizuoti kaip organizacinį - kultūrinį.

Mokyklos kultūra ypač svarbi, nes jai daro įtaką organizacijos narių vertybės, socialiniai procesai, elgsena ar įpročiai. Be to, ji kuriama per bendruomeniškumo pojūtį, kurį įgyja organizacijos kaip bendruomenės. Šie procesai tai – nuolatinis ir nesibaigiantis vertybių ir normų atsinaujinimas, kuris socialine ir kultūrine prasme daro poveikį kiekvienam organizacijos, kaip bendruomenės nariui. Todėl dalyvavimo funkcija yra itin svarbi, nes jos pagrindu įgyjama socialinė organizacijos patirtis (Mullins, 1991).

Atskleidžiant svarbiausių organizacijos bruožų turinį ir jų tarpusavio ryšį, mokslininkų nuomonės ne visuomet sutampa. Mokslinėje literatūroje randama įvairių organizacijos bruožų, charakteristikų bei ypatumų. Manoma, jog mokyklai, kuri mokosi, yra būdingi besimokančios organizacijos bruožai, tačiau jos veiklos specifika (mokykla yra pelno nesiekianti organizacija) lemia jos veiklos charakteristiką. Išsamiai besimokančias organizacijas tyrę Senge, Cambron – McCabe, Lucas ir kt. (2000), išskyrė penkis besimokančios organizacijos bruožus:

1. *Asmeninis meistriškumas* – organizacijos narių meistriškumo siekimas (permanentinio mokymosi idėja, kad tobulėjimui nėra ribų).
2. *Mentaliniai modeliai* – organizacijos narių mokymasis mąstyti konstruktyviai ir kurti pozityvų pasaulio suvokimo modelį.
3. *Persidengusi vizija* – visų organizacijos narių įtraukimas kuriant viziją.
4. *Komandinis mokymasis* – žmonių mokymasis mokytis kartu.
5. *Sisteminis mąstymas* – organizacijos narių sugebėjimas matyti ne tik linijinę priežasties – pasekmės grandinę, bet sistemos elementų tarpusavio ryšius (sąveiką).

Simonaitienė (2003) tvirtina, kad nepakanka organizacijos nario dalyvavimo planuojant mokyklos ateitį, kiekvienas turi įsipareigoti ir siekti bendrų tikslų, būti atsakingas už jų įgyvendinimą. Komandinis mokymasis, kuriuo siekiama išspręsti problemas ar tobulinti organizaciją, šiandien vis artimesnis tampa ir mokyklai, kuri mokosi. Simonaitienė (2003) komandinį mokymąsi suvokia kaip bendradarbiavimą, kuris šiandieninėje švietimo sistemoje yra ypač skatintinas procesas. Naujas žinias visi organizacijos nariai perima mokydami pavieniui ir komandomis.

Autoriai Stoll ir Fink (1998) taip pat domėjosi besimokančiomis organizacijomis „skatinančiomis kitus tobulėti profesiskai“ bei išskyrė keletą joms būdingų ypatumų:

- laiko mokytojus profesionalais ir supranta, kad mokiniai nėra standartizuoti, o mokymo procesas nėra rutina. Mokytojai turi išmanyti apie vaiko augimą, įvairias mokymo ir vertinimo strategijas. Besimokančios organizacijos patiki mokytojams priimti sprendimus, kurie būtų naudingi vaikams;

- skatina augti personalą. Jei tikimasi pakeisti mokinių mokymąsi, besimokančios organizacijos turi rūpintis mokytojų mokymusi ir į jį investuoti.

- skatina mokytojus dalyvauti mokyklos valdyme. Yra akivaizdu, kad bendras sprendimų priėmimas labai susijęs su sistemingu ugdymo turinio ir mokymo metodų keitimu;

- remia bendradarbiavimą, kuriuo siekiama tobulėti. Pagrindinis besimokančios organizacijos personalo bendradarbiavimo tikslas – palaikyti nuolatinio tobulėjimo ir bendros veiklos normas gerbiant mokinių ir mokytojų individualumą;

- ieško būdų, kaip priimti į tarnybą, patraukti ir ugdyti naujus organizacijos narius. Mokymosi kultūros išlikimą lemia organizacijos gebėjimas sukurti tokią aplinką, kad nauji žmonės būtų įtraukti į mokyklos kultūrą ir kad pagrindinių darbuotojų netekimas nebūtų skaudžiai jaučiamas;

- nepamiršta smulkmenų. Besimokančios organizacijos imasi tokių veiksmų, kuriais pasitiki personalas, mokiniai, tėvai. Jos aptaria discipliną, kasdieninius reikalus, priima sprendimus, sprendžia nesutarimus, bendrauja, švenčia, užmezga ryšius su visuomene.

Stoll ir Fink (1998) pabrėžia, kad besimokančios mokyklos renka informaciją ne tik organizacijos viduje – jos nuolat stebi aplinką, kad galėtų toje aplinkoje sėkmingai dirbti. Šis aspektas pagrindžia vieną iš besimokančios organizacijos bruožų, jog mokykla, kuri mokosi, tikslingai siekia perduoti mokymosi kultūrą organizacijos nariams.

Simonaitienė (2003) analizavusi besimokančias organizacijas, nurodo tokius penkis esminius besimokančios organizacijos veiklos bruožus:

1. Strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas (dalyvaujant visiems organizacijos nariams) organizuojamas kaip mokymosi procesas. Todėl kiekvienas organizacijos narys įtraukia ir įprasmina nors dalelytę savo tikslų, norų, lūkesčių;

2. Padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimas ir mokymasis. Šis besimokančios organizacijos bruožas pabrėžia labai svarbų dalyką – bendra veikla (bendradarbiavimas) sudaro sąlygas tobulėti mokantis vienas iš kito.

3. Besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira. Simonaitienė (2003) teigia, kad tokios organizacijos panaudoja išorės išteklius – įvairių profesijų atstovų gebėjimus ir žinias bei kitų žmonių patirtį.

4. Informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida – šis bruožas pabrėžia, kad organizacijoje egzistuoja komunikacijos kanalai, kartu palaikomas dialogas, gerbiama kito nario nuomonė ir išmanymas (Stoll, Fink, 1998; Senge, Cambron – McCabe, Lucas ir kt. 2000).

5. Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui.

Bėgant laikui, keičiantis žmonių gyvenimui, keičiasi ir mokykla. Dabartiniai mūsų ugdytiniai – būsimieji ateities šeiminkai, todėl šiandieninė mokykla ne tik įpareigoja ir įsipareigojusi gyventi čia ir dabar, išreikšti visuomenės valią, būti jos „veidrodžiu“, bet ir turi kurti, ugdyti ateities visuomenės žmogų. Šiandieninių mūsų auklėtinių intelektualės galios ir vertybinės nuostatos atsispindės visuomenėje po 20 – 30 metų (Steponavičienė, 2006).

Atlikus mokyklos kaip organizacijos veiklos bruožų analizę išryškėjo tokie pagrindiniai mokyklos kaip organizacijos bendri aspektai: visos veiklos ir darbai organizacijoje traktuojami kaip mokymosi procesas; akcentuojamas bendradarbiavimas, kaip galimybė mokytis; organizacija turi pasižymėti lankstumu ir išskirtiniu požiūriu į visų organizacijos narių mokymąsi; pabrėžiamas besąlygiškas skirtybių priėmimas, dėmesio koncentravimas į problemų identifikavimą bei jų sprendimas.

1.2.3. Mokyklos subkultūros

Kiekviena visuomenė turi subvisuomenę ir *subkultūrą*. Kaip teigia sociologė I.Luobikienė, „*subkultūra - normų ir vertybių sistema, skirianti tam tikros grupės kultūrą nuo visuomenės daugumos kultūros. Kiekviena socialinė bendrija gali turėti savo subkultūrą, kuri neatmesdama bendrosios kultūros tuo pačiu metu turi tam tikrų skirtumų. Pastarieji siejami su tų bendrijų gyvenimo ypatumais*“ (Juodaitytė, 2002).

Kokia subkultūros reikšmė vaikų socializacijai? Visų pirma vaikas pažįsta kultūrą kaip visumą remdamasis konkrečiomis, o tuo pačiu ir tam tikros subkultūros sąlygomis. Subkultūros terminu pabrėžiama, kad visuomenės kultūra nėra vienoda visiems jos nariams. Tai reiškia, kad vaikas mokosi pažinti ne visą visuomenę, o tik tam tikrą dalį. Jei jis visą gyvenimą praleis tik vienoje subkultūroje, jam bus sunku suprasti kitas subkultūras.

Šiuolaikinėje visuomenėje tobulėjant informacijai ir komunikacijai, žmonių mobilumui, švietimui vis mažiau lieka tokių subkultūrų, kurios nesąveikautų su kitomis ir su bendra visuomenės kultūra (Juodaitytė, 2002).

Nagrinėjant organizacijos kultūrą, planuojant jos vystymą, svarbu pastebėti įvairias grupes, kurioms būdingos savitos kultūros – subkultūros. Pasak Hofstede (1997) subkultūros būdingos individų grupėms, turinčioms vienodą vertybių ir filosofijos modelį, kuris nėra tapatus organizacijoje dominuojančioms vertybėms ir filosofijai.

Mokyklos kultūros sistemoje, anot Stoll ir Fink (1998), esama įvairių vaidmenų. Tai dvasininkai ir kultūros nešėjai – dažniausiai direktoriaus pavaduotojai, kultūros vertybes saugo savo kalba ir elgesiu; šnabždėtojai ir neregimos galios, neretai įsikūrusios sekretorės kabinete ar sargo namelyje; šnipai, laikantys užspaudę organizacijos pulsą; garbūs didvyriai ir didvyrės; aiškintojų vaidmenį atliekantys pasakininkai; kultūros kūrėjai – neretai direktoriai, kurių pareiga keisti mokyklos kultūrą, pristatant naujas vertybes ir įsitikinimus (Stoll ir Fink, 1998).

Daugelis mokslininkų mokyklų kultūrą laiko kelių subkultūrų sancaupa. Stoll ir Fink (1998) išskiria penkias mokykloje vyraujančias kultūras – mokytojų, mokinių, vadovų, pagalbinio personalo, tėvų. Pasak mokslininkų, formuojasi kiekvienos interesų grupės subkultūra. Skirtingi jų tipai lemia mokyklos raidos kryptis. Autoriai teigia, kad viena kultūra, kurią atspindi direktoriaus veiksmai, gali būti dominuojanti. Taip pat gali vyrauti vienos ar kelių mažesnių grupių kultūra, kiekviena atskleidžianti tam tikras nuostatas, pažiūras, normas, vertybes. Būtina pabrėžti, kad mokyklos dalijimasis skyriais dažnai sukuria kliūtis pedagogams bendrauti. Hargreaves (1999, p.223) išskiria tokius mokytojų subkultūrų tipus:

- *Individualizmas*. Tai klasės metaforų ribojama kultūra, kurioje vyrauja autonomija, atsiskyrimas, izoliacija. Niekas nieko nekaltina, bet ir neremia. Individualizavimas dažnai lemia pasirinkimą dirbti su jaunais žmonėmis. Individualizmo negalima painioti su individualumu – gebėjimu spręsti nepriklausomai ir savarankiškai, taip pat su atsiskyrėliškumu – uždaramu, pasinėrimu į save (Hargreaves, 1999; Stoll, Fink, 1998).
- *Bendradarbiavimas*. Mokytojai nutaria – spontaniškai ar savanoriškai – dirbti kartu, nekontroliuojami iš šalies. Bendradarbiavimo formos labai įvairios – nuo malonios veiklos (dalijimasis patirtimi ir mokomąja medžiaga) iki griežtesnių formų (savitarpio stebėjimas ir apklausos).
- *Dirbtinis kolegialumas*. Šiuo atveju, bendro darbo santykius mokytojams priverstinai primeta vadovybė. Gali būti nustatytas bendradarbiavimo, pavyzdžiui, parengiamųjų susirinkimų, laikas ir vieta. Tokio kolegialumo tikslas – iš anksto numatyti rezultatus, nors ir tai ne visuomet pavyksta (Stoll, Fink, 1998).
- *Skaldymas (balkanizacija)*. Tai tokia bendradarbiavimo forma, kai mokytojai nei dirba išvien, nei yra izoliuoti. Atskiruose padaliniuose susiburia mažesnės grupelės, pavyzdžiui, parengiamųjų ir pradinių klasių mokytojų, pradinių ir pagrindinių klasių mokytojų, klasės vadovų ir užklasinės veiklos organizatorių, pedagogų ir ne pedagogų. Pats bendradarbiavimas mažomis grupėmis nėra problema. Tačiau suskaldytai kultūrai būdinga tai, kad tos grupelės yra atsiskyrusios viena nuo kitos; tarp jų nedaug bendrų veiksmų; kiekviena grupelė turi savo požiūrį į mokymąsi; teikiama reikšmė ir mikropolitiniams aspektams – postui, paaukštinimams, valdžiai (Hargreaves, 1999; Stoll, Fink, 1998).

- *Judanti mozaika*. Remiama mokytojų lankstumo ir kūrybiškumo sąvoka sprendžiant įvairias užduotis. Jie privalo nuolat mokytis ir tobulėti. Jų veiklai būdingas bendrumas, partnerystė ir sąjungos. Todėl dažnai tie patys žmonės dalyvauja keliose grupėse, grupių nariai ilgainiui pasikeičia, kad savo darbu patenkintų aplinkos ir padėties poreikius (Hargreaves, 1999).

Mokslinėje literatūroje mažai paisoma mokinių įtakos mokyklos kultūrai. Mokslininkų nuomone, moksleiviai gali stabdyti permainas, jei nesupranta jų priežasties ir nedalyvauja priimant sprendimus. Paaugliai pasak Stoll ir Fink (1998) ypač linkę kurti subkultūras, atitinkančias jų išsivystymo lygį. Čia svarbūs psichiniai, emociniai, socialiniai ir intelektiniai pokyčiai; noras priklausyti bendraamžių grupei; konfliktai, prieštaravimai ir atstūmimas susidūrus su kitomis asmenybėmis ir vertybėmis; noras perprasti supančio pasaulio painumą; lyties, etninės ir socialinės klasės įtaka; suaugusiųjų elgesys su paaugliais (Stoll, Fink, 1998; Hargreaves, 1999).

Jei klasėje yra keletas subkultūrų, vadinasi, skiriasi vaikų požiūris į vertybes, būdingi keli elgesio modeliai, skirtingas bendravimo tonas ir kt. Vaikai pasižymintys savita patirtimi ir nevaikiška psichologija ne tik atspindi savo kultūrą, bet ir perima kitų, aplinkinių, kultūrą. Geriausiai ištirta paauglių – jaunuolių subkultūra. JAV sociologas G. Siboldas (1994) išskiria keletą jos komponentų:

1. vertybių ir jos elgesio normų specifika;
2. ypatingas dialektas;
3. savotiški pomėgiai ir skoniai;
4. specifinės aprangos ir elgesio formos;
5. grupinis bendrumas ir solidarumas;
6. specifinė statusų struktūra;
7. suaugusiųjų nekontroliuojamos elgesio normos;
8. elgesys skirtingos lyties atžvilgiu.

Galima teigti, kad mokyklos kultūra yra tarsi didinamasis stiklas, pro kurį stebimas pasaulis, kurio dėka socialinės struktūros nariai suvokia tikrovę. Kultūra padeda žmogui suprasti jį supančios socialinės aplinkos sąlygas, elgesio, veiklos būdus ir pavyzdžius, orientuoja jį į grupės, kolektyvo, organizacijos, teritorinės bendrijos, kuriai individas priklauso, žinias, normas ir vertybes.

2. MOKYKLOS KULTŪROS TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

2.1. Organizacijos kultūros tyrimo metodologija

Sudėtingo ir beformio reiškinių kaip organizacijos kultūra matavimas yra daugelio diskusijų tema. Vieni autoriai teigia, kad kiekviena kultūra yra savita, unikali ir turi būti intuityviai

pajaučiama nei matuojama; kiti teigia, kad etnografinis tyrinėjimas, analizuojantis įvykių istorijas ir sudarantis kiekvienos organizacijos folklorą, yra geriausias būdas atskleisti organizacijos kultūrą (Denison, 1990). Neretai socialiniuose tyrimuose susiduriama su sąvokų gausa ir teorinių nuostatų skirtybėmis, kurios sukelia kėblumą, apibūdinant tą pačią sąvoką ar tyrimo tipą, tačiau vartojant skirtingus terminus.

Kokybinių tyrimų sampratos analizė yra problematiška daugeliu aspektų. Kokybiniai tyrimai mokslinėje literatūroje dažniausiai asocijuojami su tam tikromis mokyklomis, tyrimų tradicijomis, kurios plačiai žinomos kaip interpretacinė sociologinė tradicija, ypač fenomenologija, etnometodologija (Mason, 1996). Skirtingų tyrimų tradicijų, mokyklų ir disciplinų atstovai turi savitą pažiūrą į socialinę realybę. Todėl nenuostabu, kad jie turi ir skirtingą nuomonę apie kokybinių tyrimų galimybes, reikšmingumą bei tai, koku būdu empiriniai tyrimai gali padėti žmogui.

Apžvelgus užsienio ir lietuvių autorių darbus apie organizacijos kultūros tyrimus, pastebėta, kad greta tradicinių kiekybinių tyrimo metodų pasaulyje vis dažniau pasitelkiami kokybiniai, ypač žmonėms ir visuomenei pažinti. Tačiau, universitetų mokslininkai kokybinius tyrimo metodus dar dažnai laiko antriniais ir prieštarauja, kad jie būtų vartojami (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Pasak Casselio ir Symono (1994), kokybiniai metodai tyrimui teikia lankstumo. Daugelis jų leidžia keisti intervencijos metodikas, kadangi vykstant tyrimui aplinka ir aplinkybės keičiasi. Dėl aplinkos kompleksiško negalima iš anksto tiksliai numatyti, kas mus domina ir kaip tai iširti. Kokybiniai metodai yra gana jautrūs; juos naudojant, galima suvokti kaitos procesą ir atlikti detalią jos analizę. Jie paaiškina, kad ne tik kas nors pasikeitė, bet ir kaip bei kodėl.

Kokybiniai tyrimai nepriklauso nuo hipotezių, yra orientuoti į interpretavimus, proceso vertinimą, akcentuoja subjektyvumą, jie giliasi į daiktų ir reiškinių kilmę, o ne į skaičių (Paulauskaitė, 1998). Duomenys, gauti kokybiniais tyrimais, yra aprašomi paprasta kalba, formalūs išvadų teiginiai iliustruojami aprašomąja medžiaga ir pagrindžiama tyrimo duomenimis (Kardelis, 2005). Kirkas ir Milleris (1994) kokybinius tyrimus apibrėžia kaip socialinių mokslų tradiciją, kuri iš esmės priklauso nuo individų stebėjimo jų realioje aplinkoje, bendravimo su jais jų kalba ir pagal jų taisykles. Tyrimai neteikia skaitinio vertinimo, procentų. Galimi tik dvejetainės logikos vertinimai: taip ir ne. Tačiau kitaip nei kiti metodai, jie giliasi į daiktų ir reiškinių prigimtį.

Mokslo metodologinėje literatūroje kokybiniai tyrimai neretai apibūdinami kaip *natūralistiniai* (Kirk, Miller, 1994). Jie apima ilgalaikį objekto (asmens, socialinės institucijos, mokyklos ar grupės ir kt.) tyrimą, kurio tikslas – suprasti asmenį, jo elgesį ir jautimus bei fizinės, socialinės ir psichologinės aplinkos poveikį jam.

Pastaruoju metu yra susiformavę keli organizacijos kultūros tyrimo būdai. E. Scheinas dar 1976 m. nurodė du kultūros tyrimo būdus: etnografinį ir klinikinį. Etnografiškai tyrėjas tik stebi

organizacijoje vykstančius procesus, kalba su dirbančiais, tačiau įtakos jiems nedaro. Pasirinkęs klinikinį būdą, tyrėjas ne tik stebi kultūrinius reiškinius, juos analizuoja, bet ir grįžtamoju ryšiu, dažniausiai per jį samdžiusį vadovą, daro poveikį esamai kultūrai (Schein, 1987). Etnografiniais tyrimais paprastai stengiamasi atskleisti, kas atsitiko tam tikroje socialinėje aplinkoje, kaip palaikomi socialiniai ryšiai ir ką tie įvykiai ir ryšiai reiškia dalyviams. Dėl šių ypatumų šio tipo tyrimas leidžia pažvelgti į pasaulį realiu, jame gyvenančių žmonių akimis. Dažnai žmonių požiūriai, nuomonės skiriasi (arba gali skirtis) nuo visuotinai priimtų stereotipų ar atskiro mokslininko nuomonės. Todėl tokie tyrimai, kaip teigiama literatūroje (Černius, Teresevičienė, 1996) gali būti patrauklūs ir įdomūs.

Kur kas rečiau nesutarimų kyla vartojant kiekybinių tyrimų sąvokas. Kiekybiniai metodai yra specifiniai sociologinių tyrimų metodai, kurie yra glaudžiai susiję su kokybinės analizės metodais, besiremiančiais bendra pažinimo metodologija ir teorija (Tidikis, 2003). Kiekybiniai tyrimai, dar gali būti vadinami *statistiniais* arba *eksperimentiniais*, apibūdinami kaip struktūrizuoti, besiremiantys iš mokslinės problemos išplaukiančia hipoteze. Jiems būdinga ieškoti išorinių reiškinių požymių, išgaunant įvairius dydžius, kuriuos galima išreikšti skaičiais ir išmatuoti (Kardelis, 2005). Kiekybiniuose tyrimuose, naudojant sisteminės priemonės galima valdyti daugybę duomenų, siekiant nustatyti tam tikrų reiškinių ryšius (Tidikis, 2003).

Jau daugely metų mokslininkai ir tyrėjai besidominantys organizacijos kultūra aršiai aptarinėja kokybinių ir kiekybinių organizacijos kultūros nustatymo metodų trūkumus bei privalumus žr. 1 lentelė.

1 lentelė

Organizacijos kultūros nustatymo metodų trūkumai ir privalumai

Kokybiniai tyrimai	Kiekybiniai tyrimai
Kokybinių metodų šalininkai pabrėžia, kad organizacijos vidaus patirties ir suvokimo gausa yra gyvybiškai svarbūs giluminiam supratimui, ir teigia, kad kultūra negali būti suvaržyta dimensijų sąrašu ar rodiklių matrica.	Kiekybinių metodų šalininkai teigia, kad vadovams reikalingi neabejotini duomenys, pridurdami, kad kokybinės informacijos rinkimo trūkumai (lėtumas, nepatikimumas, brangus duomenų rinkimas) geriausiu atveju suteikia abejotinos naudos.

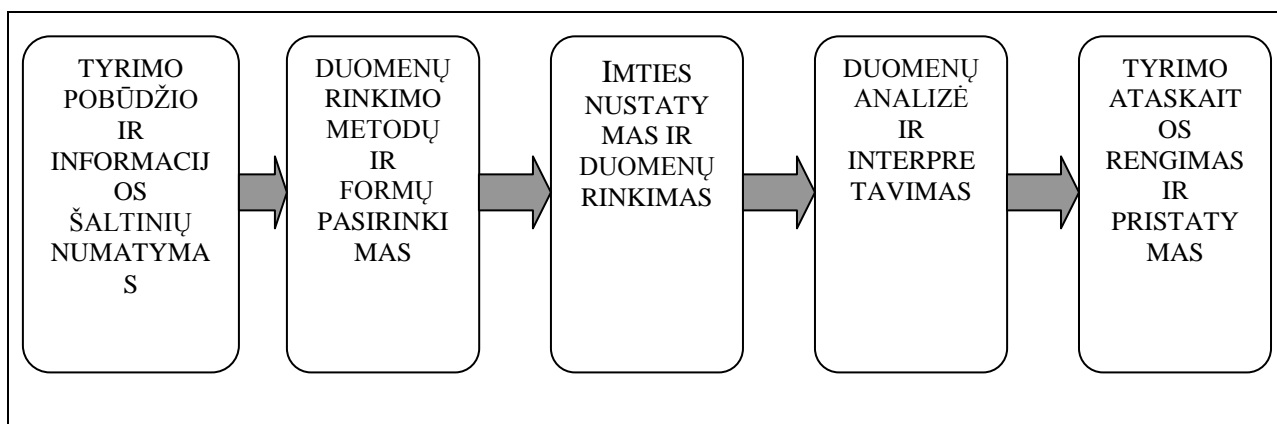
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Paulauskaitė, Vanagas (1998)

Kultūros komponentų stebėjimas, diskusija bei analizė siūlo atlikti kokybinį stebėjimą laikui bėgant. Kiekybinių duomenų rinkimo metodų privalumas tas, kad jie suteikia vadovams galimybę surinkti daugiau patikimų duomenų, analizuoja juos ir padeda pažvelgti į kultūrą kaip į valdymo elementą, bei stebėti užfiksuotus standartizuotus kultūros komponentus išilgai. Įvairių metodu panaudojimas, kokybinių ir kiekybinių rodiklių derinimas leidžia vadovams pasinaudoti kiekybinių metodų privalumais kartu fiksuojant turtingą nelengvai išmatuojamą organizacijos vaizdą (O'Reilly, Chatman, 1991).

Populiariausios organizacijos kultūros tyrimo priemonės iki šiol buvo anketinės apklausos ir pokalbiai su dirbančiais. Scheinas (1990) teigė, kad tiriant kultūros kitimą, klausimynų naudojimas yra diskutuotinas ir problematiškas. Ši mintis grindžiama tuo, kad klausyminių arba anketų, kaip tyrimo priemonę, mokslininkai parengia iki susidurimo su konkrečia kultūra. Anketa ribota išankstiniais kultūros vertinimo rėmais, kurie gali neatitikti kultūros tikrosios esmės. Anketos kalba gali neatitikti tiriamoje organizacijoje vartojamos kalbos, todėl kai kurie anketos klausimai gali būti neteisingai suprasti, ir gauti klaidingi apklausos rezultatai. Tačiau kai kuriems konkrečioms klausimams tirti klausimynus arba anketas rekomenduojama naudoti (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

2.2. Mokyklos kultūros tyrimo metodika

Magistro darbo tyrimo dizainas. Tyrimas vyko penkiais pagrindiniais etapais (tyrimo scheminis vaizdas pateikiamas 5 paveiksle).



5 pav. Tyrimo eigos schema

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo metu buvo vadovaujama šiomis metodologinėmis nuostatomis (Kaschube, 1993):

- Mokykla yra dinamiška socialinė sistema, nuolat sąveikaujanti su kintančia aplinka ir turinti atitikti jos reikalavimus.
- Kiekviena organizacija yra kultūrinė sąvoka ir turi savo kultūrą. Organizacijos kultūra nėra vien tik pašamoneje glūdintis reiškinys, ji gali būti ištirta ir turi būti tiksliai kuriama.

Anketinės apklausos metodas, leido apklausti praktiškai neribotą respondentų skaičių ir garantuoti anonimiškumą, kas turi didelės įtakos gaunamos informacijos tikrumui, todėl atliekant šio darbo tyrimą, taikant kiekybinio tyrimo metodą buvo pasirinkta praveisti *anketinę apklausą*.

Anketa buvo sudaryta remiantis teorinėje dalyje išnagrinėtais aspektais. Siekiant įvertinti parengtų anketų kokybę buvo atliktas *žvalgomasis tyrimas*. Pasak Valackienės (2004), žvalgomasis

tyrimas apima nedideles tyrimo grupes ir yra naudojamas pradiniam nuodugnių tyrimų etape. Žvalgomojo tyrimo metu buvo išdalintos atsitiktiniu būdu po penkias anketas Ukmergės miesto mokyklų mokytojams ir mokiniams. Remiantis užpildytų anketų rezultatais buvo atlikti keli pakeitimai, kurie leido respondentams aiškiau suvokti anketos klausimų prasmę.

Siekiant ištirti organizacijos kultūros formavimąsi Ukmergės miesto mokyklose buvo parengtos atskiros anketos (su to paties ir panašaus tipo klausimais) kiekvienai respondentų grupei (pedagogams ir moksleiviams), siekiant galimybės palyginti apibendrintus atskirų respondentų grupių duomenis. Šiame tyrime anketa atstovavo kiekybiniais arba matematiniais tyrimo būdams, tai yra jos duomenys buvo analizuojami statistiniais metodais. Anketą sudarant, kruopščiai apgalvotas ir turinys, ir klausimų metodologija. Tyrimų esmę apima didžioji dalis klausimų.

Remiantis anketų sudarymo specialistų rekomendacijomis, sudaryta trijų dalių anketa. Įžangoje nurodytas apklausos tikslas bei respondentų dalyvavimo apklausoje svarba. Sunku buvo nuspręsti, kurioje anketos dalyje pateikti demografinius klausimus. Mokslinėje literatūroje apie tai esama dvejopos nuomonės: anketos pradžioje arba pabaigoje (Merkys, 1999). Kadangi įžangos sekai tiko aiškūs, greitai atsakomi ir įvedantys į apklausą klausimai, todėl demografiniai mokytojų klausimai buvo įrašyti anketos pabaigoje. Vaikų anketoje demografiniai klausimai pateikti anketos pradžioje. Abejonių dėl anonimiškumo respondentams tai neturėjo sukelti, nes klausama tik keturių (mokytojams) ir trijų (moksleiviams) duomenų, pagal kuriuos būtų nelengva atsekti, kas yra atsakymų autorius.

Naudotas tinkamiausias laikomas remiantis Kardeliu (2005) apklausos vykdymo būdas – betarpiškas tyrėjo ir tiriamųjų bendravimas, t.y; kai respondantai (moksleiviai) anketas pildė tyrėjo akivaizdoje. Jei anketos išdalinamos į namus, ne visada galima tikėtis aukšto jų grįžtamumo procento bei asmenine nuomone paremtų atsakymų. Ypač tai pasakytina apie tyrimus, kurių dalyviai yra moksleiviai. (Kardelis, 2005).

Tyrimo anketą sudaro:

1. *Įžanginė dalis*, kurioje kreipiamasi į respondentą su tikslu dalyvauti tyrime, paaiškinamas šio tyrimo tikslas, pateikiama anketos pildymo instrukcija;
2. *Pagrindinė dalis*. Anketų struktūra ir struktūrinių dalių proporcijos nustatytos remiantis Poškienės, Jucevičienės klausimynu universiteto organizacijos kultūrai tirti. Sudarant klausimus buvo atsižvelgiama ne tik į organizacijos kultūros analizės lygius ir parametrus, bet ir į mokyklos kaip organizacijos bruožus. Svarbų vaidmenį užėmė šios dimensijos: darbuotojų santykiai su vadovais ir su bendradarbiais; darbuotojų saugumo, apibrėžtumo pojūtis organizacijoje; organizacijos vertybės, kultūra, tradicijos ir šventės; organizacijos atvirumas, uždarumas bei organizacijos

kultūros pokyčiai. Taip buvo siekiama užtikrinti tyrimo instrumento turinio validumą (Kardelis, 2005; Bitinas 2006).

3. *Baigiamoji dalis*. Tyrime buvo numatyta demografinių kintamųjų (lyties, amžiaus, pedagoginės kvalifikacijos) įtakos mokyklos kaip organizacijos kultūrai analizė, todėl apklausiant buvo renkami kai kurie demografiniai duomenys.

Anketinės apklausos klausimyno parengimas. Siekiant, kad anketos klausimų aibė padengtų daugelį mokyklos kultūros srities temų, buvo paruošti 7 klausimų blokai mokytojams ir 5 – mokiniam. Mokytojams pateiktų blokų skaičius yra didesnis, nes tyrime buvo svarbu išsiaiškinti mokykloje atliekamos pedagoginės darbuotojų veiklos ypatumus. Stengtasi realiai įvertinti galimybę anketomis atskleisti visus tris organizacijos kultūros analizės lygius: pastebimą kultūrą, persidengusias vertybes ir bendrus susitarimus.

Mokytojų anketinę apklausą sudaro 7 blokai: *Jūs ir mokykla*“, „*Bendravimas su vadovais*“, „*Bendravimas kolektyve*“, „*Jūs ir mokyklos mokiniai*“, „*Mokyklos šventės ir simbolika*“, „*Vertybių puoselėjimas*“, „*Mokyklos kultūros pokyčiai*“ bei „*Demografinių duomenų blokas*“.

Mokinių anketą sudaro 5 blokai: „*Tu ir mokykla*“, „*Bendravimas su mokytojais*“, „*Mokyklos šventės ir simbolika*“, „*Vertybių puoselėjimas*“, „*Mokyklos kultūros pokyčiai*“.

Buvo parinktas 5 pakopų Likert skalės atsakymų formatas, apimantis vertinimo pakopas nuo „*visiškai nesutinku*“ iki „*visiškai sutinku*“. Dalis klausimų buvo suformuluoti taip, kad atspindėtų nepalankius, neigiamus organizacijos kultūros raiškos bruožus, o likę klausimai – teigiamus. Nei viena subskalė nebuvo sudaryta taip, kad joje figūruotų vien neigiami klausimai. Bent ketvirdalis klausimų kiekvienoje skalėje buvo formuluojami teigiamai. Keletas klausimų buvo kombinuoti, t.y. šalia pateiktų atsakymų variantų palikta vietos išsakyti respondentui savo nuomonę. Respondentams buvo suteikta galimybė vienu sakiniu apibūdinti jų organizacijos kultūrą.

Anketą sudaro šios *klausimų rūšys*:

- *Uždari multichotominiai* – tai klausimai, kuriuose atsakymus reikia parinkti daugiau negu iš dviejų variantų;
- *Atvirieji klausimai* – tai klausimai, kuriuose reikia pasirinkti vieną ar kelis atsakymus, geriausiai atspindinčius respondento nuomonę.

Atsakymai skirstomi į šias rūšis:

- *Daugiavariantiniai atsakymai* – kai pasirenkamas vienas ar keli, geriausiai atspindintys respondento nuomonę, atsakymai;
- *Atviri atsakymai* – kai respondentas gali pasirinkti alternatyvas, kurios nebuvo pateiktos uždaruose klausimuose.

Kaip nurodo Kardelis (2005), anketinės apklausos metodas yra plačiai paplitęs. Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra vertus, - jo populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant,

jo nėra nieko lengvesnio, kaip atlikti apklausą. Tačiau tokia pažiūra į šį metodą ir masinis jo taikymas gali sumenkinti jo reikšmę moksliniuose tyrimuose. Manoma, kad tinkamai anketai būdingos tokios pat geros savybės, kaip ir geram įstatymui. Ji yra aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti.

Anketavimas dažnai naudojamas žmonių poreikiams ir nuomonei įvertinti, nes naudojant kitus apklausos atlikimo būdus, neišvengiama apklausą atliekančio asmens poveikio respondentui, kuris gali iškreipti tyrimo rezultatus.

Tyrimo etika. Anketinė apklausa vykdyta nepažeidžiant respondentų teisių ir laikantis etikos principų, nes:

- respondentai dalyvauti tyrime sutiko savanoriškai (nepažeistos nei vieno teisės į laisvanoriškumą);
- buvo garantuojamas konfidencialumas (jie buvo informuojami, kad dalyvavimas tyrime ir teikiama informacija nebus panaudojama prieš juos ateityje);
- tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo turiniu ir tikslu;
- buvo informuoti apie domenų rinkimo metodus (anketos naudojimą, bei koku būdu bus pateikti bendrieji tyrimo duomenys);
- buvo laikomasi teisingumo, teisės į privatumą, konfidencialumo užtikrinimo, geranoriškumo, teisės gauti tikslią informaciją principu.

2.3. Mokyklos kultūros tyrimo imtis ir organizavimas

Anketinės apklausos imtis: tyrimas atliktas trijose Ukmergės miesto mokyklose: Senamiesčio pagrindinė mokykla, Jaunimo mokykla, Jono Basanavičiaus gimnazija. Darbuotojų apklausai imtis buvo apskaičiuota naudojantis V. I. Paniotto formule (Paulauskaitė, Vanagas, 1998) vienkopei apklausai, ši formulė yra pritaikyta skaičiavimui, kai tikimybė yra 0,954: čia n reiškia reikiamą respondentų skaičių, Δ - paklaida (5%), N – tiriamos visumos narių skaičius:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Pagal šią formulę paskaičiuota, kad norint padaryti išvadas apie 43 darbuotojus dirbančius Basanavičiaus gimnazijoje, iš jų reikia apklausti 38, jei Jaunimo mokykloje darbuotojų yra 18, reikia apklausti 17, jei Senamiesčio mokykloje darbuotojų yra 30, reikia apklausti 27. Ukmergės miesto mokyklose tyrimo metu buvo išdalinta 221 anketa, iš kurių grįžo tik 192 anketos. Dalis mokytojų anketų buvo sugadintos, nepilnai atsakyti klausimai. Didesnė dalis Senamiesčio mokytojų anketų visai negrąžino, o Basanavičiaus gimnazijoje tyrimo metu buvo paskelbta gripo epidemija, todėl apklaustas mažesnis respondentų skaičius nei būtinas tyrimo imčiai.

Tyrimo subjektu pasirinkti mokyklų mokytojai ir mokiniai. Pasirinktos tos respondentų grupės, kurių sąsajos su konkrečia organizacija yra didžiausios, o savo organizacijos kultūros įsisavinimo galimybės palankiausios. Tikslus respondentų pasiskirstymas mokyklose pateikiamas 2 lentelėje.

Tyrimo procese galima išskirti tokius etapus:

1. tyrimo instrumento parengimas – kiekybinės apklausos raštu (anketos) parengimas;
2. anketinė apklausa, siekiant įvertinti organizacijos kultūros formavimosi aspektus;
3. rezultatų analizė, išvadų parengimas.

Tyrimo laikas: apklausa vykdyta 2010-12-15 iki 2011- 01-29

2 lentelė

Tiriamųjų imtis

Mokykla	Mergaitės	Berniukai	Moterys	Vyrai	Imties tūris N
Senamiesčio pagr. m-kla	26	17	15	5	N = 63
Jaunimo m-kla	20	21	12	5	N = 58
Jono Basanavičiaus gimnazija	30	15	22	4	N = 71
Viso	76	53	49	14	N = 192

Tyrimo duomenų administravimas. Anketinės apklausos duomenys apibendrinti statistiniais metodais, taikant Microsoft Excel kompiuterinę programą.

Anketinės apklausos metu surinktų duomenų apdorojimui taikyti šie statistinės analizės metodai: aprašomoji statistika, lentelės, diagramos. Statistinių metodų privalumas yra tas, kad jie statistiškai modeliuoja daug tyrimo kintamųjų vienu metu (Pukėnas, 2005).

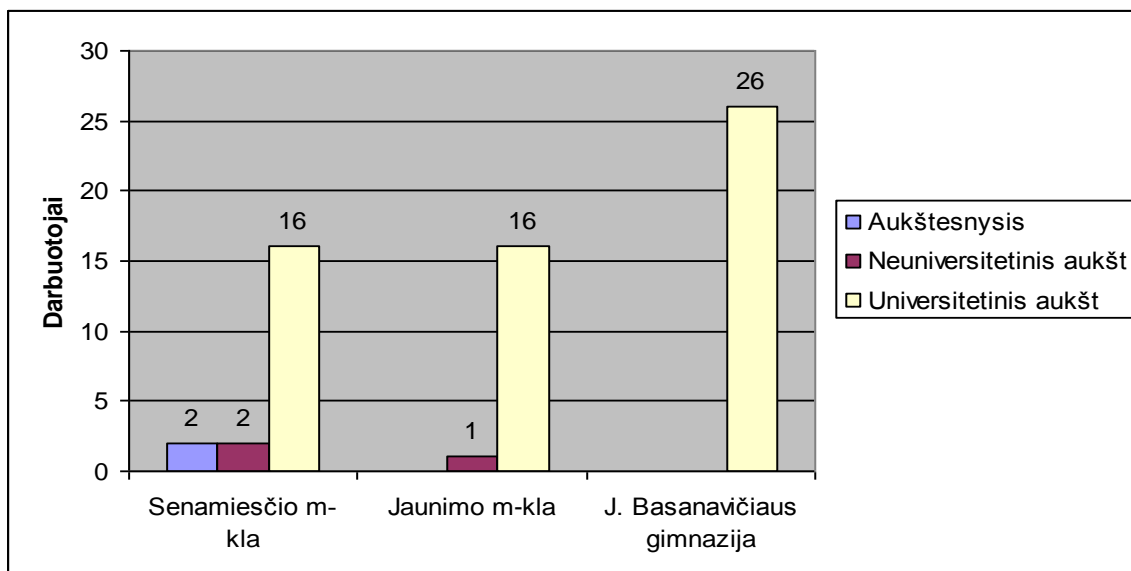
Tyrimo duomenų analizė. Mokyklos kaip organizacijos kultūros ypatumų raiškos tyrimo rezultatai analizuoti remiantis šiais aspektais: pagal organizacijos narių identifikaciją su mokykla, pagal švenčių, tradicijų bei vertybių puoselėjimą mokykloje, pagal mokinių ir mokytojų tarpusavio santykius, pagal vadovų ir mokytojų santykius, pagal tiriamųjų nuomonę apie mokyklos ateitį. Duomenų apdorojimo procese atlikta tyrimo lyginamoji rezultatų analizė tarp trijų mokyklų.

3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMO GALIMYBIŲ UKMERGĖS MOKYKLOSE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ INTERPRETACIJA

3.1. Mokytojų požiūrio į organizacijos kultūrą tyrimo rezultatai ir jų interpretacija

Ukmergės mieste yra devynios mokyklos. Tyrime dalyvavo trys iš devynių: Senamiesčio pagrindinė mokykla, Jaunimo mokykla, Jono Basanavičiaus gimnazija. Nei vienoje iš šių mokyklų organizacijos kultūra iki šiol dar nebuvo tyrinėta. Apklausoje iš viso dalyvavo 63 mokytojai: 20 (5 vyrai ir 15 moterų) Senamiesčio pagrindinė mokykla, 17 (5 vyrai ir 12 moterų) Jaunimo mokykla, 26 (4 vyrai ir 22 moterys) Jono Basanavičiaus gimnazija. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį yra akivaizdus įrodymas, kad didžioji dauguma kolektyvo darbuotojų yra moterys.

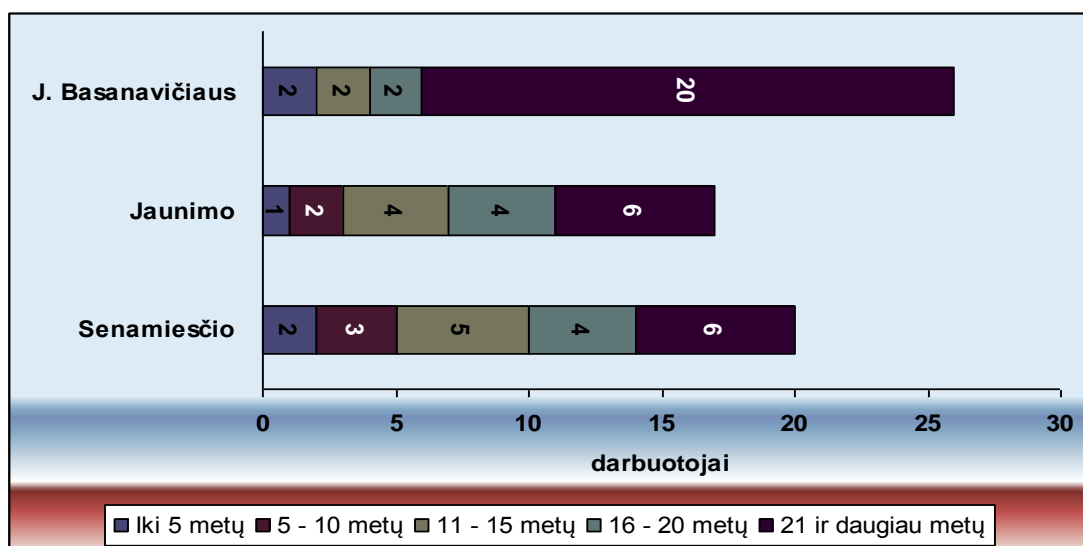
Svarbi mokyklų dirbančių pedagogų socialinė demografinė charakteristika tai jų įgytas išsilavinimas. Iš 6 paveikslo matyti, kad dauguma mokytojų turi aukštąjį išsilavinimą, tik nedidelė dalis mokytojų turi neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą ir aukštesnįjį.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N = 17, N = 20, N = 26)

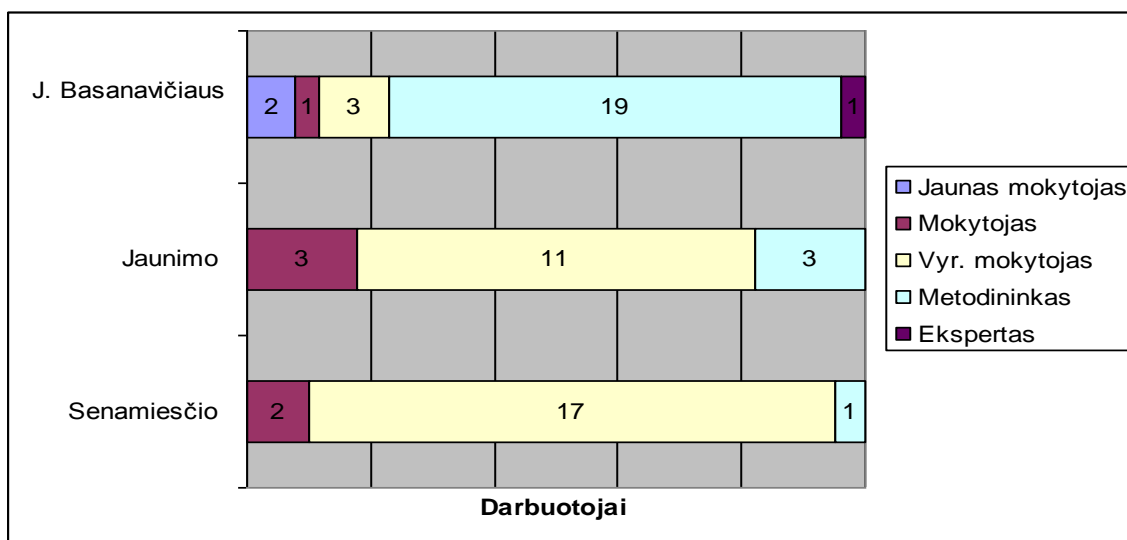
Analizuojant organizacijos kultūrą, labai svarbus kriterijus yra mokytojų darbo stažas tiriamose mokyklose. Asmenys, išdirbę mokyklose ilgesnį laiką, puikiai ją pažįsta, gali lyginti, kaip organizacija kinta kelerių ar net keliolikos metų bėgyje. Todėl tiriamų mokytojų darbo stažas yra aktualus mūsų tyrimui, nes mokytojai dirbdami ilgą laiką tarpą tikrai prisidėjo prie ligi šiol suformuotos organizacijų kultūros ir gerai žino kokie kriterijai yra labai gerai išvystyti, ko trūksta ir ką galbūt reikėtų pakeisti mokyklos kultūroje. Kaip minėta teorinėje dalyje, organizacijos kultūros keitimas – labai sudėtingas, finansiškai brangus, nuoseklumo, kantrybės, laiko, kompromisų

reikalaujantis procesas. Todėl faktas, kad dauguma mokytojų dirba daugiau nei 10 metų, suteikia autorės tyrimui ypatingos reikšmės (žr. 7 pav).



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N = 17, N = 20, N = 26)

Mokytojų kvalifikacijos kėlimas neatskiriamai susijęs ir su mokyklos tobulinimu. Mokytojai pajėgia tobulintis, jei yra tam sąlygos. Svarbu tobulinti mokyklos kultūrą, tarpusavio santykius, taip pat mokantis įgyjama patirtis. Mokytojų kvalifikacijos kėlimas (tobulinimas) priklauso ne tik nuo išorinių stimulų sudarančių geras sąlygas kvalifikacijos kėlimui, bet ir nuo pačių mokytojų pastangų bei noro.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacijas (N = 17, N = 20, N = 26)

Pažvelgus į 8 pav. matyti, kad J. Basanavičiaus gimnazijoje dirba 1 ekspertas, 19 metodininkų, 3 vyr. mokytojai, bei 2 jauni mokytojai. Jaunimo bei Senamiesčio mokyklose dauguma mokytojų turi vyr. mokytojų vardą, bei metodininkų.

Siekiant atskleisti mokyklos kaip organizacijos kultūrą ypatumų aspektu, tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti asmens identifikavimąsi su savo organizacija. Siekta išsiaiškinti **ką pedagogams reiškia darbas mokykloje**. Darbo mokykloje reikšmę iliustruoja kūrybinė saviraiška, įdomus laiko praleidimas, bendravimas su jaunimu, karjera, bei pagrindinis prioritetas galimybė užsidirbti pragyvenimui.

3 lentelė

Respondentų nuomonė apie darbo mokykloje reikšmę (N = 17; N = 20; N = 26)

Ką Jums reiškia darbas mokykloje?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Mokykla
	N/%					
galimybę užsidirbti pragyvenimui;	1/5,9	1/5	3/17,6 2/10 9/34,6	5/29,4 12/60 8/30,8	8/47,1 5/25 9/34/6	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
galimybę tobulėti profesinėje veikloje;	1/3,8	1/5	2/11,8 4/20 5/19,2	12/70,6 11/55 15/57,8	3/17,6 4/20 5/19,2	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
galimybę kilti karjeros laiptais;	1/5,9 2/7,7	2/11,8 3/15 6/23	9/52,9 11/55 7/27,1	4/23,5 5/25 5/19,2	1/5,9 1/5 6/23	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
sąlygos bendrauti su jaunimu;			2/11,8 3/15 6/23	12/70,6 16/80 13/50,1	3/17,6 1/5 7/26,9	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
įdomus laiko praleidimas;	1/3,8	4/23,5 4/20 9/34,6	12/70,6 11/55 13/50,1	1/5,9 4/20 2/7,7	1/5 1/3,8	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
kūrybinė saviraiška	1/3,8	3/15 4/15,4	8/47,1 7/35 6/23	7/41,1 8/40 14/54	2/11,8 2/10 1/3,8	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus

3 lentelėje matyti, kad respondentų nuomonės apie galimybę užsidirbti iš savo darbinės veiklos išsiskiria: Jaunimo mokykla 47,1% visiškai sutinka, Senamiesčio mokykla 60% sutinka, o Basanavičiaus mokykla tiek pat % t.y. 34,6% iš dalies sutinka ir visiškai sutinka. Visų mokyklų respondentų nuomonės sutinka, kad darbas mokykloje tai galimybė tobulėti profesinėje veikloje, sąlygos bendrauti su jaunimu atliekant sunkų, atsakingą, tačiau labai kilnų ir reikalingą darbą. Galimybę kilti karjeros laiptais, bei įdomų laiko praleidimą mokytojai įvardijo kaip iš dalies. Didesnė dalis mokytojų nesutinka, kad darbas mokykloje jiems yra įdomus laiko praleidimas. Jaunimo mokyklos respondentai 47,1% pritaria, kad darbas mokykloje iš dalies yra kūrybinė saviraiška. Didesnė dalis Senamiesčio ir Basanavičiaus mokytojų sutinka, kad jų darbas yra kūrybinė saviraiška. Kiekvieno mokinio sėkmė labai priklauso nuo mokytojų. Tai žmonės suteikiantys mums ne tik dalykinių žinių, bet ir mokantys žmogiškumo, pilietiškumo ir kūrybos.

Kultūra turi įtakos organizacijos kasdieninei veiklai, jos strategijos kūrimui ir įgyvendinimui (Targamadzė, 1999). Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti mokytojų nuomonę **kam reikalinga mokyklos kultūra**.

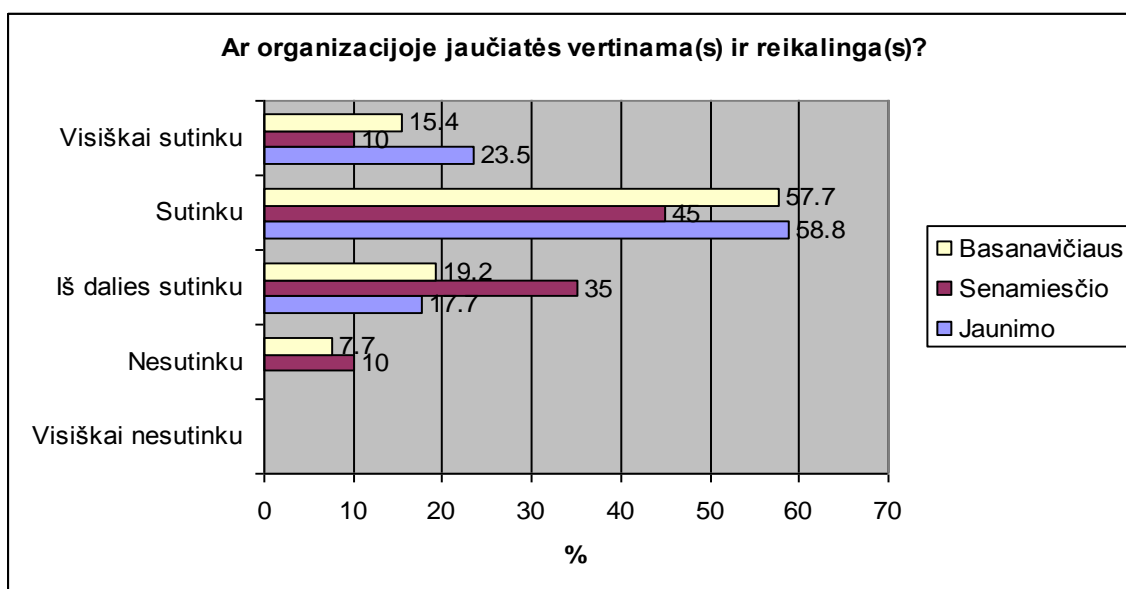
4 lentelė

Kultūros reikšmė mokyklai (N=17; N=20; N=26)

Kam Jūsų nuomone reikalinga mokyklos kultūra?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Mokykla
suteikia mokyklos nariams vienybės jausmą;			2/11,7 10/50 7/26,9	14/82,4 9/45 15/57,7	1/5,9 1/5 4/15,4	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
padeda ugdyti atsidavimą ir skatina bendradarbiavimą;			2/11,7 15/75 8/30,7	14/82,4 4/20 13/50,1	1/5,9 1/5 5/19,2	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
išskiria mokyklą iš kitų ir suteikia unikalumo		3/17,6	2/11,7 6/30 5/19,2	11/64,8 7/35 13/50,1	1/5,9 7/35 8/30,7	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus

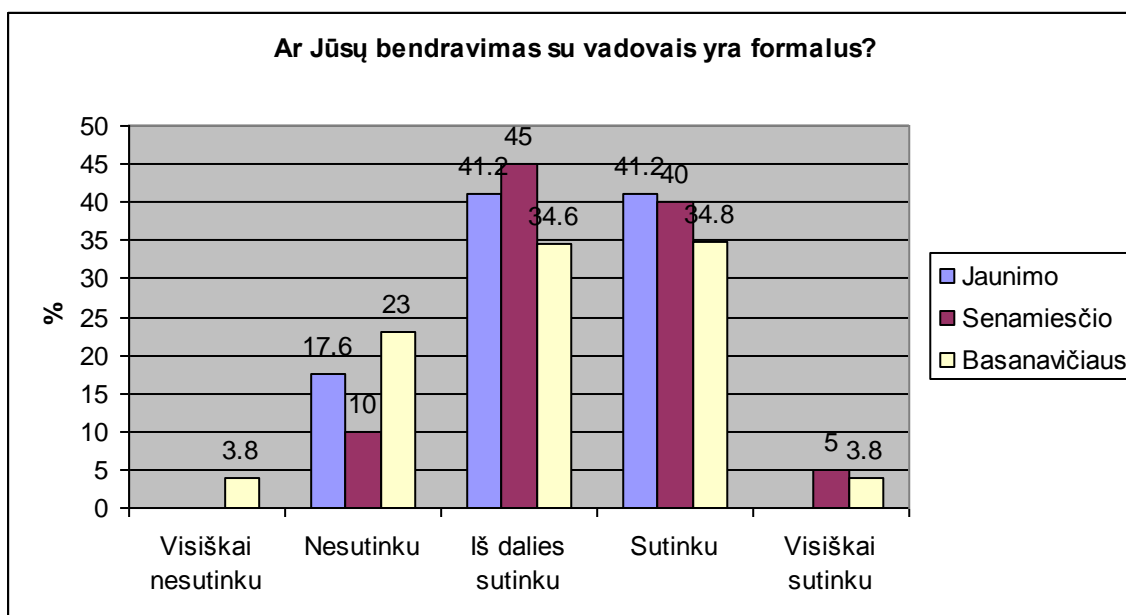
Analizuojant 4 lentelėje pateiktus duomenis matome, jog didelė dalis Jaunimo ir Basanavičiaus mokyklos mokytojų sutinka, jog kultūra suteikia mokyklos nariams vienybės jausmą, padeda ugdyti atsidavimą ir skatina bendradarbiavimą. 50% Senamiesčio mokytojų teigia, kad mokyklos kultūra iš dalies suteikia vienybės jausmą bei 75% mano, kad iš dalies ugdo atsidavimą ir skatina bendravimą. Kiekviena mokykla yra unikali, savita. Unikali kultūra daro didesnę įtaką darbuotojams. Didesnė dalis Jaunimo, Basanavičiaus mokyklos mokytojų sutinka, kad kultūra išskiria mokyklą iš kitų ir atskleidžia mokyklos unikalumą.

Svarbu buvo įvertinti mokytojų nuomonę, **ar organizacijoje jie jaučiasi vertinami ir reikalingi**. Šis pasiskirstymas atspindėtas 9 pav. Kiekvienos organizacijos vertybė yra darbuotojai. Organizacija dažnai investuoja į juos, o jie atiduoda atgal su kaupu. Darbuotojai yra organizacijos veidas, gyvybinės jėgos šaltinis. Visi mes praktiškai visada siekiame vieno tikslo: jaustis visur ir visada gerai. 15 pav. duomenys atskleidė, kad daugiau kaip pusė Basanavičiaus ir Jaunimo mokyklos mokytojų jaučiasi gerai vertinami organizacijoje. 45% Senamiesčio mokyklos mokytojų jaučiasi gerai, 35% vidutiniškai, 10% blogai. Niekas sąmoningai ir specialiai nesiekiamo ir nedarome kažko, kas ilgą laiką būtų blogos savijautos priežastis. Akivaizdu: jei žmogus yra patenkintas darbu, jo nuostatos yra teigiamos (o tai skatina dirbti); jei jis nepatenkintas darbu, jos būna neigiamos (skatina ieškotis darbo kitur). Tyrimų rezultatų duomenys verčia manyti apie nepakankamą pedagogų įvertinimą Senamiesčio mokykloje.



9 pav. Mokytojų savijautos organizacijos požiūriu įvertinimas (N = 17, N = 20, N = 26)

Tyrimo metu svarbu buvo išsiaiškinti vieną iš mokyklos kaip organizacijos kultūros kriterijų – bendravimą su vadovais, todėl buvo teirautasi pedagogų, koks bendravimas vyrauja su vadovais, ar vyrauja tarpusavio pasitikėjimas, ar vadovų veiksmai dera su mokyklos vertybėmis, ar vadovas yra pavyzdys mokytojams. Mokyklos kultūrą akivaizdžiai atspindi mokyklos mokytojų bendravimas ir bendradarbiavimas su vadovais.



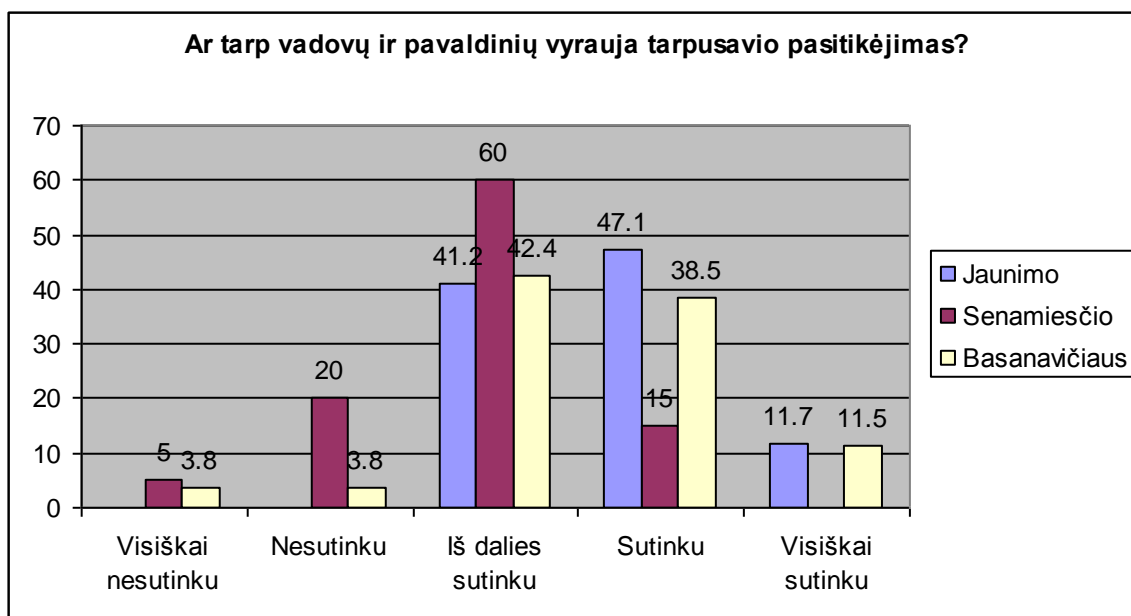
10 pav. Mokytojų bendravimas su vadovais (N = 17, N = 20, N = 26)

Darbuotojų įsitraukimą į bendrą, veiksmingą darbą, mažina ir santykių distancija. Klausimui – „Ar Jūsų bendravimas su vadovais yra formalus“ – pritarė 41,2% Jaunimo, 40% Senamiesčio ir

34,6 Basanavičiaus mokyklos darbuotojų. Didesnė dalis 41,2% Jaunimo, 45% Senamiesčio ir 34,6% Basanavičiaus mokytojų pritarė, kad bendrauja iš dalies formaliai. Buvo ir teigusiųjų, kad bendrauja neformaliai: 17,6% Jaunimo, 10% Senamiesčio, 23% Basanavičiaus mokyklų mokytojų dirbančių ilgesnį laiką (nuo 11 ir daugiau metų). Tai rodo, jog demokratinis vadovavimo stilius nėra šių organizacijų bruožas.

Pasitikėjimas yra esminis ingredientas tarpusavio ryšių tarp darbuotojų bei vadovų darbinėje aplinkoje. Pasitikėjimas atsiranda tuomet, kai vadovai reguliariai bendrauja su savo pavaldiniais, komunikuoja įmonės veiklos kryptis, planus bei išklauso darbuotojų mintis. Pasitikėjimas susideda iš trijų dimensijų: patikimumo, pagarbos ir sąžiningumo. Pasitikėjimas padeda taupyti laiką dalykinei komunikacijai, pagreitina informacijos tarp vadovo ir pavaldinių pasikeitimą.

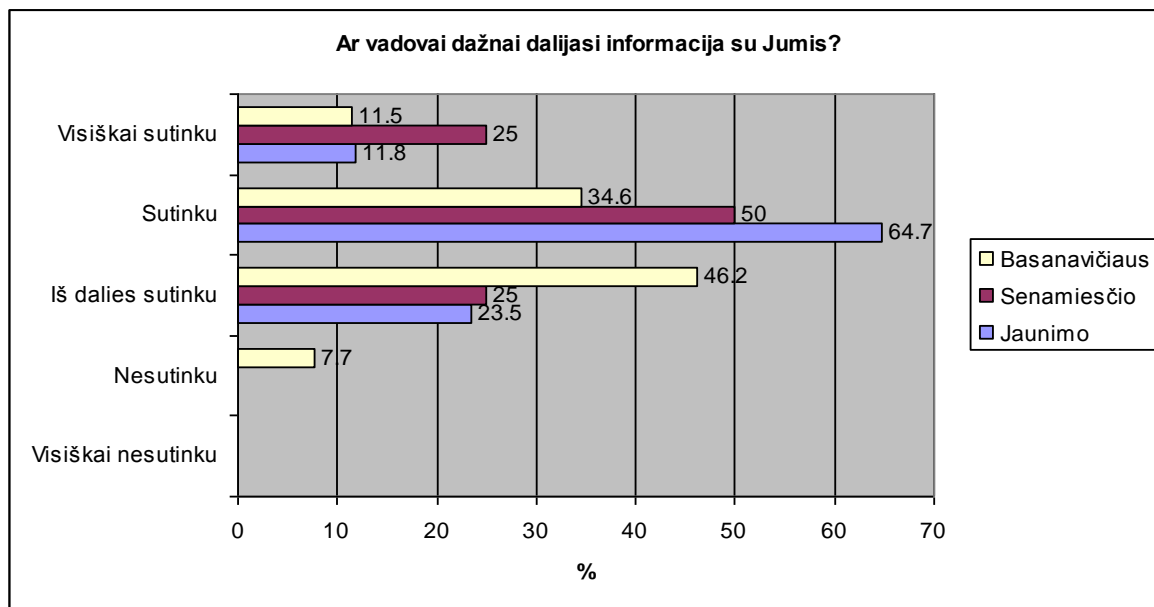
Tyrimo duomenys rodo, kad didesnė dalis respondentų iš dalies sutinka, kad tarp vadovų ir pavaldinių vyrauja tarpusavio pasitikėjimas, tačiau 20% Senamiesčio, 3,8% Basanavičiaus mokytojų šiai nuomonei nepritaria. Norint organizacijoje sukurti pasitikėjimo atmosferą, reikia tobulinti bendravimo vertybes, normas ir taisykles, taip pat puoselėti tam tikras tradicijas ir ritualus



11 pav. Mokytojų ir pavaldinių tarpusavio pasitikėjimas (N = 17, N = 20, N = 26)

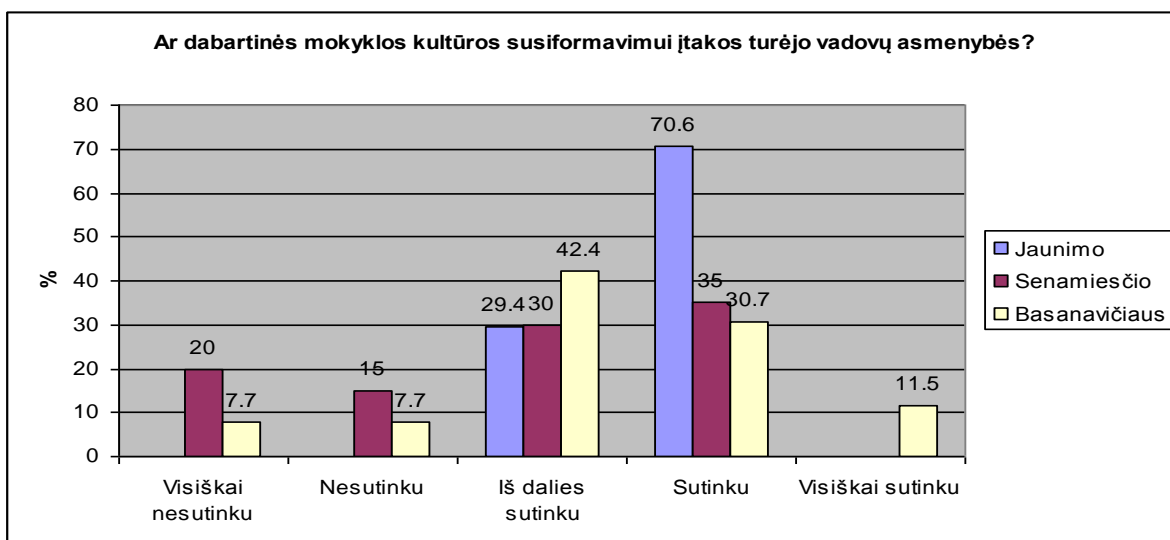
Mokykla privalo veikti kaip organizacija. Vadovai privalo dalytis turima ir svarbia, gauta nauja informacija, nes tik tuomet galimas objektyvus ir “vaisingas” darbas. Nenorą dalintis informacija gali lemti tokie veiksniai kaip negatyvūs mokyklos bendruomenės santykiai, tarpusavio bendravimo ir bendradarbiavimo stoka, nes tik bendradarbiaujant įmanoma sėkmingai siekti optimalių veiklos rezultatų. Slepiant informaciją, ypatingai neigiamą, eikvojamas pavaldinių darbo

laikas, mažėja kūrybiškumas. Todėl dažnai darbuotojai gali neadekvačiai vertinti susiklosčiusią padėtį ir priimti netinkamus sprendimus. Kad vadovai dažnai dalijasi informacija su pedagogais pasisako 64,7% Jaunimo, 50% Senamiesčio mokyklų mokytojai. Tačiau Basanavičiaus mokyklos mokytojai teigia, kad svarbią informaciją su jais vadovai dalijasi tik iš dalies 46,2%, o 7,7% neigia gaunantys svarbią informaciją. Galima daryti prieladą, kad vadovai neatskleisdami svarbios informacijos mažiau įtraukia pedagogus į sprendimų priėmimo procesą, todėl tarpusavio santykiuose kartais pasireiškia nemandagus bendravimas.



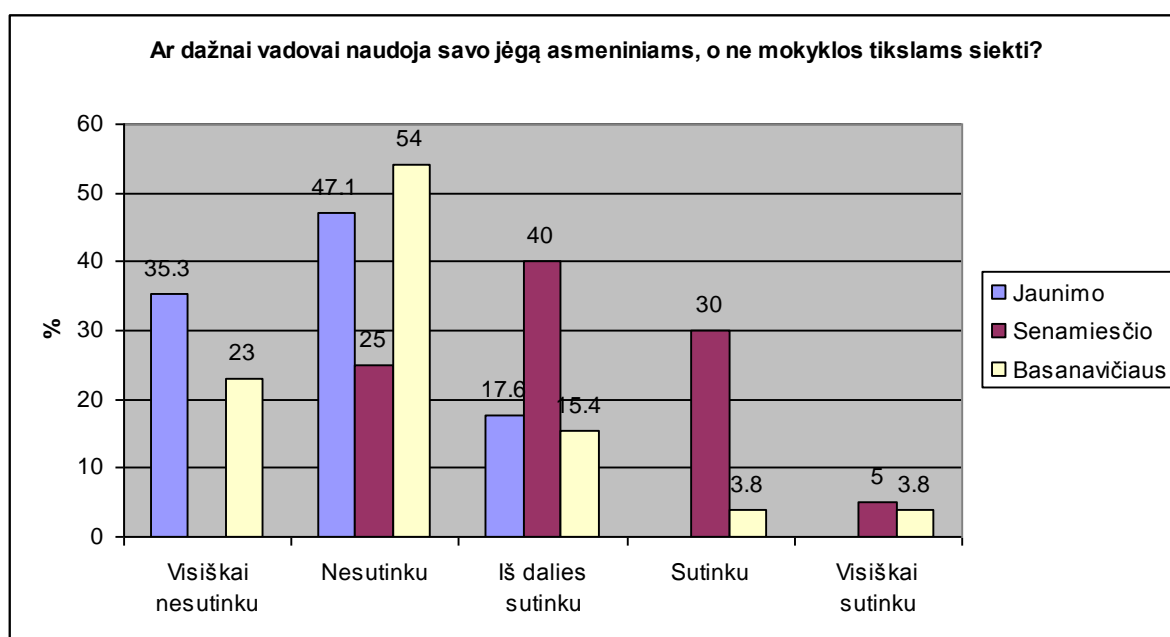
12 pav. Svarbios informacijos sklaida tarp vadovų ir pavaldinių (N = 17, N = 20, N = 26)

Iš daugelio psichologijos tyrimų, atliktų verslo mokyklose žinoma, kad organizacijos kultūrai itin reikšmingas yra vadovo, dažniausiai jos įkūrėjo ar įkūrėjų grupės vaidmuo. Kurdamas organizaciją, jo iniciatorius paprastai turi viziją, kaip jis ją kurs, kaip suburta žmonių grupė sieks iškelto tikslo. Vadovui svarbiausia suvienyti skirtingų kompetencijų ir gebėjimų žmones, kad jie pasiektų vieną bendrą tikslą. Jeigu organizacija sulaukia sėkmės, tokia kultūra gali pergyventi savo įkūrėją ir dar ilgai didžiulis sukurtais simboliais, tradicijomis, ritualais ar organizacijos herojais. Apibendrinti respondentų atsakymai rodo, kad 70,6% Jaunimo, 35% Senamiesčio mokyklų mokytojai sutinka, kad kultūros susiformavimui didelę įtaką turėjo vadovų asmenybės. Tai leidžia daryti prielaidą, kad didesnė pusė mokytojų akcentuoja vadovų vaidmenį bei pripažįsta, kad nuo vadovų veiksmų ir priimamų sprendimų priklauso organizacijos kultūros ateitis. Basanavičiaus gimnazijos direktorius gimnazijai pradėjo vadovauti tik prieš tris metus, tai 42,4% respondentų iš dalies sutinka, o 7,7% visiškai nepitaria, kad jų gimnazijos kultūros susiformavimui įtakos turėjo vadovo asmenybės.



13 pav. Vadovų asmenybių įtaka mokyklos kultūros susiformavimui (N = 17, N=20, N=26)

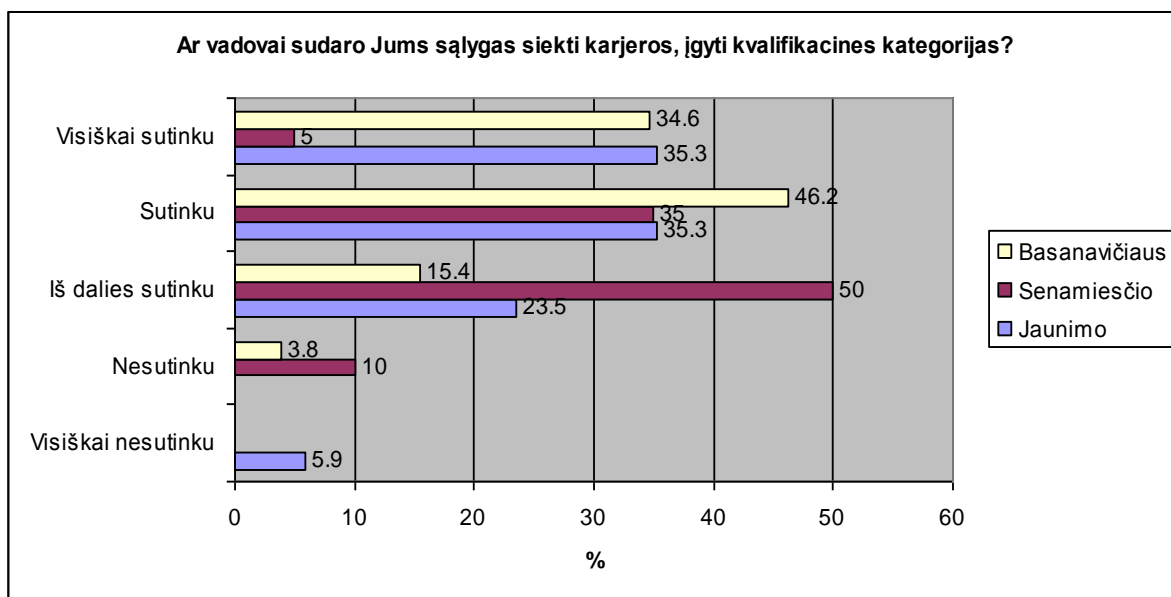
Vadovo simboliškumas, gyvenimas vakarykštėmis stiprybėmis ir buvusiais nuopelnais, o kartu ir vidinės kovos tarp asmeninės galios troškimo ir priimtų ar nepriimtų būdų jam patenkinti tampa visos organizacijos rūpesčiu. Retas vadovas pripažįsta turintis šią „akląją dėmę“. Tyrimo duomenys (žr. 14 pav.) rodo, kad didesnė dalis Senamiesčio mokytojų t.y. 40% iš dalies sutinka, 30% sutinka ir 5% visiškai sutinka, kad vadovė naudoja jėgą savo asmeniniams tikslams pasiekti, nes prieš nepilnus dvejus metus Senamiesčio vadovės vardas buvo linksniuojamas spaudoje, teisme dėl ją persekiojančių skandalų, jėgos naudojimo darbe. Kita didesnė dalis 54% Basanavičiaus ir 47.1% Jaunimo mokytojų nesutinka, kad jų vadovas naudoja jėgą asmeniniams tikslams siekti.



14 pav. Vadovų jėgos naudojimas asmeniniams, o ne mokyklos tikslams siekti (N=17, N=20,

N=26)

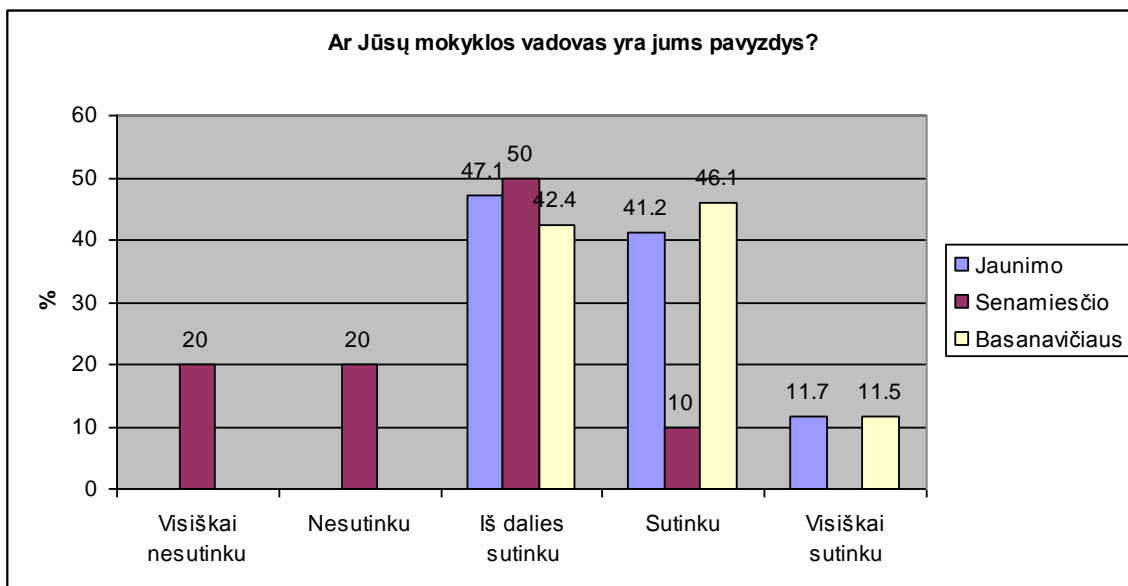
Visi darbuotojų pasiekimai – dideli ar maži – turi būti pastebėti. Pripažinimas, tobulėjimas yra vienas iš esminių žmogaus gyvenimo poreikių. Pasiekimų įvardijimas ir pagyrimas paskatina darbuotojus siekti dar geresnių rezultatų, karjeros. Talentingas vadovas suteikia darbuotojui galimybę tobulėti, kilti karjeros laiptais, nes tai viena iš efektyviausių priemonių išlaikyti geriausių specialistų norą dirbti organizacijoje. Tiek Basanavičiaus, tiek Jaunimo mokyklų vadovai suteikia galimybes mokytojams tobulėti. 50% Senamiesčio mokyklos mokytojų tik iš dalies sutinka, kad vadovė sudaro jiems sąlygas tobulėti, kilti karjeros laiptais. Pastebėta, kad visų mokyklų vyrai pedagogai vienareikšmiškai sutinka, kad jiems yra sudaromos sąlygos tobulėti.



15 pav. Karjeros, kvalifikacinių kategorijų siekimo sąlygos (N=17, N=20, N=26)

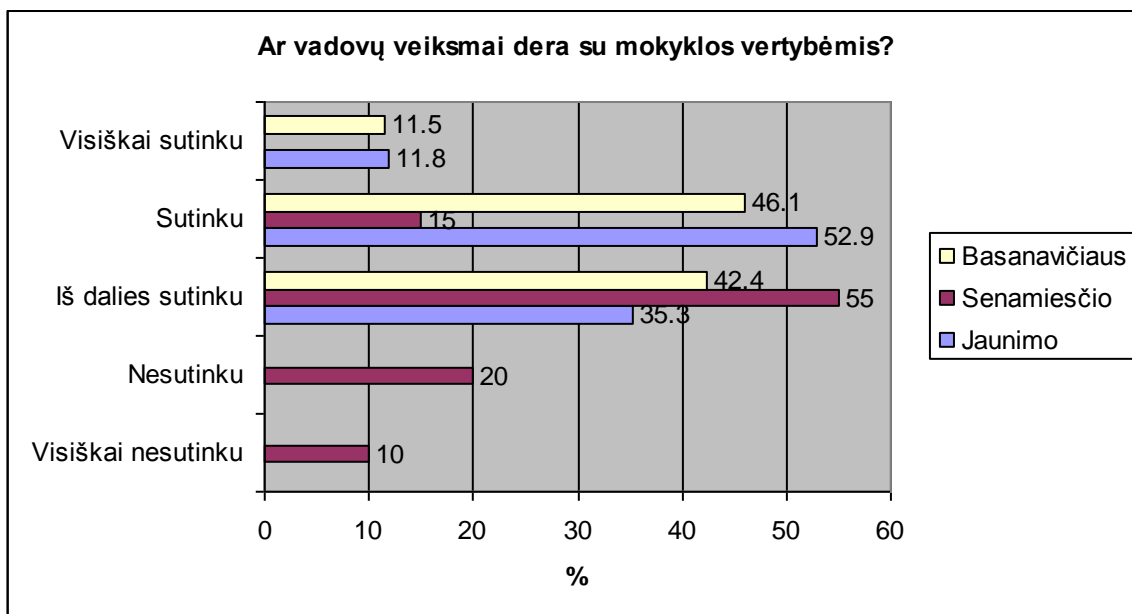
Būdami įtakingi, tikėdami savo vertybėmis, turėdami poveikį motyvuojant darbuotojus, sukūrę stiprią organizacijos kultūrą vadovai tampa lyderiais, autoritetais. Vadovo autoritetą galima vertinti kaip vadovavimo viršūnę, mokyklos bendruomenę telkiančią jėgą, kylančią iš vadovo asmenybės, požiūrių, vertybių, taip pat jo gebėjimo sutelkti jį palaikančius žmones bendram tikslui. Tiek Jaunimo, tiek Basanavičiaus mokyklos mokytojai sutinka ir iš dalies pritaria, kad jų vadovas yra jiems pavyzdys. Tačiau Senamiesčio 20% mokytojų visiškai nesutinka ir tiek pat procentų 20% mokytojų nesutinka, kad jų vadovė yra pavyzdys mokytojams. Direktorės veiksmus Senamiesčio bendruomenės nariai pastebi ir supranta, ir vertina kaip neigiamą pavyzdį. Direktorė, kuri kitiems skiria mažai savo laiko, netiesiogiai pritaria savanaudiškam elgesiui ir požiūriui.

Galima daryti prielaidą, kad toks didelis procentas Senamiesčio mokyklos mokytojų neigiamai vertina vadovės elgesį, pavyzdį kitiems, o tai menkina organizacijos kultūrą, tarpusavio santykius, pasitikėjimą.



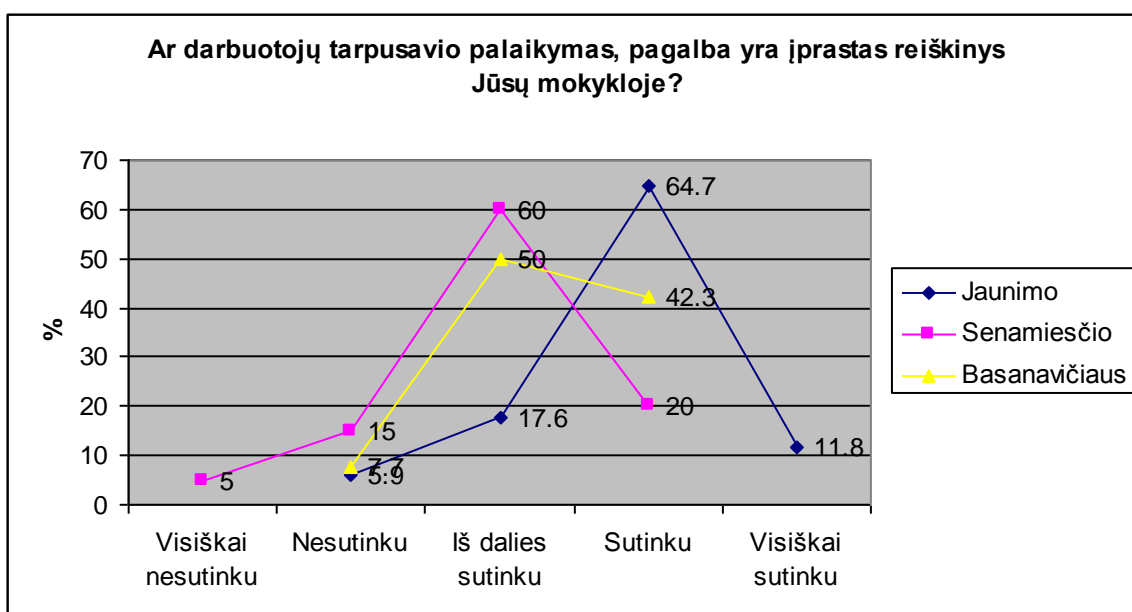
16 pav. Mokyklos vadovo pavyzdys mokytojams (N=17, N=20, N=26)

Tyrimo duomenimis 52.9% Jaunimo, 46,1% Basanavičiaus mokytojų sutinka, kad vadovų veiksmai dera su mokyklos vertybėmis. 42.4% Basanavičiaus mokytojų teigia iš dalies sutinkantys, o 55% Senamiesčio mokytojų taipogi sutinka iš dalies. 20% Senamiesčio mokytojų nesutinka ir 10% mokytojų visiškai nesutinka, kad jų vadovės veiksmai dera su mokyklos vertybėmis. Tokia situacija verčia manyti, kad tokios vertybės kaip teisingumas, parama, bendradarbiavimas, lygybė nebus laikomos svarbiausios Senamiesčio mokykloje, o šios vertybės labai svarbios darbuotojams, kad vadovai vertintų pedagogus teisingai.



17 pav. Vadovų veiksmų suderinamumas su mokyklos vertybėmis (N=17, N=20, N=26)

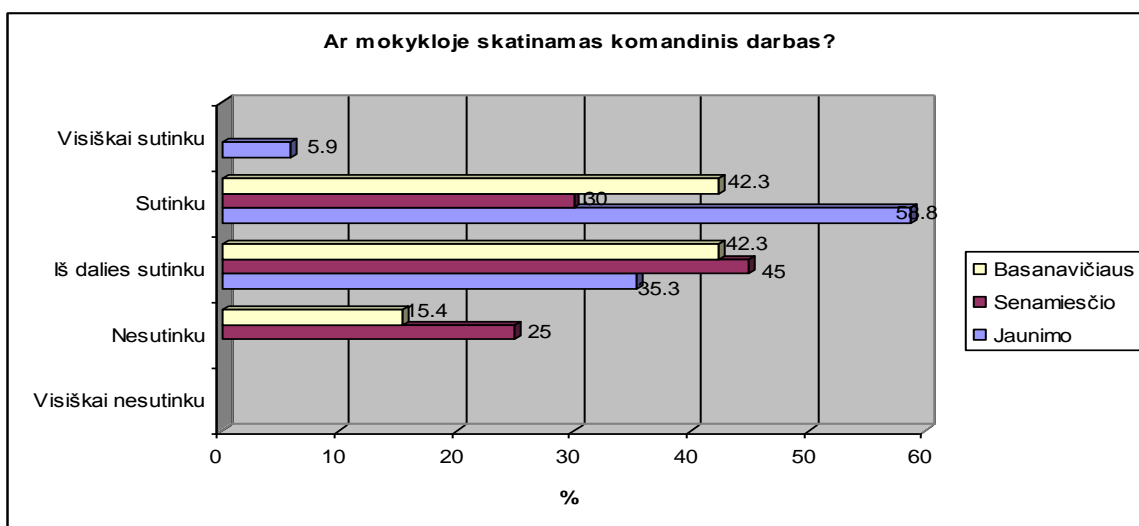
Mokyklos bendruomenės nariams bendraujant ir bendradarbiaujant tarpusavyje kuriama ir plėtojama mokyklos kultūra. Didelis vaidmuo kuriant mokyklos kultūrą tenka pačių darbuotojų tarpusavio santykiams pagalbai, palaikymui. Šiltas, priimtinas pedagogų palaikymas mokyklos rate daro didelę įtaką efektyviam darbui ir bendradarbiavimui. Tyrimo metu svarbu buvo išsiaiškinti ar mokyklose darbuotojų tarpusavio palaikymas, pagalba yra įprastas reiškinys jų mokyklose. Didesnė dalis Jaunimo mokytojų 64.7% sutinka ir 11.8% visiškai pritaria, kad pagalba, palaikymas jų mokykloje yra įprastas reiškinys. 50% Basanavičiaus mokytojų pritaria iš dalies ir 42.3% sutinka, kad jų mokykloje egzistuoja tarpusavio palaikymas ir pagalba. 60% Senamiesčio mokytojų pritaria iš dalies ir 20% visiškai sutinka, kad pagalba jų mokykloje vyrauja iš dalies, o 15% mokytojų nepritaria dar 5% neigia kategoriškai, kad tarpusavio pagalbos reiškinys jų mokykloje egzistuoja. Bet kokia tarpusavio pagalba, palaikymas turėtų būti aktyviau skatinama, kas padėtų stiprinti mokyklos kultūrą.



18 pav. Darbuotojų tarpusavio palaikymas, pagalba mokykloje (N=17, N=20, N=26)

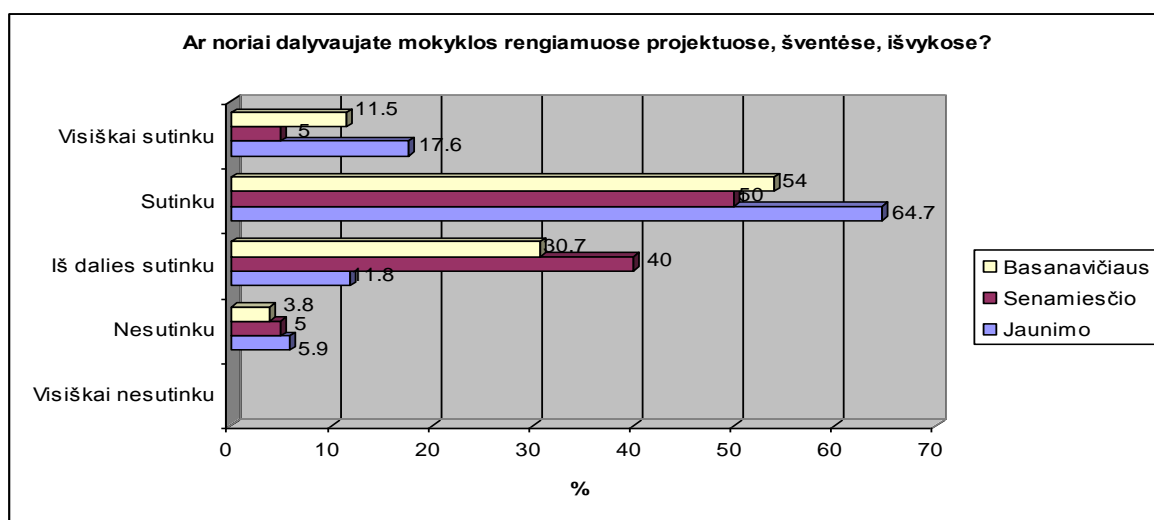
Darbo grupėje reikšmė mokytojui neabejotina, ji įvairiais požiūriais tyrinėta, pirmiausiai kalbant apie bendradarbiavimo patirtį, profesinės veiklos motyvaciją, projektų rengimą ir kitais panašiais aspektais (Hargreaves, 1999). Komandinis darbas suteikia galimybę keistis turima informacija, didina motyvaciją kokybiškiems sprendimams priimti. Analizuojant 25 pav. pateiktus duomenis pastebime, kad 58.8% Jaunimo, 30% Senamiesčio, 42.3% Basanavičiaus mokytojų sutinka, kad jų mokyklose skatinamas komandinis darbas. Tačiau 25% Senamiesčio ir 15.4% Basanavičiaus mokytojai nepritaria, kad komandinis darbas vyksta. Darome prielaidą, kad tai trukdo mokyklos kultūros plėtotei ir kūrimui, efektyviai dirbti, o moksleiviams siekti aukštų mokslo

rezultatų. Mokyklos turėtų daugiau akcentuoti komandinio darbo reikšmę ir mokymo procese mokyti komandinio darbo gebėjimų.



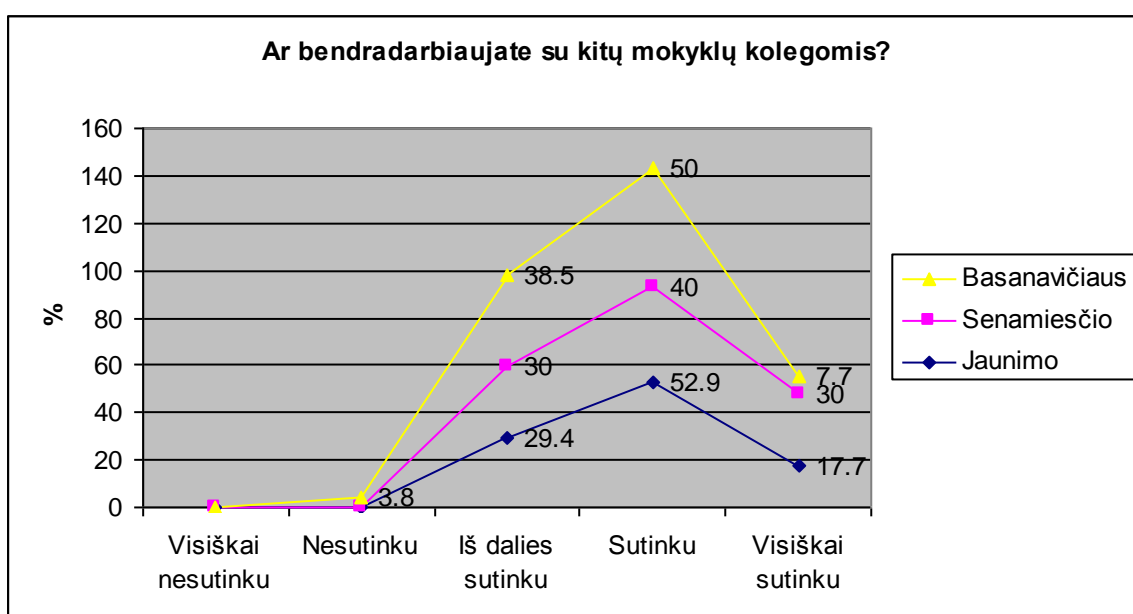
19 pav. Komandinio darbo skatinimas mokyklose (N=17, N=20, N=26)

Mokyklos kultūrą nusako tradicijos, šventės, išvykos, įsitikinimai, bendri siekiai. Mokyklos kultūra kuriama kasdieniniame gyvenime mokyklos nariams bendradarbiaujant tarp savęs renginių, išvykų metu. Laiko kartu praleidimas neformalioje aplinkoje padeda bendradarbiams tapti artimesniais, nes jie turi galimybę pasidalinti problemomis, kartu kažko pasimokyti, išgyventi bendrą gerą patirtį. Dalyvavimas bendruose renginiuose padeda tiek burti, tiek kontroliuoti komandą. Neformalioje aplinkoje žmonės atsiskleidžia visai kitose srityse, vieni kitus pamato kitokius nei kiekvieną dieną, atsiranda bendrų vertybių, pomėgių. Remdamiesi tyrimo duomenimis, pastebime, kad didesnė dalis mokytojų 64.7% Jaunimo, 50% Senamiesčio, 54% Basanavičiaus mokytojų noriai dalyvauja mokyklos renginiuose ir tik labai nedidelis procentas mokytojų nesutinka noriai dalyvaujantys šventėse, išvykose.



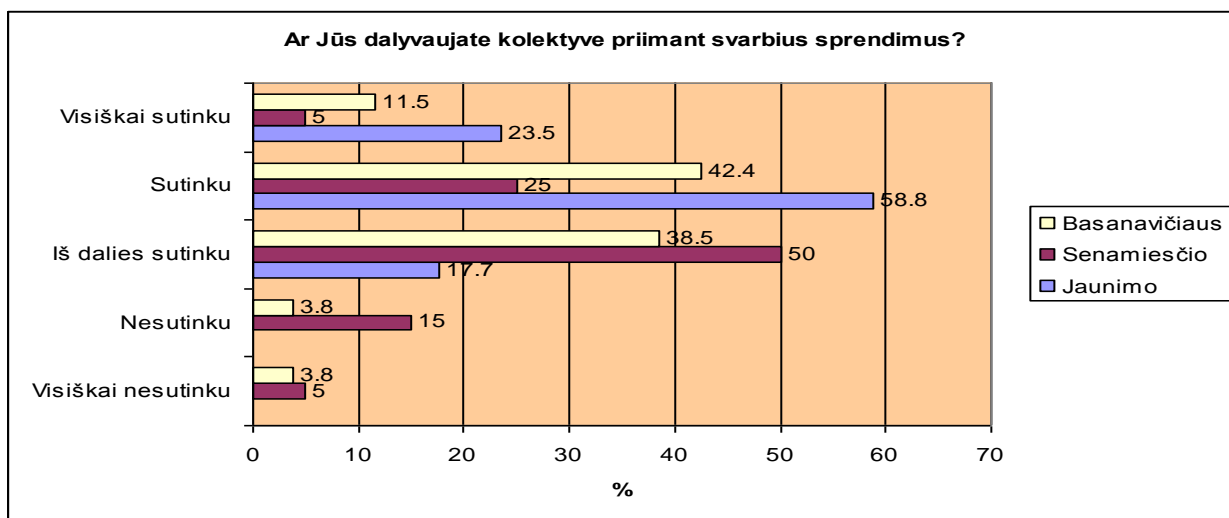
20 pav. Mokytojų dalyvavimas rengiamuose šventėse, išvykose, projektuose (N=17, N=20, N=26)

Mokyklos kultūrą kuria ir jos ryšiai, bendradarbiavimas su kitomis švietimo įstaigomis, tų įstaigų kolegomis. Bendradarbiaudami pedagogai dalijasi patirtimi, naujovėmis, dalyvauja įvairioje bendroje veikloje – renginiuose, konferencijose, įgyvendinant projektus ir kt. Toks bendravimas plečia pedagogų žinias, turtina gebėjimus, padeda kaupti įgūdžius, tobulina dvasinį pasaulį. Apibendrinti respondentų atsakymai rodo, kad 52.9% Jaunimo, 40% Senamiesčio, 50% Basanavičiaus mokytojų noriai bendradarbiauja su kitų mokyklų kolegomis. Nedidelis procentas mokytojų teigia, kad jie iš dalies bendradarbiauja. Todėl labai svarbu, kad mokyklos vadovybė aktyviau skatintų mokytojų bendravimą ir bendradarbiavimą su kitomis mokyklomis ir organizacijomis.



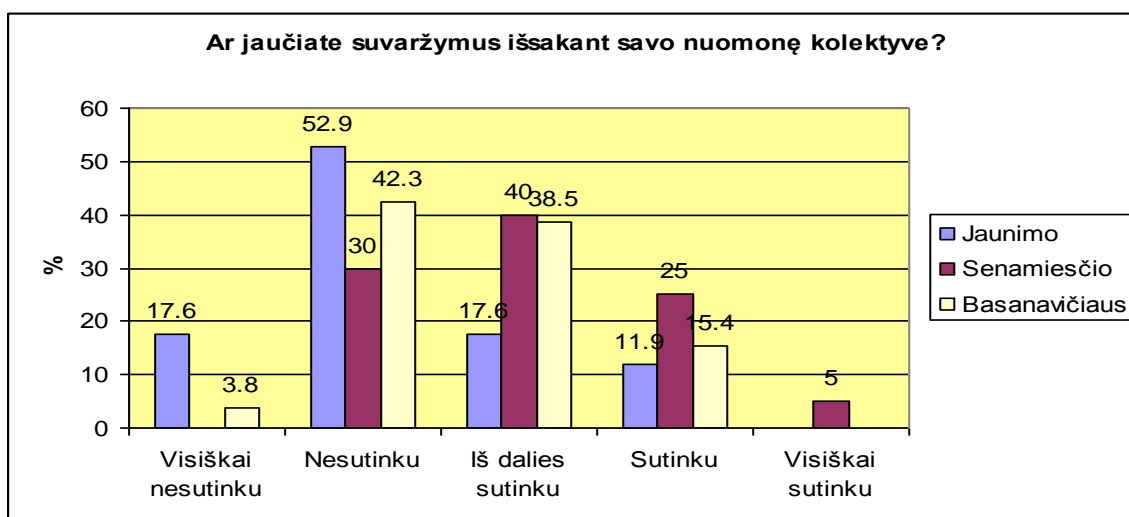
21 pav. Mokytojų bendradarbiavimas su kitų mokyklų kolegomis (N=17, N=20, N=26)

Kitas veiksmingas organizacijos kultūros bruožas - darbuotojo įtraukimas į sprendimų priėmimą. Palankaus klimato sukūrimas, kuriame vyrauja harmoningi darbuotojų ir vadovų santykiai, įtraukiant pačius darbuotojus į svarbių sprendimų priėmimą yra ne mažiau svarbus organizacijos kultūros veiksnys. Dalyvaujant priimant svarbius sprendimus darbuotojai jaučiasi svarbūs organizacijai, prisiima atsakomybę už atliekamą darbą. Į klausimą, ar jūs dalyvaujate kolektyve priimant svarbius sprendimus, „sutinku“ atsakė 58.8% Jaunimo, 25% Senamiesčio, 42.4% Basanavičiaus mokytojų, „iš dalies“ – 17.7% Jaunimo, 50% Senamiesčio, 38.5% Basanavičiaus respondentų, „nesutinku“ - 15% Senamiesčio ir 3.8% Jaunimo mokytojų. Iš tyrimo rezultatų matyti, kad didesnė dalis Senamiesčio respondentų nesijaučia atsakingi, gyvybiškai susiję su organizacija.



22 pav. Dalyvavimas kolektyve priimant svarbius sprendimus (N=17, N=20, N=26)

Pyktis, priešiškus, varžymasis su kitais, suvaržymai išsakant savo nuomonę kolektyve visa tai tik menkina mokyklos kultūrą. Šios apklausos duomenys rodo, kad didesnę dalis mokytojų nesutinka jaučiantis suvaržymus dėstant savo nuomonę kolektyve. 17.6% Jaunimo, 40% Senamiesčio, 38.5% Basanavičiaus mokytojų jaučia suvaržymus iš dalies atskleidžiant savo nuomonę. Tačiau ne maža dalis 11.9% Jaunimo, 25% Senamiesčio, 15.4% Basanavičiaus mokytojų jaučia stiprius suvaržymus išsakant savo nuomonę kolektyvo rate. Svarbu stiprinti tokią organizacijos kultūrą, kurioje darbuotojai galėtų drąsiai reikšti savo nuomonę, turėtų galimybę įgyvendinti idėjas, nebūtų itin kontroliuojami savo vadovų. Jei darbe žmogus varžomas, negali vadovautis savo nuomone, skatinamas ne tik nepasitenkinimas darbu, bet ir kyla abejonių savo gebėjimais. Žmonės jaučia didesnę pasitenkinimą darbu tada, kai yra vertinami kaip asmenybės, kai jaučia, kad jų indėlis organizacijoje yra svarbus. Taip pat reikėtų mažiau akcentuoti konkurenciją, siekti bendradarbiavimo ir pan.



23 pav. Suvaržymų pojūčiai išsakant savo nuomonę kolektyve (N=17, N=20, N=26)

Tyrimo metu domėtasi, kaip mokytojai vertina savo mokyklos mokinius (žr. 5 lentelę). 47,05% Jaunimo mokyklos mokytojai įvardino, kad iš dalies jiems lengva bendrauti su mokiniais. Ne paslaptis, kad Jaunimo mokyklos mokiniai dažnai priskiriami prie nepritapusių, mokymosi motyvacijos stokojančių jaunuolių. Dauguma mokytojų Jaunimo mokykloje eina ne pagrindines pareigas, todėl jie sunkiau įsigyvena į čia vykstančius ugdymo procesus, mažiau turi patirties dirbti su elgesio ir mokymosi sunkumų turinčiais mokiniais. Didesnė dalis 50% Senamiesčio ir 61,6% Basanavičiaus mokytojų teigia, kad jiems yra lengva bendrauti su mokiniais. Visų mokyklų didesnė dalis mokytojų iš dalies sutinka, kad į mokinius žiūriu kaip į savo kolegas. 41,2% Jaunimo, 60% Senamiesčio, 57,7% Basanavičiaus mokytojų iš dalies teigia, kad jų mokiniai yra darbštūs; 35,3% Jaunimo mokytojų su šia nuomone nesutinka. Didelė dauguma net 92,3% Basanavičiaus, 35% Senamiesčio bei 47,05% Jaunimo mokytojų iš dalies mano, kad jų mokiniai palankiai žiūri į mokymąsi be didelio suinteresuotumo bei iš dalies pritaria, kad mokiniai yra tingūs, juos reikia versti mokytis. 23,55% Jaunimo mokytojų visiškai sutinka, kad jų mokiniai yra tingūs, nes tam turi įtakos mokinių motyvacijos stoka, elgesio ir kt. sutrikimai.

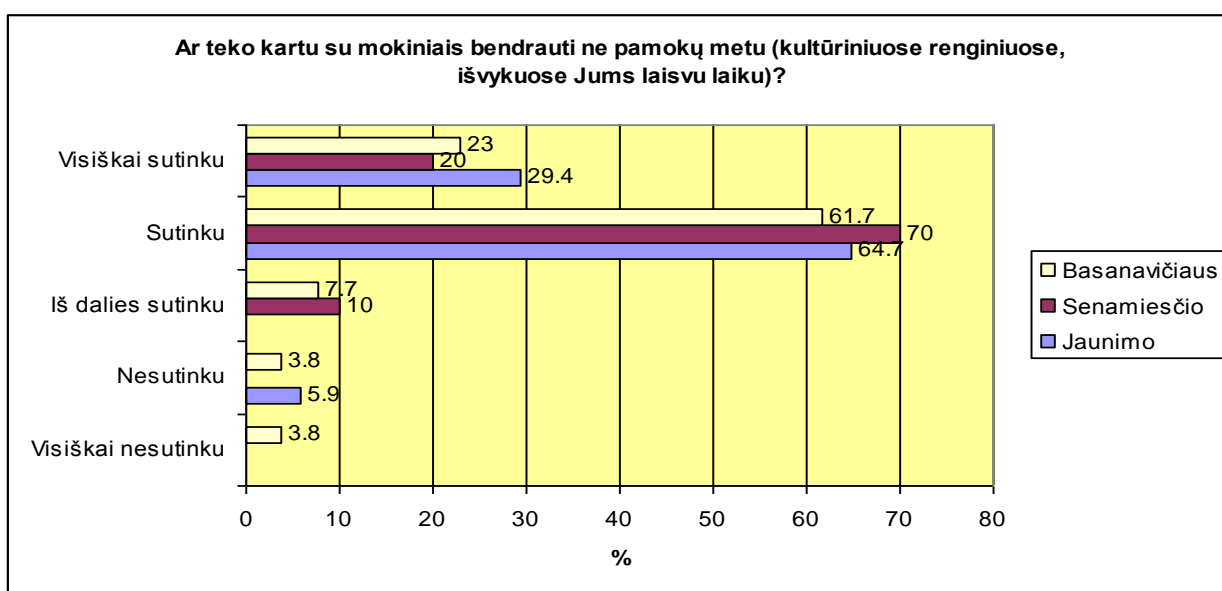
5 lentelė

Mokinių vertinimas mokytojų atžvilgiu (N=17, N=20, N=26)

Kaip Jūs vertinate savo mokyklos mokinius?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Mokykla
	N/%					
man lengva bendrauti su mokiniais;		1/5	8/47,05 5/25 5/19,2	7/41,2 10/50 16/61,6	2/11,75 4/20 5/19,2	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
į mokinius žiūriu kaip į savo kolegas;		5/29,4 3/15 3/11,5	8/47,05 10/50 12/46,1	4/23,55 7/35 11/42,4		Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
mokiniai yra darbštūs, tik jiems reikia sudaryti sąlygas;	1/5,9	6/35,3 2/10	7/41,2 12/60 15/57,7	3/17,6 6/30 11/42,3		Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
mokiniai yra tingūs, juos reikia versti mokytis;	4/15,4	2/11,8 7/35 4/15,4	8/47,05 11/55 16/61,5	3/17,6 2/10 2/7,7	4/23,55	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
mokiniai palankiai žiūri į mokymąsi be didelio suinteresuotumo	1/5,9	8/47,05 7/35 2/7,7	8/47,05 7/35 24/92,3	6/30		Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus

Mokyklos kultūrą turi kurti visi jos bendruomenės nariai pagal galimybes. Mokyklos kultūra kuriama kasdieniniame gyvenime mokytojams ir mokiniams bendraujant ir bendradarbiaujant tarp savęs. Juo suprantamesnė, priimtinesnė ir visus telkianti yra mokyklos kultūra, juo sėkmingiau ir darniau mokykla eina idealų ir norimų tikslų link. Tarp mokinių ir pedagogų šiltesni santykiai

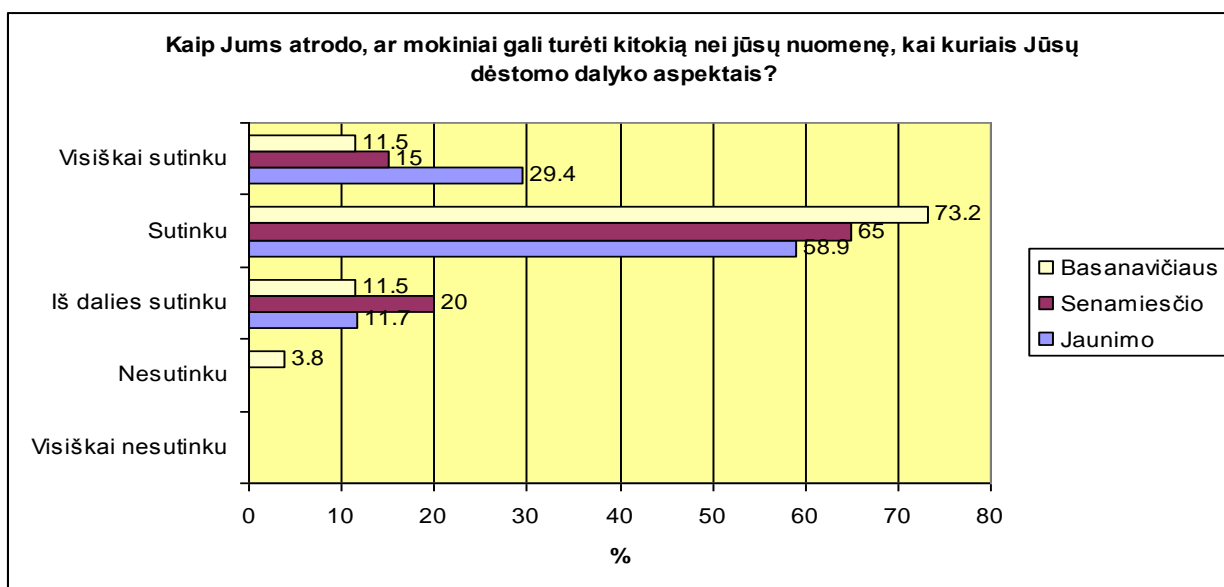
atsiranda tada, kai mokytojas domisi ugdytiniais ne tik pamokų metu, padeda jiems spręsti iškilusias problemas. Tyrimo metu mokytojų buvo klausta ar jiems tenka bendrauti su mokiniais ne pamokų metu. Remdamiesi respondentų atsakymais, galime konstatuoti, kad didesnė dalis mokytojų: 64.7% Jaunimo, 70% Senamiesčio, 61.7% Basanavičiaus sutinka ir visiškai sutinka, kad su mokiniais bendrauja ne tik pamokų metu. 10% Senamiesčio ir 7.7% Basanavičiaus mokytojai teigia, kad su mokiniais bendrauti tenka iš dalies. Remiantis šiais tyrimo duomenimis galime daryti prielaidą, kad pedagogai siekia nuoširdaus bendravimo su mokiniais ne tik pamokų metu, o tai skatina abipusį aktyvų bendravimą, pasitikėjimą, iniciatyvą, ugdomąjį poveikį, supratimą. Mokėjimas pajusti kitą žmogų bendravimo metu - didelis pasiekimas.



24pav. Respondentų nuomonė apie bendravimą su mokiniais ne pamokų metu (N=17, N=20, N=26)

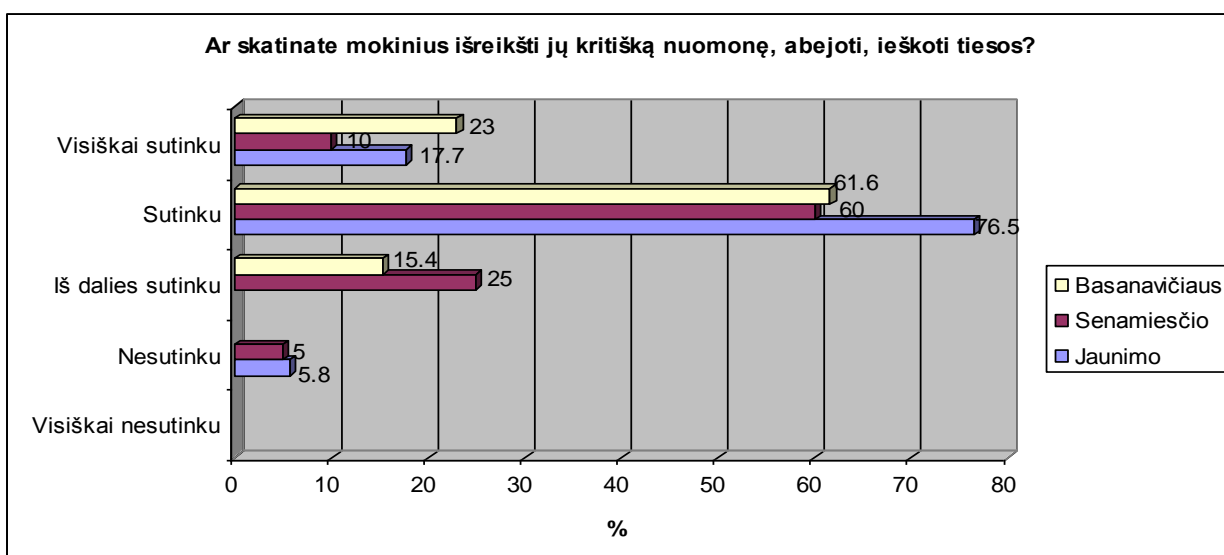
Geras mokytojo vaidmens atlikimas susijęs su noru užkrėsti mokinius meile dėstomam dalykui, diskutuoti su mokiniais pagal jų supratimo lygį, leisti mokiniams reikšti savo nuomonę. Be to, pagarba, išklausymas ir domėjimasis mokiniais padeda išvengti "aureolės" efekto mokytojui bei formuoti bendravimo kultūrą. Priimdamas mokinio nuomonę, mokytojas parodo jį mylįs. Respondentai tyrimo metu sutinka: 58.9% Jaunimo, 65% Senamiesčio, 73.2% Basanavičiaus, kad mokiniai gali turėti kitokią nuomonę kai kuriais mokytojų dėstomo dalyko aspektais. Tik mažesnė dalis mokytojų 11.7% Jaunimo, 20% Senamiesčio, 11.5% Basanavičiaus su šia nuomone sutinka iš dalies.

Galima daryti prielaidą, kad visų mokyklų mokytojai yra pakankamai tolerantiški mokinių nuomonei jų dėstomo dalyko atžvilgiu.



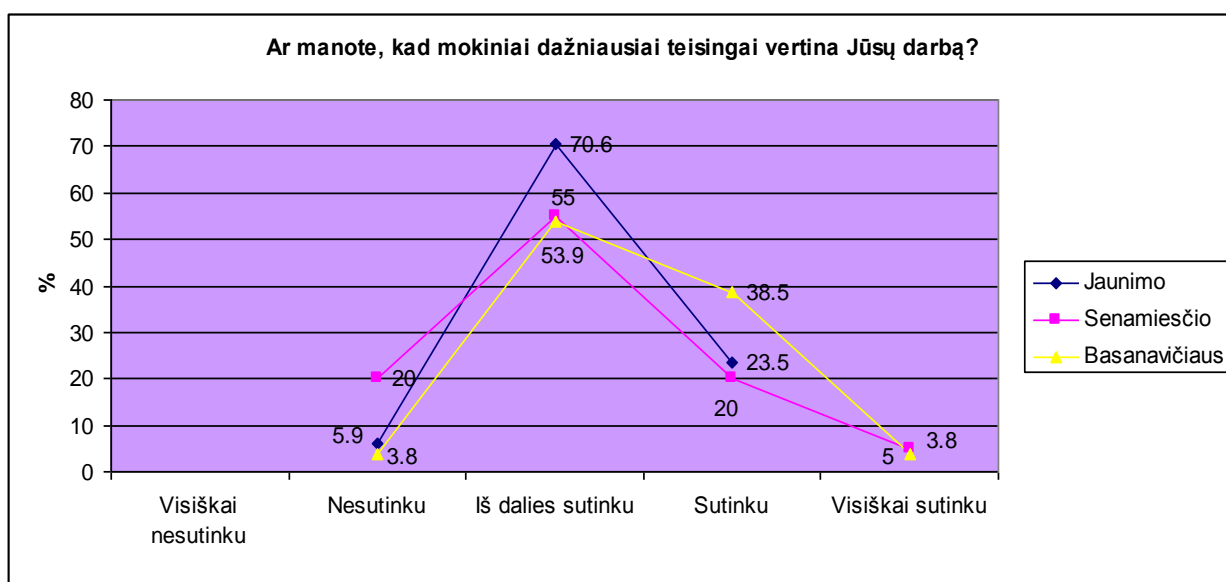
25 pav. Mokytojų nuomonė apie mokinių kitokią nuomonę kai kuriais jų dėstomo dalyko aspektais (N=17, N=20, N=26)

Mokytojas, kuris skatina veiklius ir negabius mokinius reikšti kritišką jų nuomonę gali paveikti mokinių nuomonę į teisingo supratimo apie dėstomo dalyko esmės suformavimą. Pedagogas yra nuoširdžiai gerbiamas tada, kai su juo mokinys gali laisvai ir atvirai diskutuoti, reikšti rūpinimą nuomonę nebijodamas būti nesuprastu ir atstuntu. Didesnė dauguma 76.5% Jaunimo, 60% Senamiesčio ir 61.6% Basanavičiaus mokytojų sutinka, kad skatina mokinius reikšti kritišką nuomonę. 25% Senamiesčio, 15.4% Basanavičiaus mokytojų iš dalies sutinka, kad stengiasi skatinti mokinius abejoti, ieškoti tiesos. Galima daryti prielaidą, kad mokinių skatinimas, palaikymas reiškiant kritišką nuomonę, ieškant tiesos stiprina mokytojų ir mokinių tarpusavio santykius bei formuoja tvirtą organizacijos kultūrą.



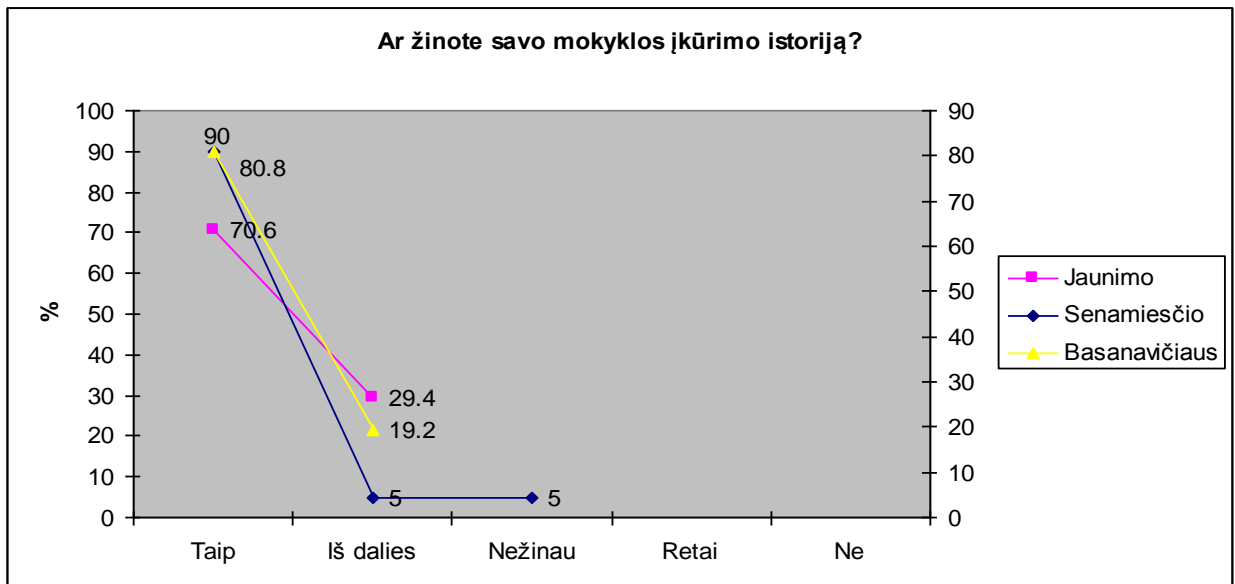
26 pav. Respondentų nuomonė apie mokinių kritiškos nuomonės reiškimą, abejojimą, tiesos ieškojimą (N=17, N=20, N=26)

Dažnai mokytojų ir mokinių santykiuose sutinkamas reiškinys yra nepagarba. Mokiniai nemėgsta mokytojų, nes šie jiems užduoda daug namų darbų, rašo prastus pažymius. Taip pat vyrauja nuomonė, kad patys mokytojai negerbia mokinių ir su jais elgiasi blogai. Pedagogų nuomone, mokinių ir mokytojų santykiai yra neįsivaizduojami be abipusės pagarbos. Tyrimo metu buvo užduotas klausimas mokytojams „ar mokiniai dažniausiai teisingai vertina jūsų darbą“. Iš 33 pav. duomenų matyti, kad didesnė dalis mokytojų 70.6% Jaunimo, 55% Senamiesčio, 53.9% Basanavičiaus tik iš dalies sutinka, kad mokiniai teisingai vertina jų atliekamą darbą. 20% Senamiesčio, 5.9% Jaunimo ir 3.8% Basanavičiaus mokytojų nesutinka, kad jų darbas yra vertinamas teisingai. Tokia situacija leidžia manyti, kad mokytojai vis dėlto jaučiasi nepakankamai vertinami darbo atžvilgiu.



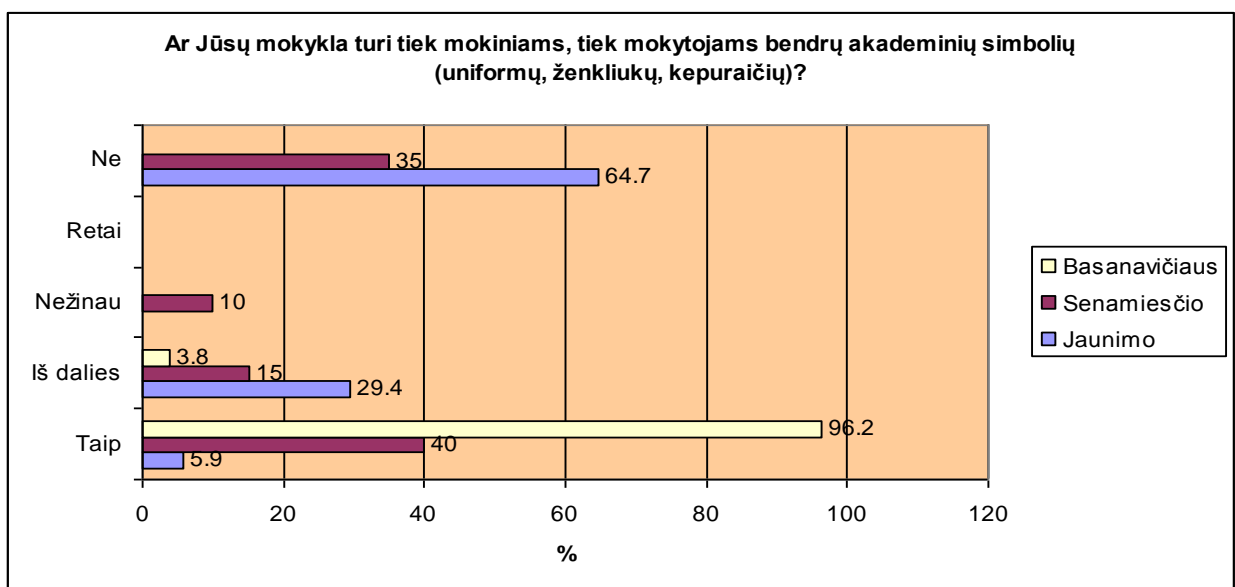
27 pav. Respondentų nuomonė apie jų vertinamą darbą mokinių atžvilgiu (N=17, N=20, N=26)

Organizacijos kultūros puoselėjimo pastangas atspindi bendros tradicijos, simbolika, organizacijos istorijos žinojimas. Visa tai daro įtaką lojalumui, unikalumui ir vertybių bendrumui. Į klausimą, ar žino savo mokyklos įkūrimo istoriją Jaunimo mokyklos mokytojai 70.6% atsakė „taip“ ir 29.4% „iš dalies“. 80.8% Basanavičiaus gimnazijos mokytojų atsakė žinantys gimnazijos įkūrimo istoriją ir tik mažesnė dalis mokytojų 19.2% žino iš dalies. Daugiausiai net 90% Senamiesčio mokytojų žino mokyklos įkūrimo istoriją, po lygiai t.y 5% mokytojų apie įkūrimo istoriją nežino ar žino iš dalies. Galima daryti prielaidą, kad tokius gerus rezultatus lėmė tai, kad didesnė dalis mokytojų dirba mokyklose jau daug metų, o į atsakymus „iš dalies“ atsakė jauni neseniai pradėję dirbti mokyklose mokytojai.



28 pav. Respondentų žinios apie mokyklos įkūrimo istoriją (N=17, N=20, N=26)

Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti pastebimos kultūros lygmens mokyklos kultūrą atspindinčius kriterijus. Mokyklos kultūros savitumą perteikia jos atributika, himnas skrajutės, uniforma, vėliava, ženkliai, amblemos. Vienareikšmiškai net 96.2% Basanavičiaus mokytojų patvirtino, kad bendrų akademinų simbolių jų mokykla turi. Basanavičiaus gimnazija turi uniformas, ženkliai. 64.7% Jaunimo mokyklos mokytojų teigė neturintys tokių simbolių. Senamiesčio mokyklos 40% mokytojų tvirtino turintys bendrų simbolių, tačiau beveik tiek pat 35% mokytojų paneigė šį atsakymą. Vadinasi, Jaunimo, Senamiesčio mokyklose simboliai nėra pakankamai įprasminami, o jų įprasminimas galimai susijęs su pačių darbuotojų gebėjimais ir pastangomis.

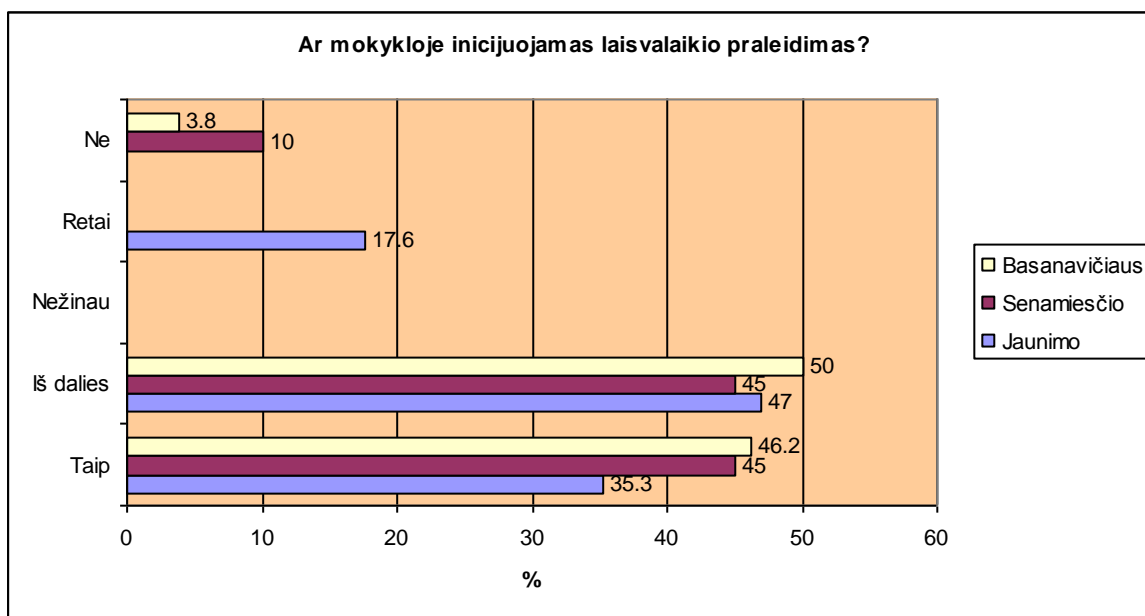


29 pav. Respondentų atsakymai apie bendrus organizacijos akademinius simbolius (N=17, N=20,

N=26)

Rezultatai rodo 29 pav., kad Jaunimo ir Senamiesčio mokyklos bendrų akademinį simbolių neturi. Tyrimo metu buvo teirautasi – ar norėtų mokytojai tokių akademinį simbolių: Jaunimo mokyklos atsakymai pasiskirstė: 41.2% atsakė „taip“, tiek pat 41.2% teigė „iš dalies“, o 11.7% atsakė „ne“. Senamiesčio mokyklos 80% mokytojų tokių simbolių norėtų, 5% atsakė „iš dalies“ ir 15% „nežino“. Tyrimo atsakymai atskleidė, kad Senamiesčio mokyklos mokytojai nori turėti akademinį simbolius, kurie padėtų išreikšti jų išskirtinumą, unikalumą, vieningumą visos mokyklos mastu.

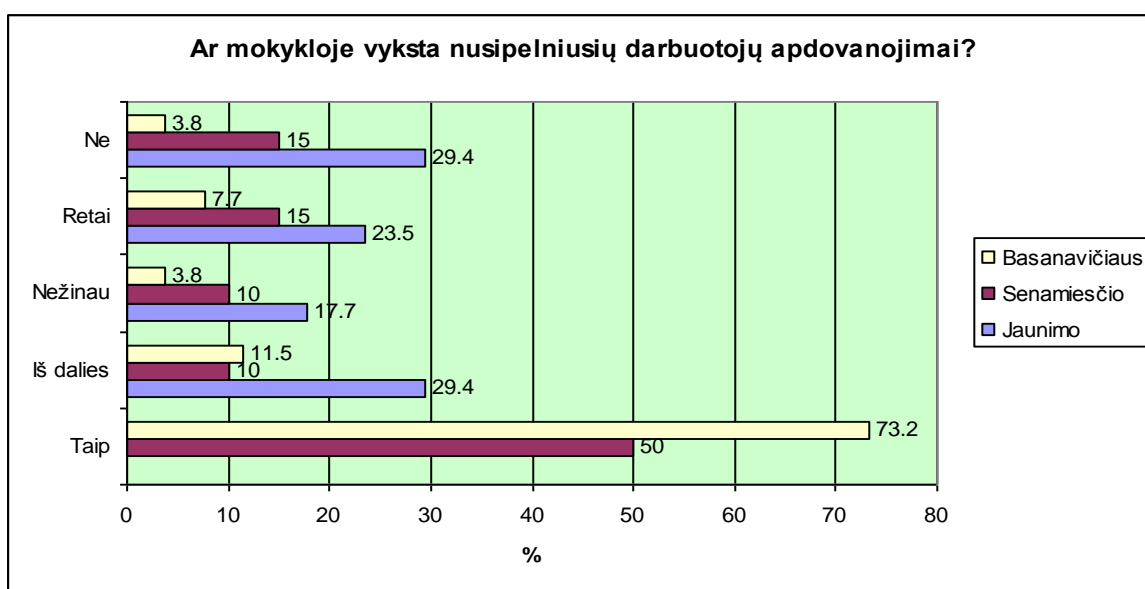
Tyrimo metu buvo domėtasi ar mokykloje yra inicijuojamas laisvalaikio praleidimas su bendradarbiais. Laisvalaikio praleidimas, jei suorganizuotas tinkamai, motyvuoja žmones, susieja juos, didina prisirišimą prie organizacijos ir prie kolektyvo. Gauti rezultatai patvirtino, kad mokyklose inicijuojamas laisvalaikio praleidimas. 17.65% Jaunimo mokytojų atsakė „retai“, o 10% Senamiesčio mokytojų teigė laisvalaikio neleidžiantys kartu su kolegomis. Galima daryti prielaidą, kad Jaunimo, Senamiesčio mokyklų mokytojai galėtų dažniau laisvalaikį leisti su kolegomis, nes tai padeda stiprinti organizacijos kultūrą, skatina būti lojalesnius, iniciatyvesnius. Mokyklų vadovybė turėtų pasistengti labiau skatinti bendradarbių bendravimą, susibūrimą po darbo, pastumėti mokytojus aktyviau reikštis mokyklos bendruomenėse ne tik pamokų metu. Bendras laisvalaikio praleidimas tai – investicija į stipresnius darbuotojų tarpusavio ryšius, kurie ateityje padės didinti darbo efektyvumą.



30 pav. Respondentų atsakymai apie laisvalaikio praleidimą (N=17, N=20, N=26)

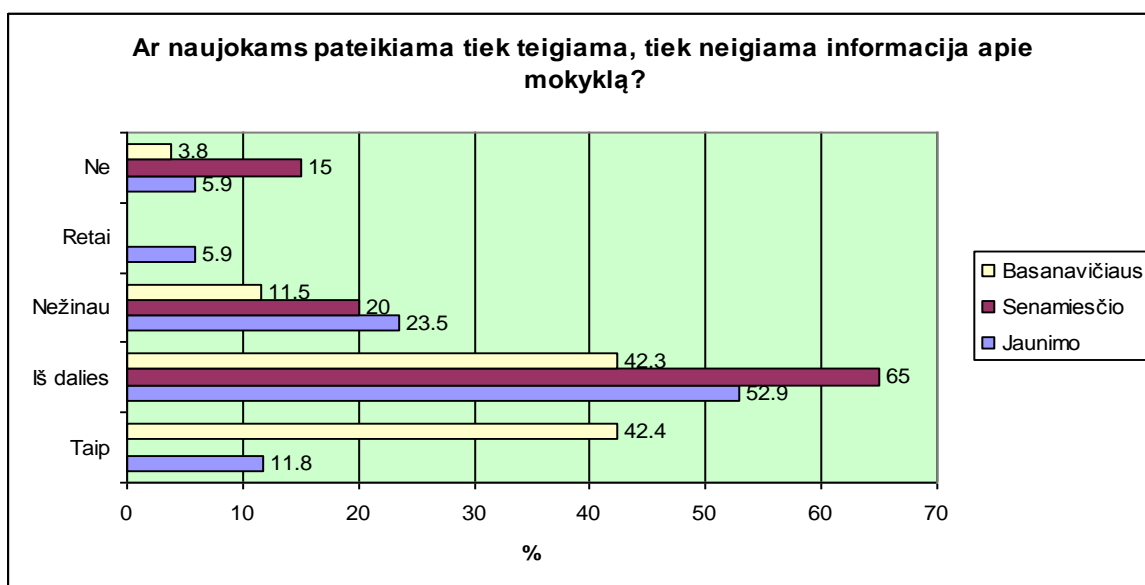
Skirtingi žmonės - skirtingos asmenybės - nevienodose situacijose ir tam tikromis sąlygomis dirba skirtingai. Šiandien egzistuoja ir sėkmingai naudojami daugelis nepiniginių motyvų:

darbuotojų apdovanojimai, skatinimai. Darbuotojai taip pat džiaugtųsi, jei jų pastangos būtų skatinamos už atliktus darbus jiems būtų suteikiama galimybė lankyti įvairius seminarus, kvalifikacijos kėlimo, tobulinimosi kursus. Vadovai turėtų padėkoti darbuotojui už gerai atliktą darbą, pasiektus rezultatus, nusiųsti padėkos laišką, pagirti kolegų akivaizdoje, rengti oficialias darbuotojų apdovanojimų ceremonijas įteikiant atskiriems darbuotojams ir komandoms atminimo dovanas ar ženklus. Apibendrinti respondentų atsakymai rodo, kad Jaunimo mokykloje nusipelnusių darbuotojų apdovanojimai nėra priimti, nes 29.4% mokytojų atsakė „iš dalies“ ir 29.4% „ne“. 50% Senamiesčio ir 73.2% Basanavičiaus mokytojų teigia, kad apdovanojimai jų mokyklose vyksta. Visa tai byloja apie šių mokyklų savitumą, unikalumą, atskleidžia tai, kas jas išskiria iš kitų.



31 pav. Respondentų atsakymai apie nusipelnusių darbuotojų apdovanojimus (N=17, N=20, N=26)

Naujo darbuotojo “įvedimas” į organizaciją yra labai svarbus reiškinys. Naujiems darbuotojams būtina padėti prisiderinti prie organizacijos kultūros, su kuria jie yra mažiausiai susipažinę iš visų organizacijos narių. Naujokai dažnai turi prisitaikyti prie naujų organizacijos taisyklių, tradicijų. Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, ar naujokams pateikiama teigiama, bei neigiama informaciją apie organizaciją. Tiek pat 42.4% Basanavičiaus mokytojų teigė, kad informacija teikiama ir iš dalies teikiama naujokams apie mokyklą. Didesnė dalis Jaunimo mokytojų teigė, kad informaciją naujokams teigia tik iš dalies. Senamiesčio mokytojų atsakymai pasiskirstė taip: 65% atsakė „iš dalies“, 20% „nežinau“, 15% „ne“. Tokie duomenys leidžia teigti, kad naujiems mokytojams įsijungti į kolektyvą yra begalo sunku, todėl seni darbuotojai turėtų aktyviau, geranoriškiau puoselėdami savo mokyklos tradicijas stengtis perduoti bet kokią informaciją naujiems nariams.



32 pav. Respondentų teikiama informacija naujokams apie mokyklą (N=17, N=20, N=26)

Mokyklos kultūros puoselėjimas ir kūrimas neįsivaizduojamas be švenčių organizavimo ir papročių laikymosi. Siekiant atskleisti vieną iš pastebimos kultūros lygmens kriterijų buvo domėtasi ar mokykloje yra švenčių tapusių tradicija paminėti. 6 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad tokios šventės, kaip mokytojų diena, advento vakaronės, žemės diena yra tapusios tradicija paminėti visuose mokyklose, o tai yra vienas iš esminių bruožų darantis mokyklos kultūrą stiprią, unikalą. Kiekvienos mokyklos mokytojai įrašė skirtingas šventes tapusias tradicija būtent jų mokykloje paminėti. Mokyklos savo unikalumą ir savitumą atskleidžia švęsdamos ne tik savo tautos ir kalendorines šventes, bet ir savo mokyklos šventes, sukurtas mokyklos bendruomenės narių.

6 lentelė

Mokyklos šventės tapusios tradicija jas paminėti (N=17, N=20, N=26)

Ar mokykloje yra švenčių tapusių tradicija paminėti?	Taip	Iš dalies	Nežinau	Retai	Ne	Mokykla
	N/%					
Mokytojų diena	16/94.1 20/100 26/100		1/5.9			Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
Advento vakaronės	15/88.3 14/70 15/57.7	2/10 7/26.9	1/5 2/7.7	1/5	2/11.7 2/10 2/7.7	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
Žemės diena	15/88.2 10/50 13/50	1/5 4/15.4	1/5.9 2/10	3/15 5/19.2	1/5.9 4/20 4/15.4	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
Įrašykite kita	Šv. Valentino diena, Motinos diena, Kalbų diena, Paskutinis skambutis. Sausio 13, Vasario 16, Rugsėjo 1, Kaziuko mugė, Sveikos gyvenenos diena.					Jaunimo Senamiesčio

	Mokyklos vardo diena, Namų diena, Motinos diena, Europos kalbų diena, Šimtadienis, Paskutinis skambutis, Užgavėnės, Šv. Valentino diena.	Basanavičiaus
--	--	---------------

Šiuolaikinėje mokykloje turi būti ugdomas ne vien žmogaus intelektas, bet ir jausmai, vaizduotė, nuostatos, vertybės. Vertybės yra mūsų supratimas, kas yra reikšminga, teisinga ir gera. Vertybes pateikia žmonės – mokyklos personalas, vadovai, moksleiviai. Tačiau kiekviena mokykla turi savo vertybes. Mokyklos vertybės ir tikslai lemia elgseną, o individų bei grupių normos reguliuoja mokyklos darbą. Geros mokyklos gerbia tikrąsias vertybes ne vien dėl to, kad tai padeda prasmingai siekti tikslų įgyvendinimą ir problemų sprendimą. Tyrimo metu išryškėjo, kad *bendražmogiškosios vertybės*: pagarba, bendradarbiavimas, sąžiningumas, pagalba kitam, pareigingumas, teisingumas 100% svarbios tiek Jaunimo, tiek Basanavičiaus mokyklų mokytojams. Šiek tiek prasčiau šias vertybes įvertino Senamiesčio mokytojai. *Visuomeninės vertybės* buvo įvertintos įvairiau: 100% Basanavičiaus, 80% Senamiesčio ir 76.6% Jaunimo mokytojų skyrė tolerancijai. Nors mokyklos pripažįsta prigimtine žmonių lygybę, formuoja abipusę pagarbą grindžiamą tarp bendruomenės narių, tačiau „lygybę“ mokytojai įvertino taip: 64.7% Jaunimo, 60% Senamiesčio, 84.7% Basanavičiaus. Tokias vertybes kaip tautiškumą, savimeilę Jaunimo ir Senamiesčio mokytojai įvertino kaip iš dalies svarbias. Galima daryti prielaidą, kad pedagogams yra labiau svarbios bendražmoniškos vertybės: pagarba, bendradarbiavimas, sąžiningumas, pagalba kitam. Kuo daugiau mokyklos organizacijos narių išpareigoja toms vertybėms, jas pripažįsta, tuo stipresnė yra mokyklos kultūra.

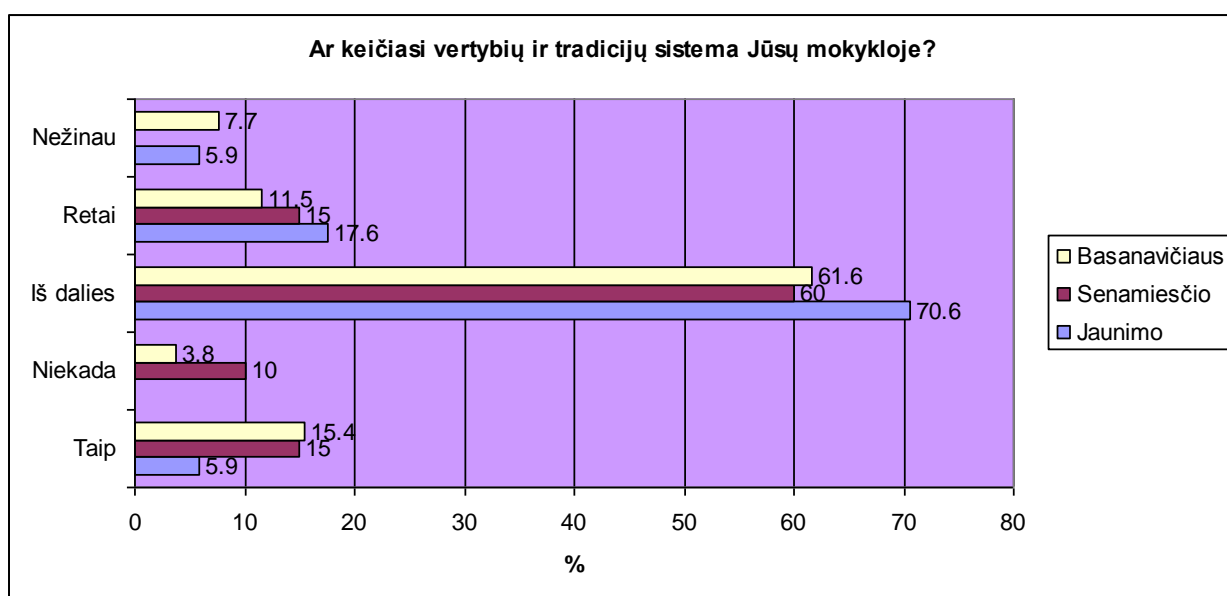
7 lentelė

Vertybių svarbos skirstinys mokytojų požiūriu (N=17, N=20, N=26)

Kokioms vertybėms ir kokiomis vadovaujate savo darbe?	Labai svarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Nesu tikra (s)	Vidutiniškai svarbu	Mokykla
	N/%					
pagarba;	17/100 18/90 26/100		2/10			Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
tautiškumas;	6/35.2 9/45 21/80.9	1/5.9 2/10 1/3.8	8/47.1 9/45 2/7.7	1/5.9 1/3.8	1/5.9 1/3.8	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
lygybė;	11/64.7 12/60 22/84.7	3/15 1/3.8	3/17.6 5/25 1/3.8	2/7.7	3/17.7	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
teisingumas;	16/94.1 17/85 26/100		3/15		1/5.9	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
bendradarbiavimas;	17/100 17/85 26/100		3/15			Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus

tradicijų saugojimas;	8/47.1 11/55 21/80.8		7/41.2 7/35 3/11.5	2/10	2/11.7 2/7.7	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
sąžiningumas;	17/100 20/100 26/100					Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
pareigingumas;	17/100 17/85 26/100		3/15			Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
pagalba kitam;	17/100 16/80 25/96.2		4/20 1/3.8			Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
tolerancija;	13/76.6 16/80 26/100		2/11.7 4/20		2/11.7	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
savimeilė		4/23.5 2/10 2/7.7	8/47.1 10/50 8/30.7	4/23.5 3/15 2/7.7	1/5.9 2/7.7	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus

Dažnai organizacijos kultūra sudaryta iš palyginti stabilių ypatybių ir ją sunku būna pakeisti. Organizacijos kultūra vystosi daugelį metų ir giliai įsišaknija vertybėse, kurias darbuotojai labai vertina. Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti ar keičiasi vertybių ir tradicijų sistema mokykloje. 70.6% Jaunimo mokytojų atsakė „iš dalies“ ir 17.6% „retai“. Mažesnę dalį tiek Senamiesčio, tiek Basanavičiaus mokytojų patvirtino, kad vertybės ir tradicijos keičiasi jų mokykloje, kita didesnė dalis mokytojų teigė, kad keičiasi tik iš dalies. Atsakymus „nežinau“ pasirinko respondentai dirbantys mokykloje iki penkių metų. Vertybės, tradicijos yra toji jėga, kuri suvienija, suderina ir viena kryptimi nukreipia organizacijos narių pastangas.



33 pav. Respondentų nuomonė apie mokyklų tradicijų ir vertybių kaitą (N=17, N=20, N=26)

Kadangi didelė dalis mokytojų patvirtino, kad vertybės ir tradicijos jų mokyklose kinta, todėl buvo siekta išsiaiškinti kas skatina tokius pokyčius. Organizacijos kultūra kinta jei yra tam tikros sąlygos. Faktai byloja, kad kultūra gali pasikeisti, jei egzistuoja šie dalykai: krizė, vadovo pasikeitimas, jauna ir maža organizacija, silpna kultūra. Visų mokyklų mokytojai „iš dalies“ įvardijo, kad krizė gali skatinti pokyčius mokykloje. 41.2% Jaunimo mokytojų nežino ar vadovo pasikeitimas lemia organizacijos pokyčius. 60% Senamiesčio respondentų pilnai pritaria, kad būtent vadovo pasikeitimas skatina pokyčius jų mokykloje. 53.9% Basanavičiaus mokytojų „iš dalies“ sutinka, kad vadovo pasikeitimas turi įtakos bet kokiems mokyklos pokyčiams. Tiek Senamiesčio, tiek Basanavičiaus mokytojai „iš dalies“ pritaria, kad silpna kultūra turi įtakos pokyčiams mokykloje. Jei organizacija yra maža, jauna tai yra didesnė tikimybė, kad gali įvykti kultūrinės permainos. Panašiai nuomonę išreiškė Jaunimo, Basanavičiaus mokytojai sutikdami, kad maža organizacija iš dalies skatina pokyčius organizacijoje. Galima daryti prielaidą, kad kultūros pakeitimas yra ilgas procesas, kurį skatina šie pokyčiai: krizė, vadovo pakeitimas, silpna kultūra, maža organizacija.

8 lentelė

Vertybių, tradicijų kaitos skatinimo pokyčiai (N=17, N=20, N=26)

Jei taip, tai kas skatina tokius pokyčius?	Taip	Niekada	Iš dalies	Retai	Nežinau	Mokykla
	N/%					
krizė;	6/35.3 6/30 6/23	1/5.9 1/5	7/41.2 10/50 16/61.7	1/5.9 3/15 1/3.8	2/11.7 3/11.5	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
vadovo pasikeitimas;	2/11.7 12/60 5/19.2	1/5.9	3/17.7 7/35 14/53.9	4/23.5 1/5 5/19.2	7/41.2 2/7.7	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
silpna kultūra;	3/17.7 1/5 3/11.5	1/5.9 3/15 7/26.9	4/23.5 14/70 10/38.6	5/29.4 2/10 3/11.5	4/23.5 3/11.5	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
maža organizacija	4/23.45 2/7.7	1/5.9 8/40 9/34.6	8/47.1 7/35 11/42.9	2/11.8 4/20	2/11.8 1/5 4/15.4	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus

Teorinėje dalyje buvo minėta, kad Stoll ir Fink (1998) išskyrė penkis mokyklos kultūros tipus: iniciatyvi, plūduriuojanti, kovojanti, skęstanti, klaidžiojanti. Tyrimo metu mokytojų buvo prašoma įvardinti kuriam iš šių penkių išvardintų mokyklos tipų jie priskirtų savo mokyklai. 58.8% Jaunimo, 53.9% Basanavičiaus mokytojų „sutinka“, kad jų mokyklos atitinka kovojančios mokyklos tipą. 60% Senamiesčio mokytojų „iš dalies sutinka“, kad jų mokykla kovojanti. Visos

mokyklos vienareikšmiškai nesutinka, kad galėtų būti priskiriamos prie skęstančios mokyklos tipo, tačiau visos vienareikšmiškai sutinka, kad jų mokyklos iniciatyvios. 47.1% Jaunimo mokytojų iš dalies sutinka, kad jų mokykla šiuo metu yra plūduriuojanti. 35% Senamiesčio mokytojų iš dalies pritaria ir tiek pat 35% sutinka, kad jų mokyla yra klaidžiojanti.

Galima daryti prielaidą, kad Senamiesčio mokykla nėra tobulėjanti ir efektyvi, ji tarsi juda tobulėjimo link, bet nespėja žengti koja kojon su kaita, tikslai yra neteisingai suformuluoti arba dažnai net priešingi, todėl šiuo metu ši mokykla klaidžiojanti. Kitaip nei Senamiesčio mokyklos mokytojai, Jaunimo mokyklos respondentai savo mokyklą priskyre plūduriuojančios mokyklos tipui. Jaunimo mokykla efektyvi, savimi patenkinta ir tūpčiojanti vietoje mokykla; jai būdinga nemažai efektyvios m – klos bruožų, tačiau mokymo kokybė dažnai nėra tokia svarbi moksleivių pažangai. Basanavičiaus gimnazija savo mokyklą priskyre tarp kovojančios ir iniciatyvios mokyklos tipo. Galbūt šiai mokyklai trūksta meistriškumo, tačiau mokykla yra tobulėjanti, darbuotojai žino kur eina, turi sistemą, valios ir sugebėjimų tikslui pasiekti. Tačiau šiai mokyklai svarbu suvokti, kad darbas ne visada efektyvus ir reikia mokyklai permainingų.

9 lentelė

Mokyklos kultūros tipai (N=17, N=20, N=26)

Kuriam mokyklos kultūros priskirtumėte mokyklą?	mokyklos tipai savo	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Mokykla
		N/%					
kovojanti mokykla;			4/23.5 2/10 1/3.8	2/11.8 12/60 7/26.9	10/58.8 5/25 14/53.9	1/5.9 1/5 4/15.4	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
skęstanti mokykla;		1/5.9 11/42.4	8/47.1 12/60 14/53.8	6/35 6/30	2/11.7 2/10 1/3.8		Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
iniciatyvi mokykla;			3/17.6 4/20 1/3.8	5/29.4 7/35 7/26.9	8/47.1 8/40 12/46.3	1/5.9 1/5 5/19.2	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
plūduriuojanti mokykla;		1/5.9 11/42.4	6/35.3 10/50 14/53.8	8/47.1 5/25 1/3.8	2/11.8 5/25		Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
klaidžiojanti mokykla		1/5.9 12/46.1	8/47.1 6/30 11/42.4	7/41.1 7/35 3/11.5	1/5.9 7/35		Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus

Vizijos numatymas svarbus yra sėkmingam mokyklos organizacijos tikslų įgyvendinimui. Todėl tyrimo metu teirautasi mokytojų, kaip jie įsivaizduoja mokyklos ateitį po 10 metų. 35.3% Jaunimo, 34.7% Basanavičiaus mokytojų nesutinka, kad mokykla po 10 metų bus iš esmės nepasikeitusi. 45% Senamiesčio mokytojų iš dalies sutinka, kad mokykla nepasikeis ir po 10 metų.

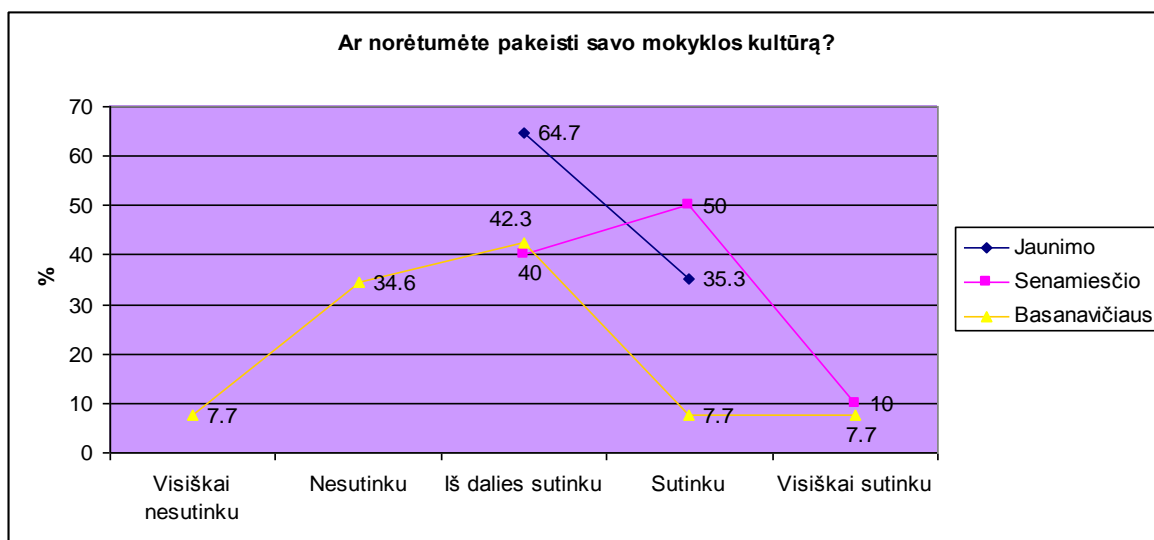
Vienareikšmiškai visos mokyklos iš dalies sutinka, kad jų mokyklos bus aukšto lygio, modernios, tačiau lygiai taip pat visos nesutinka, kad jų mokyklos taps pilnos problemų ir skęstančios. Galima teigti, kad visų mokyklų mokytojai mato šviesią, modernią, stiprią mokyklos ateitį. Prasmingai V. Humboltas yra pasakęs: kokia bus mokyklos kultūra, tokį ateities žmogų mes ir išugdysime, nes žmogus viską kuria, kaip leidžia jo vidinė kultūra.

10 lentelė

Respondentų nuomonė apie mokyklos ateitį po 10 metų (N=17, N=20, N=26)

Kaip įsivaizduojate mokyklos ateitį po 10 metų?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Mokykla
	N/%					
iš esmės nepasikeitusi;	1/5.9 1/5 2/7.7	6/35.3 8/40 9/34.7	5/29.4 9/45 8/30.7	5/29.4 2/10 7/26.9		Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
moderni aukšto lygio;	2/10	3/17.6 5/25 2/7.7	11/64.7 9/45 13/50.1	3/17.7 4/20 8/30.7	3/11.5	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
skęstanti, pilna problemų	3/17.7 1/5 10/38.5	9/52.9 12/60 14/53.8	5/29.4 7/35	2/7.7		Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus

Mokyklos kultūrą galima apibrėžti kaip istoriškai perduodamą prasmų sistemą, apimančią mokyklos bendruomenės narių (galbūt skirtingai) suprantamas normas, vertybes, įsitikinimus, ceremonijas, ritualus, tradicijas ir mitus. Ši prasmų sistema dažnai formuoja žmonių mąstyseną ir veikimo būdą. Mokykla – kaitos vienetą, nes ji vienintelė vieta, kur susikerta visuomenės reikalavimai, moksleivių bei mokytojų lūkesčiai ir mokymosi poreikiai. Kiekviena mokykla unikali. Tyrimo metu svarbu buvo išsiaiškinti mokytojų nuomonę apie galimybę keisti jų mokyklos kultūrą. Mokytojų teirautasi ar jie norėtų keisti savo esamą mokyklos kultūrą. Analizuojant 40 pav. pateiktus duomenis matome, jog 64.7% Jaunimo mokytojų iš dalies sutinka ir 35.3% sutinka ir norėtų pakeisti savo mokyklos kultūrą. Didesnė dalis net 50% Senamiesčio mokytojų taip pat norėtų pakeisti esamą dabartinę mokyklos kultūrą. Tik mažesnė dalis 42.3% Basanavičiaus mokytojų sutiktų keisti mokyklos kultūrą iš dalies, o 34.6% mokytojų patvirtino nematantis tam poreikio ir 7.7% mokytojų net visiškai tam nepitaria. Mokyklos labai skirtingai išreiškia norą keistis. Tokie tyrimo duomenys leidžia manyti, kad tiek Jaunimo, tiek Senamiesčio mokyklų kultūra nėra mokytojų vertinama pozityviai, todėl daugelis mokytojų norėtų permąstyti savo mokyklose. Didžioji dalis Basanavičiaus mokytojų nenorėtų keisti savo mokyklos kultūros.



34 pav. Respondentų nuomonė apie savo mokyklos kultūros keitimą (N=17, N=20, N=26)

Pačioje tyrimo pabaigoje respondentų buvo prašyta vienu sakiniu apibūdinti savo mokyklos kultūrą. Į šį prašymą atsakė labai maža dalis mokytojų. Visų mokytojų apibūdinusių savo mokyklos kultūrą atsakymai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė

Savo mokyklos kultūros apibūdinimas mokytojų požiūriu (N=17, N=20, N=26)

Jaunimo mokykla	Senamiesčio mokykla	Basanavičiaus gimnazija
1. Meilė mokiniams, kokie jie bebūtų padeda kurti mūsų mokyklos kultūrą.	1. Mokyklos kultūra yra ieškojimų kelyje.	1. Iniciatyvi, kūrybinga, atvira naujovėms, bendradarbiaujanti bendruomenė.
2. Tobulinanti ir siekianti aukštesnių moralinių, etinių normų išreiškimo mokykla.	2. Mokyklos kolektyvui trūksta tarpusavio susitarimo.	2. Mokykla – tautinių vertybių ugdytoja, puoselėjanti tradicijas.
3. Turintys motyvacijos stoką ir elgesio problemų mokiniai kuriantys mokyklos kultūrą.	3. Norėčiau, kad būtų labiau moderni.	3. Judanti į priekį, bet ne taip sparčiai kaip galėtų.
	4. Mokykla yra kovojanti, ieškanti naujų pokyčių, idėjų.	4. Mokykla išsiskiria iš kitų savo tradicijų, kultūros dėka.
	5. Kuriame mokyklos tradicijas, prie jų kūrimo prisideda ypač mokiniai.	
	6. Mokyklos kultūra savita, įdomi, pritaikyta mokiniams ir visai bendruomenei.	
	7. Mokinių, mokytojų ir kitų darbuotojų bendravimas paremtas abipusia pagarba.	

Mokykla privalo ugdyti jauną žmogų žvelgdama į ateitį, suspėdama keistis, visada tobulėdama keldama sau vis didesnius siekius ir reikalavimus. Visa mokyklos bendruomenė, kurią sudaro moksleiviai, mokytojai, administracija, vadovas, turi padėti formuoti mokyklos kultūrą ir ją remti. Mokyklos kultūrą nusako vertybės, simboliai, tradicijos, papročiai, įsitikinimai ir bendri siekiai, kuriuos plėtoja visa bendruomenė. Mokykla, kurdama savo kultūrą, siekia ugdyti kūrybingą, aukšto intelekto žmogų, gebantį prisitaikyti prie nuolatinės kaitos ir savo žiniomis, darbais prisidėti prie mūsų visų geresnio gyvenimo kūrimo, savo tautos identiteto išsaugojimo. Kuo atviresnė, unikalesnė mokykla, tuo jos kultūra yra stipresnė.

Apibendrinus šį tyrimo skyrių, atlikus nuodugnią mokytojų organizacijos kultūros vertinimų analizę paaiškėjo, jog pirmoji tyrimo hipotezė nepasitvirtino, nes buvo tikėtina, kad mokyklose dominuoja kovojančių mokyklų tipas.

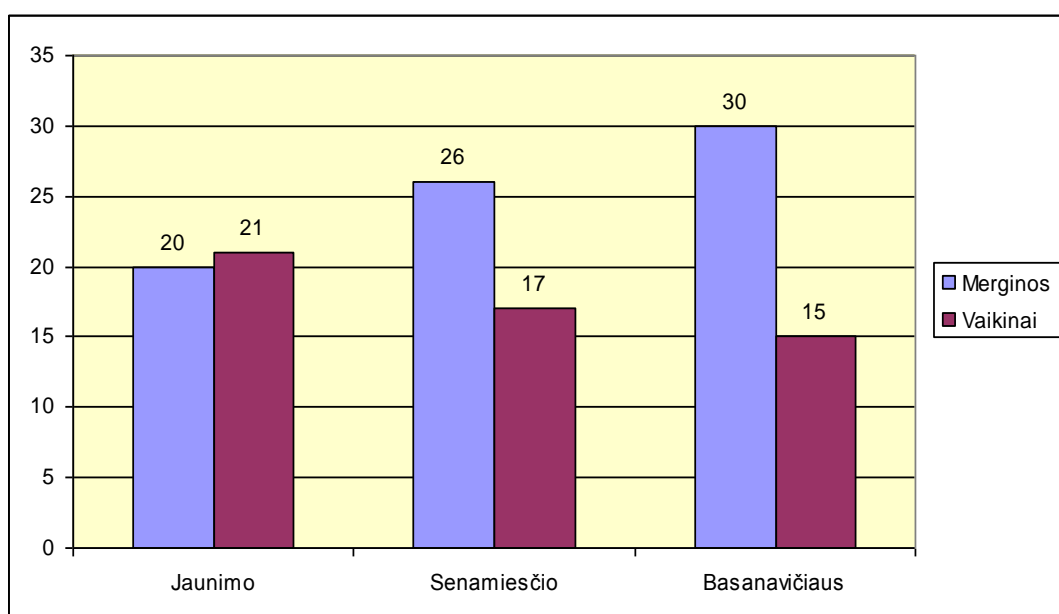
- Atlikus tyrimą paaiškėjo šie kultūros tipai mokyklose: Jaunimo mokykla – plūduriuojanti, Senamiesčio mokykla – klaidžiojanti, Basanavičiaus gimnazija – kovojanti.

Antroji tyrimo hipotezė pasitvirtino.

- Mokykloje svarbūs ne tik mokinio santykiai su mokytoju, bet ir pačių pedagogų tarpusavio santykiai. Jei mokytojai jaučiasi jaukiai, patogiai, bendraudami vienas su kitu, tai jų vertės jausmas yra pozityvus ir jie pozityviai bendrauja tarpusavyje su kolegomis. Pyktis, iškreipta konkurencija, priešiškus, atsitolinimas nuo kitų veda į neramumą ir netoleranciją kolegoms, jų elgesiui. Norint pasiekti vidinės ir išorinės darnos, būtina, kad būtų bendraujama pagarbiai ir lygiomis teisėmis. Būtent organizacijos sėkmę lemia ne patys mokytojai, o nuoširdūs tarpusavio ryšiai, bendravimas, nuomonių keitimasis su kolegomis.

3.2. Mokinių požiūrio į organizacijos kultūrą tyrimo rezultatai ir jų interpretacija

Tyrimė dalyvavo mokiniai, besimokantys skirtingų tipų mokyklose: pagrindinėse ir gimnazijoje. Iš viso tyrimė dalyvavo 129 moksleiviai: 41 Jaunimo (20 mergina ir 21 vaikinai), 43 Senamiesčio (26 merginos ir 17 vaikinų), 45 Basanavičiaus (30 merginų ir 15 vaikinų) žr. 35 pav. Tyrimė buvo pasirinkti vyresni 9 – 10 klasių moksleiviai. Kiekvienas mokiny yra asmenybė, savaiminė vertybė, savaip mąstanti, savaip viską suprantanti ir interpretuojanti, turinti savo kultūrą. Todėl ne moksleivis turi būti priderintas prie mokyklos, bet mokykla turi būti priderinta prie to, kaip žmogus auga, atsiskleidžia. Žmogų žmogumi daro kultūra. Mokykla – kultūros židiny.

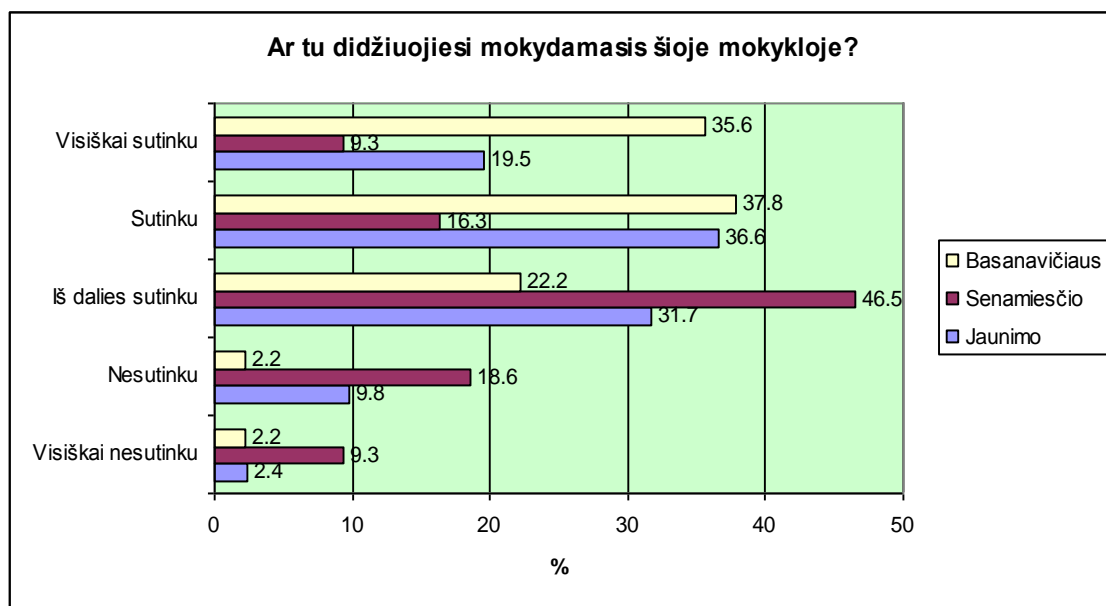


35 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=41, N=43, N=45)

Mokykla yra bendruomenė, o ne pabirusių mokinių rinkinys. Mokykla – tai vieta, kur moksleiviai praleidžia didžiąją savo gyvenimo dalį, kurioje klesti džiaugsmas, pasismagininimas, darbas, liūdesys, rūpesčiai, gamyba, kūryba. Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti kokia yra mokinių nuomonė apie jų mokyklą kaip organizaciją, todėl mokinių buvo klausama ar jie didžiuojasi mokydami savo mokykloje. Rezultatai atskleidė, kad didesnė dalis 37.8% Basanavičiaus gimnazistų didžiuojasi ir 35.6% net labai didžiuojasi mokydami savo mokykloje. 31.7% Jaunimo moksleivių iš dalies didžiuojasi savo mokykla, tačiau 9.8% teigia, kad nesididžiuoja. Didelis procentas Senamiesčio moksleivių net 9.3% teigia, kad visai nesididžiuoja, 18.6% nesididžiuoja, o likusi didesnė dalis moksleivių 46.5% iš dalies didžiuojasi mokindami

savo mokykloje. Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad pakankamai didelis Senamiesčio mokinių skaičius nesijaučia savo mokykloje gerai.

Galima daryti prielaidą, kad mokyklos kaip organizacijos narių tarpusavio santykiai, puoselėjamos vertybės, simboliai, papročiai nėra vertinami šioje mokykloje teigiamai.

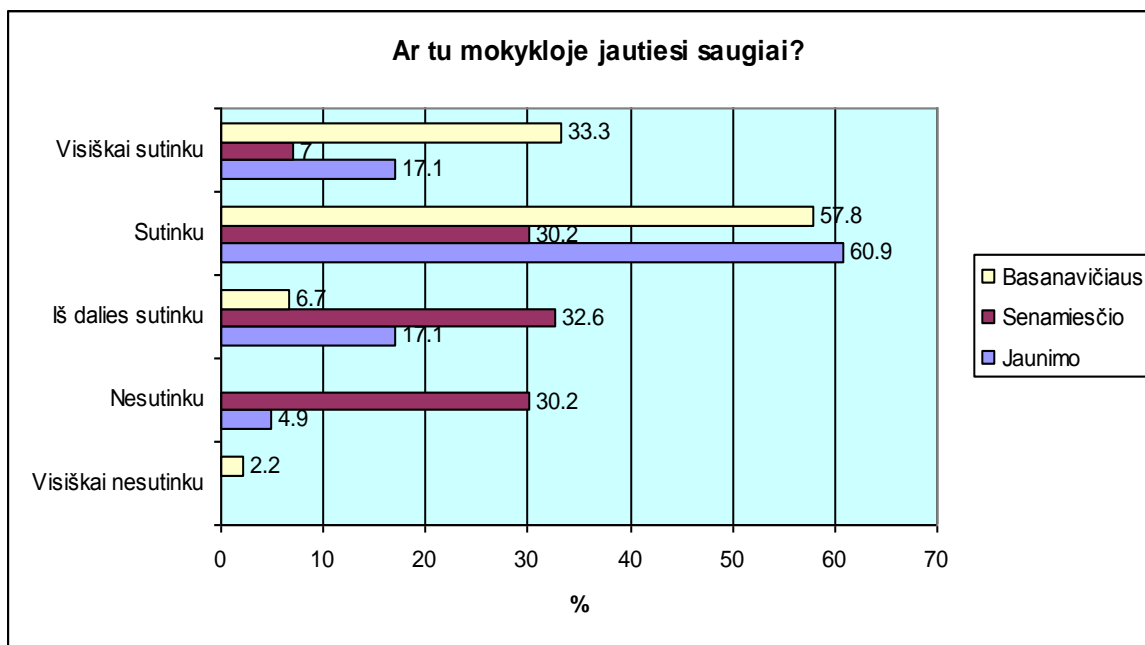


36 pav. Mokinių didžiavimasis savo mokykla (N=41, N=43, N=45)

Organizacijos kultūra gali būti ištirta įvertinus organizacijos narių veiksmingo bendruomeniškumo, saugumo, pasitikėjimo vienu kitais ir tarpusavio pagalbos raiška. Saugi aplinka ir tarpasmeninių santykių darba turėtų būti kiekvienos mokyklos siekiamybė. Pažvelgus į 37 pav. matyti, kad tokia siekiamybė vyrauja Basanavičiaus gimnazijoje, nes didžioji dalis mokinių savo mokykloje jaučiasi saugūs. Nemaža dalis 60.9% Jaunimo moksleivių sutinka, kad mokykloje jaučiasi saugūs. 30.2% Senamiesčio mokinių nesutinka jaučiantys saugiai savo mokykloje. Nagrinėjant bei lyginant saugumo mokykloje ir lyties santykį pastebėta, kad daugiau Senamiesčio mergaičių nei berniukų jaučiasi nesaugiai. Ką reiškia 30.2 procentai: jeigu mokykloje mokosi 512 mokinių, tai net 155 mokiniai jaučiasi nesaugiai. Vadinasi kiekvienoje klasėje yra nemažai vaikų, kurie į mokyklą eina su didžiuliu nerimu. Galima daryti prielaidą, kad mokykla, kurioje mokiniai jaučiasi nesaugūs, neturi mokymosi motyvacijos, patiria patyčias, nėra gera mokykla, net jei tos mokyklos mokinių akademiniai mokymosi pasiekimai yra aukšti. Nesaugūs mokiniai vis dažniau patiria neigiamas emocijas, išgyvena menkavertiškumą, nepasitikėjimą, didėja mokinių nerimastingumas.

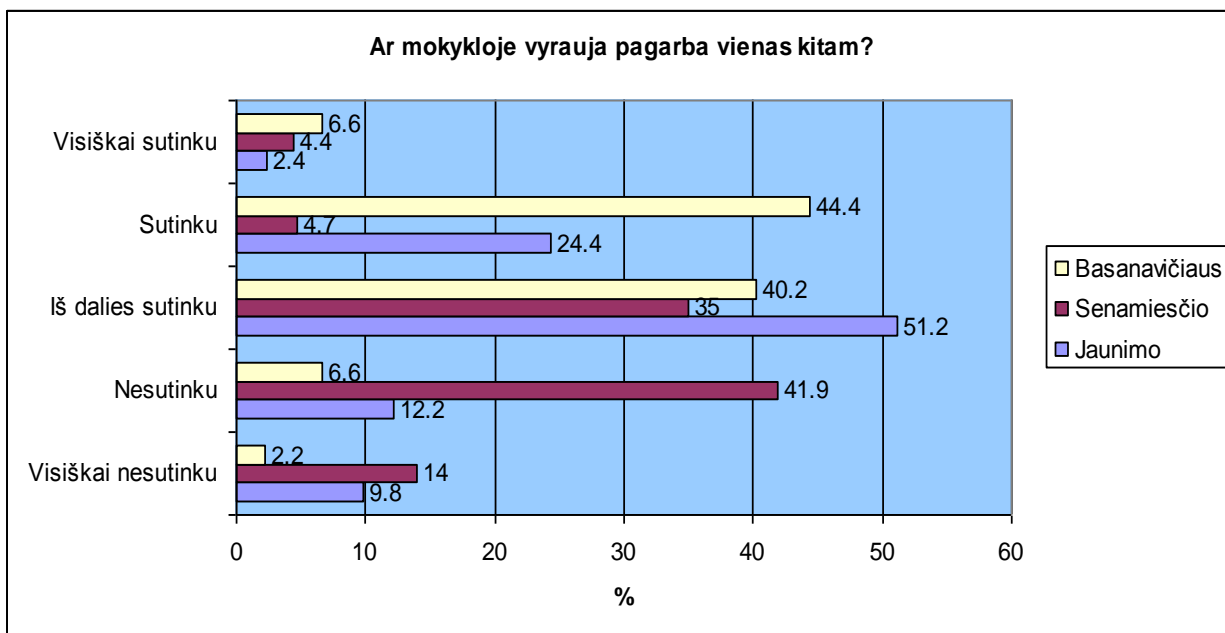
Nagrinėjant bei lyginant saugumo mokykloje apibūdinimą pagal respondentų didžiavimąsi mokykloje pastebėta, kad 18.6% Senamiesčio mokinių nesididžiuoja mokydami šioje mokykloje

ir dauguma tų mokinių jaučiasi kartu nesaugūs mokykloje. Šis santykis parodė, jog nuo mokinių saugumo tiesiogiai priklauso mokinių savęs identifikavimasis su mokykla: kuo mokinys labiau didžiuojasi savo mokykla, tuo jis saugiau jaučiasi; ir atvirkščiai, kuo labiau nepatinka mokykloje, tuo nesaugesnis jis jaučiasi. Mokiniams labai svarbus emocinis, psichologinis ir fizinis saugumas mokykloje.



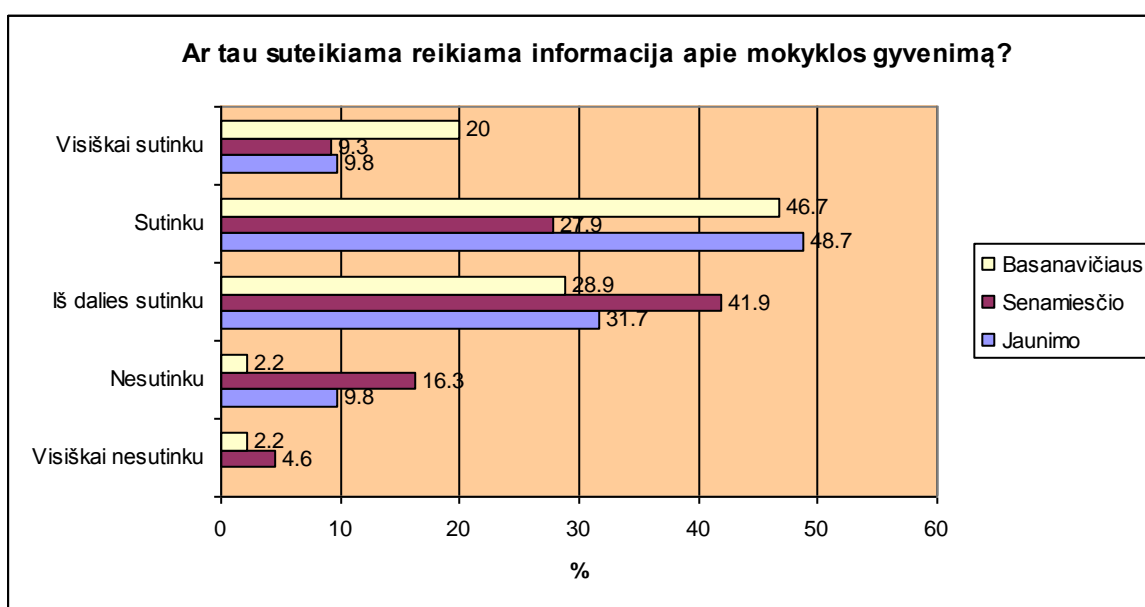
37 pav. Mokinių saugumo mokykloje skirstinys (N=41, N=43, N=45)

Jeigu tu negerbi šalia esančio žmogaus – tu negerbi pats savęs. Pagarba – tai žmogaus supratimas ir jo individualumo, nuopelnų pripažinimas. Tik gerbdami save pajėgiame suvokti, kad turime būti dėkingi kitiems už tai, kuo tampame patys. Daugumą žmonių, kartu ir save lengviau paveikti tada, kai ne tik rodome pagarbą, bet iš tiesų mokame gerbti, ir tikrai ne tada, kai ką nors atvirai ar slapčia niekiname. Tyrimo metu svarbu buvi išsiaiškinti ar mokykloje vyrauja pagarpa vienas kitam. 41.9% Senamiesčio mokinių teigia, kad pagarpa jų mokykloje neegzistuoja, 14% visiškai nesutinka, kad mokykloje vyrauja pagarpa. Toks rezultatas parodo, kad Senamiesčio mokykloje pagarpa vienas kitam yra svetimas reiškinys. Tyrimu nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai analizuojant mokinių atsakymus pagal lytį. Ryškėja bendra tendencija – vaikinai lyginant su merginomis labiau yra išugdę pagarbos jausmą kitam asmeniui Jeigu merginos nejaučia pagarbos kitiems, tai pačios savo viduje išgyvena nepagarbą ir tą pačią nepagarbą taiko sau. 51.2% Jaunimo moksleivių iš dalies sutinka, kad mokykloje vyrauja pagarpa vienas kitam. 44.4% Basanavičiaus respondentų sutinka jaučiantys pagarbą. Būtent Basanavičiaus gimnazijos mokiniai tyrimo gale dažnai akcentavo, kad jų mokykloje ypač vyrauja pagarpa vienas kitam, o tai jau daug ką pasako apie mokyklos kultūros lygį.



38 pav. Mokinių nuomonė apie pagarbos egzistavimą vienas kitam (N=41, N=43, N=45)

Tyrimo metu respondentų buvo klausiama ar jiems suteikiama reikiama informacija apie mokyklos gyvenimą. Tiek Basanavičiaus, tiek Jaunimo moksleivių atsakymai labai panašūs: didesnę dalis mokinių „sutinka“ ir „iš dalies sutinka“ gaunantys jiems reikiamą informaciją apie mokyklos gyvenimą. Kiek daugiau Senamiesčio t.y 16.3% ir 9.8% Jaunimo mokinių „nesutinka“, kad svarbi informacija apie mokyklos gyvenimą jiems teikiama. Tokie mokinių atsakymai leidžia manyti, kad tiek Senamiesčio, tiek Jaunimo mokyklose informacijos sklaida susijusiu su mokyklos gyvenimu nėra itin populiarinama.



39 pav. Mokinių nuomonė apie jiems reikiamos informacijos atskleidimą (N=41, N=43, N=45)

Nuolatinis mokytojų ir mokinių bendravimas priverčia pažvelgti tiesiai į akis. Būdami tiek pamokų, tiek laisvu laiku kartu, vieni kitus mato tiek iš geros, tiek iš blogos pusės. Analizuojant 12 lentelėje pateiktus duomenis pastebime, kad toks pats skaičius Jaunimo mokyklos mokinių visiškai sutinka ir iš dalies sutinka, jog jiems yra tekę bendrauti su mokytojais ne pamokų metu. 27.8% Senamiesčio moksleivių iš dalies sutinka bendraujantys su mokytojais ne pamokų metu, tačiau 25.6% moksleivių visiškai nesutinka. Panaši situacija išryškėjo ir Basanavičiaus gimnazijoje, nes 33.4% teigia bendraujantys su mokytojais ne pamokų metu, tačiau 28.9% moksleivių tai neigia. Galima daryti prielaidą, kad tiek Jaunimo, tiek Basanavičiaus mokyklose mokiniai pasigenda šilto, aktyvesnio bendravimo su mokytojais geriant kavą, dalyvaujant išvykose, varžybose.

Tyrimo duomenų analizė parodė, jog tikrai didelė dalis mokytojų į mokinius kreipiasi vardu visose mokyklose. Tai rodo, kad mokytojai gerbia savo mokinius, kokie jie bebūtų. Kuo dažniau mokytojas kreipiasi į mokinius vardais, tuo dažniau mokiniai jaučia savo vertę, pripažinimą, toleranciją.

Buvo domėtasi ar mokytojai su visais mokiniais elgiasi vienodai. Tyrimo metu nustatyti reikšmingi skirtumai priklausantys nuo mokyklų. Didesnė dalis Jaunimo mokyklos mokinių sutinka, kad mokytojai su visais stengiasi elgtis vienodai. Nors Jaunimo moksleiviai turi elgesio ir mokymosi sunkumų, tačiau išryškėjo tendencija, kad mokiniai jaučia mokytojų paramą, jie yra pripažįstami kaip asmenybės, o tai jaunam žmogui labai svarbu. Senamiesčio mokyklos moksleiviai 15% nesutinka, kad mokytojai su visais mokiniais elgiasi vienodai. Galime teigti, kad šioje mokykloje mokiniai dažnai skundžiasi neobjektyvumu, nesuprastingumu ir pasigenda humanišku santykių su pedagogais. Basanavičiaus 15% mokinių teigia, kad mokytojai iš dalies vienodai elgiasi su visais mokiniais, todėl galima manyti, kad šioje mokykloje vyrauja šilti, draugiški, kolegialūs mokinių ir mokytojų santykiai.

Mokinių ir mokytojų bendravimas turi būti pagrįstas lygiateisiškumu. Demokratiškoje mokykloje mokiniai ir mokytojai turi lygias teises bendrauti ir priimti sprendimus. Abi pusės gali laisvai reikšti savo mintis ir norus, nepažeisdamos kitų teisių. Tyrimo eigoje mokinių buvo klausama ar mokytojai yra tolerantiški jų nuomonei; ar mokytojai leidžia reikšti nuomonę jiems rūpimais klausimais. Rezultatai atskleidė, kad beveik visi mokyklų mokiniai sutinka, kad mokytojai yra tolerantiški, kad gali reikšti savo nuomonę pamokų metu. Toks mokytojo bendravimas su mokiniu skatina gerus santykius ir teigiamai veikia patį mokymąsi.

Šiandien mokytojas turi sugebėti keistis netgi greičiau negu visa visuomenė. Nesugebėjimas keistis, nesugebėjimas suvokti situacijos ir neradimas kontakto su jaunais žmonėmis yra kiekvieno mokytojo pralaimėjimas. Tyrime buvo domėtasi ar mokytojas yra autoritetas mokiniams. 34.1% Jaunimo mokinių sutinka, kad mokytojas jiems yra pavyzdys. Tiek Senamiesčio, tiek Basanavičiaus mokiniai iš dalies sutinka, kad mokytojas jiems yra autoritetas. Mokytojai, kurie asmeniškai

sudomina mokinius savo elgesiu, žiniomis, dėstomu dalyku, domisi mokinių gyvenimu mokykloje, daro teigiamą įtaką mokiniui.

12 lentelė

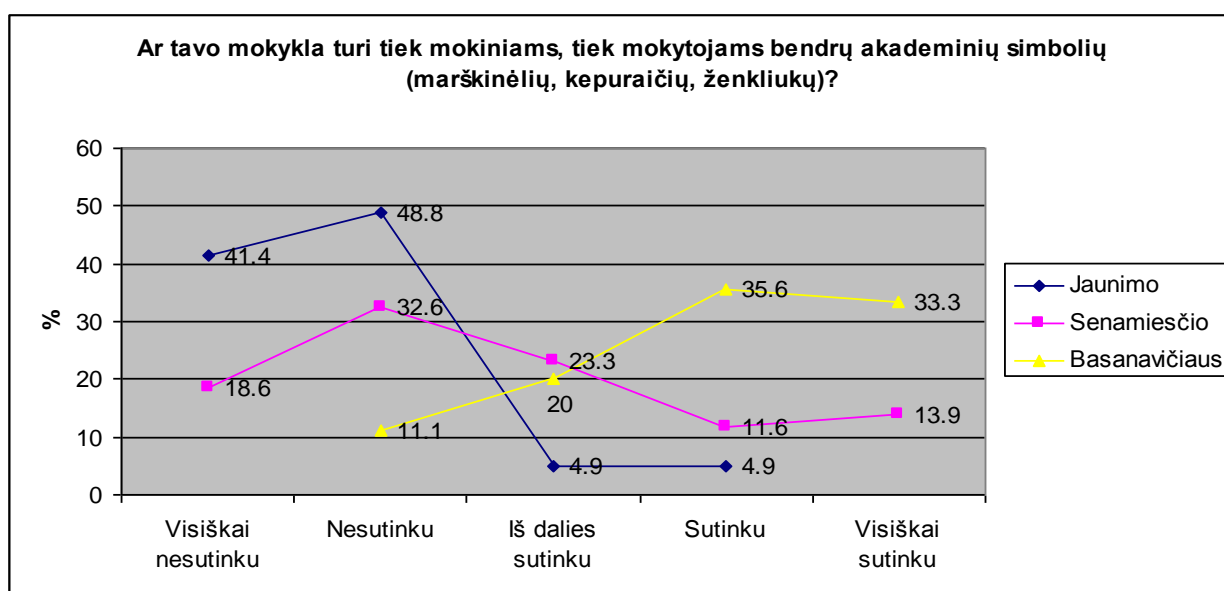
Mokinių nuomonė apie bendravimą su mokytojais (N=41, N=43, N=45)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Mokykla
	N/%					
Ar teko kartu su mokytojais bendrauti ne pamokų metu (dalyvauti išvykose, varžybose, gerti kavą)?	1/2.4 11/25.6	5/12.2 6/14 13/28.9	12/29.3 12/27.8 8/17.7	11/26.8 11/25.6 15/33.4	12/29.3 3/7 9/20	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
Ar mokytojai dažniausiai į Tave kreipiasi vardu?	1/2.3	1/2.4 4/9.3	3/7.3 9/20.9 6/13.3	20/48.7 19/44.2 17/37.8	17/41.6 10/23.3 22/48.9	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
Ar mokytojai dažniausiai yra tolerantiški Tavo nuomonei?	1/2.4 4/9.3 1/2.2	4/9.8 9/20.9	14/34.2 13/30.2 12/26.7	19/46.3 14/32.6 20/44.4	3/7.3 3/7 12/26.7	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
Ar mokytojai su visais mokiniais elgiasi vienodai?	7/16.3 1/2.2	9/22 15/35 11/24.4	11/26.7 8/18.6 15/33.3	14/34.2 11/25.6 14/31.1	7/17.1 2/4.5 4/9	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
Ar mokytojai dažnai leidžia reikšti nuomonę Tau rūpimais klausimais?	3/7	1/2.4 7/16.3 1/2.2	9/22 15/34.9 18/40	25/61 16/37.2 18/40	6/14.6 2/4.6 8/17.8	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
Ar mokytojas yra Tau autoritetas?	1/2.4 3/7 2/2.2	7/17.1 10/23.3 11/26.7	9/22 17/39.5 17/37.8	14/34.1 11/25.6 12/26.7	10/24.4 2/4.6 3/6.6	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus

Apžvelgus rezultatus pasitvirtino trečioji tyrimo **hipotezė**, jog mokytojų ir mokinių bendravimas ir bendradarbiavimas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, rodančių mokyklos kultūros lygį. Mokykloje tiek mokytojams, tiek mokiniams svarbu išgyventi, turėti viltį, plėtoti turtingus tarpusavio santykius, jiems palankią atmosferą, kurioje jie jaustusi vertingi, naudingi. Bendravimas nėra savaime tobulas, jis nereiškia, kad esminiai nesutarimai yra negalimi, jis nereiškia kad individas turi paklusti daugumos valiai. Tačiau tiek mokytojai, tiek mokiniai turi stengtis bendradarbiauti – gerbti vienas kito kultūrą ir naudotis bendra patirtimi problemoms spręsti, remdamiesi abiejų kultūrų didžiausiais laimėjimais.

Tyrimo metu siekiant išsiaiškinti pastebimos kultūros ypatumus, svarbu buvo išsiaiškinti mokinių nuomonę apie mokyklos simbolių, tradicijų, papročių egzistavimą, padedantį kurti savitą, unikalią organizacijos aplinką, darančią ugdomąjį poveikį jos nariams. Analizuojant 40 pav. pateiktus duomenys, pastebime, kad Jaunimo mokykla neturi bendrų akademinų simbolių, tačiau

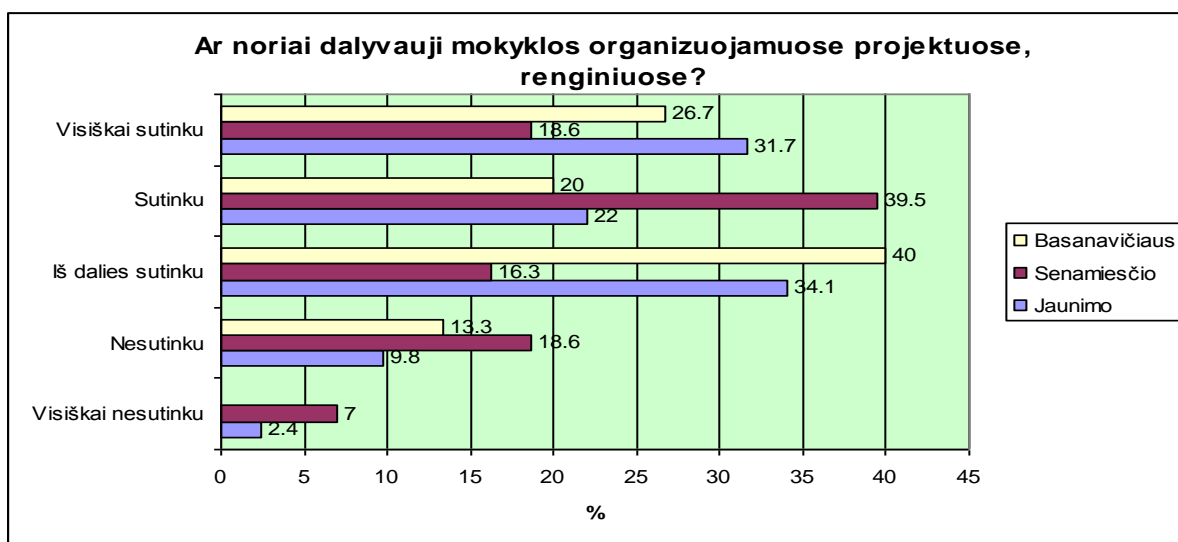
net 19.5% mokinių sutiktų ir 19.5% visiškai sutiktų, kad jų mokykla turėtų visiems bendrus akademinis simbolius. Priešingai nei Jaunimo mokykla, Basanavičiaus gimnazija turi bendrus simbolius t.y uniformas, ženkliukus. Tačiau, net ir jei neturėtų, daugiau nei pusė respondentų teigia norintys turėti tokius simbolius. Senamiesčio mokinių nuomonės apie akademinis simbolius pasiskirstė painiai: 18.6% visiškai nesutinka, 32.3% nesutinka, 23.3% iš dalies sutinka, 11.6% sutinka ir 13.9% visiškai sutinka, kad mokykla turi bendrus akademinis simbolius. Iš tyrimo duomenų paaiškėjo, jog mokinių požiūris į mokyklos simbolių turėjimą yra palankus, tačiau jaučiant jų trukumą reikėtų visokeriopa skatinti bei palaikyti iniciatyvą kuriant mokyklos simbolius, kurie padėtų kurti savitą, unikalią mokyklos aplinką, skatintų vieningumo jausmą ir aktyvesnę identifikaciją su pačia mokykla.



40 pav. Mokinių nuomonė apie mokyklos akademinis simbolius (N=41, N=43, N=45)

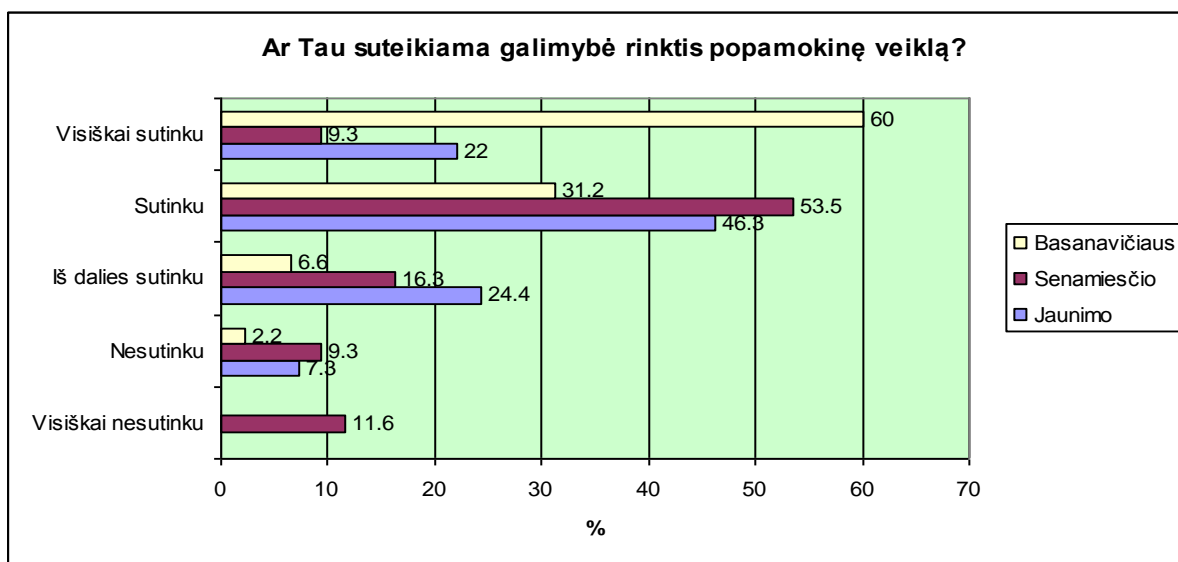
Realizuodami savo norus bei tobulindami gebėjimus įdomioje veikloje mokiniai gali įgyti daugiau pasitikėjimo savimi. Dalyvaujantys mokyklos renginiuose, projektuose mokiniai geriau geba vertinti tiek save, tiek bendraamžius, mokytojus, tėvus. Mokinių teirautasi ar jie noriai dalyvauja mokyklos organizuojamuose projektuose, šventėse. Gauti rezultatai parodė, kad didesnę dalis Jaunimo mokyklos moksleivių noriai dalyvauja projektuose, o likusieji 11.2% nesutinka dalyvaujantys bendroje mokyklos veikloje. 25.6% Senamiesčio moksleivių neigia dalyvaujantys mokykloje organizuojamoje veikloje, tačiau nemaža dalis moksleivių tam pritaria. Galima daryti prielaidą, kad savo noru į organizuojamą veiklą įsitraukiantys mokiniai dažniau lanksčiau elgiasi su bendraamžiais, dėmesingesni suaugusiems, pilni energijos, jaunatviško optimizmo, gebantys puoselėti mokyklos kultūros dvasią. Aktyvus dalyvavimas mokyklos organizuojamuose projektuose, renginiuose puoselėja mokyklos, kartu vietos bendruomenės ir tautos tradicijas, auga

pačių mokinių tapatumo ir pasididžiavimo mokykla, gimtu kraštu jausmas. Pastebimas mokinių ir mokytojų nuoširdesnis bendravimas, supratimas vienas kito.



41 pav. Mokinių dalyvavimas mokyklos organizuojamuose projektuose, renginiuose (N=41, N=43, N=45)

Popamokinė veikla – labai svarbi mokinių užimtumo sritis, suteikianti galimybes atsiskleisti jų gabumams, leidžianti pagilinti ir praktiškai panaudoti žinias, įgytas pamokų metu. Tyrimu pastebėti reikšmingi skirtumai analizuojant mokinių atsakymus pagal lytį. Daugiausiai 11.6% Senamiesčio merginų visiškai nesutinka, jog joms suteikiama galimybė rinktis popamokinę veiklą. 7.3% Jaunimo mokyklos vaikinų teigia neturintys galimybes laisvai rinktis popamokinės veiklos. Popamokinė veikla yra neatsiejama mokinio asmenybės ugdymo dalis, stiprinanti savarankiškumą, pilietiškumą, lavinanti vaizduotę, komunikabilumą. Galima teigti, kad Senamiesčio mokykla turėtų aktyviau skatinti merginas, Jaunimo mokykla - vaikus įsitraukti į mokiniams įdomią popamokinę veiklą, labiau atsižvelgti į mokinių norus bei iniciatyvą renkantis popamokinę veiklą.



42 pav. Mokinių nuomonė apie galimybę rinktis popamokinę veiklą (N=41, N=43, N=45)

Vienas iš svarbiausių pastebimos kultūros elementų yra tradiciškai švenčiamos šventės kiekvienoje mokykloje. Atlikus tyrimą išryškėjo tendencija, kad tokios šventės kaip mokytojų diena, advento vakaronės yra švenčiamos visuose mokyklose. Vienareikšmiškai didesnė dalis visų mokyklų moksleivių nežino, ar jų mokykloje yra švenčiama žemės diena. Mokinių atsakymus lyginome su mokytojų pateiktais. Visų mokyklų mokytojai patvirtino, kad žemės diena yra švenčiama jų mokyklose. Galima manyti, kad žemės dienos šventės dalyvauja labai maža dalis mokinių. Apmaudu, kad blėstančios švenčių reikšmės mokinio sąmonėje natūraliai formuoja dvasinę tuštumą, į kurią pagrįstai braunasi kultūrinės naujovės (šv. Valentinas, Helovinas). Greitu laiku šventės mokykloje išliks tos, kurių turinys mūsų ugdytiniams bus aktualus. Kultūros paveldo puoselėjimas ir jo panaudojimas mokinių vertybiniam ugdymui yra įmanomas aktualizuojant, t.y. sušiuolaikinant jo turinį, išryškinant ne tik turiningąją kalendorinės šventės reikšmę, bet ir prasmę. Svarbu, kad visos švenčiamos šventės padėtų atskleisti savitą, unikalią mokyklos kultūrą.

13 lentelė

Mokyklos šventės tapusios tradicija paminėti (N=41, N=43, N=45)

Ar mokykloje yra švenčių tapusių tradicija paminėti?	Taip	Iš dalies	Nežinau	Retai	Ne	Mokykla
	N/%					
mokytojų diena	28/68.3 37/86 44/97.8	6/14.6	7/17.1 6/14		1/2.2	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
advento vakaronės	23/56.1 16/37.2 15/33.3	6/14.6 6/13.9 6/13.3	12/29.3 7/16.3 15/33.3	4/9.3 2/4.6	10/23.3 7/15.5	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
žemės diena	8/19.5 10/23.3 12/26.6	3/7.3 10/23.3	25/61 11/25.6 24/53.3	5/11.5 2/4.6	5/12.2 7/16.3 7/15.5	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
Įrašyti kita	Šv. Valentino diena, Motinos diena Šimtadienis, Išleistuvės, Helovinas Pirmokų gimnazistų krikštynos, Mokyklos įkūrimo jubiliejai, Vasario 16, Tolerancijos diena, Rugsėjo 1 – oji, Sausio 13, Šv. Valentino diena					Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus

Šiais laikais svarbu ugdyti mokinių, gebantį bendrauti, bendradarbiauti, pažinti kitą ir adekvačiai vertinti save, pasirinkti sprendimo būdą ir pritaikyti turimas žinias, savarankiškai mokytis. Mokyklos, kaip ir bet kurios kitos organizacijos, vertybės yra visa ko esmė ir prasmė, nes bendras tų pačių vertybių pripažinimas daro organizacijos kultūrą stiprią. Mokyklos kultūros ypatumų tyrime mokiniai, kaip ir mokytojai, turėjo įvertinti tas pačias vertybes: bendražmogiškąsias, visuomenės ir organizacijos. Mokyklų mokinių vertybių svarbos pasiskirstymas atspindėtas 14 lentelėje. Svarbiausiomis vertybėmis mokiniai laikė

bendražmoniškąsias: pagarbą, pagalbą kitam, pareiagingumą, bendradarbiavimą, sąžiningumą. Geriausiai šias vertybes įvertino Basanavičiaus gimnazijos moksleiviai, kiek mažiau procentaliai šias vertybes įvertino Jaunimo moksleiviai. Didesnė dalis Senamiesčio mokyklos mokinių bendražmoniškąsias vertybes taip pat išskyrė kaip svarbiausias. Visuomeninės vertybės tiek tolerancija, tiek lygybė daugumos moksleivių buvo įvertintos kaip labai svarbios.

14 lentelė

Vertybių svarbos skirstinys mokinių požiūriu (N=41, N=43, N=45)

Kokioms vertybėmis pritari ir kokiomis vadovaujiesi mokykloje?	Labai svarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Nesu tikra (s)	Vidutiniškai svarbu	Mokykla
	N/%					
pagarba;	29/70.7 30/69.8 36/80.1	1/2.4	9/22 7/16.3 3/6.6	5/11.6 1/2.2	2/4.9 5/11.1	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
tautiškumas;	13/31.7 16/37.2 13/29	3/7.3 8/18.6 6/13.3	13/31.7 13/30.2 15/33.3	9/22 6/14 6/13.3	3/7.3 5/11.1	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
lygybė;	24/60.9 23/53.5 41/91.1	4/9.8	7/17.1 8/18.6 4/8.9	2/4.9 8/18.6	3/7.3 4/9.3	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
teisingumas;	31/75.6 32/74.4 43/97.8		4/9.8 8/18.6 2/2.2	3/7.3	3/7.3 3/7	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
bendradarbiavimas;	30/73.1 27/62.8 31/68.9		5/12.2 11/25.6 10/22.2	2/4.9	4/9.8 5/11.6 4/8.9	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
tradicijų saugojimas;	9/22 14/32.6 13/29	5/12.2 8/18.6 2/4.4	17/41.4 14/32.5 18/40	7/17.1 7/16.3 5/11.1	3/7.3 7/15.5	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
sąžiningumas;	32/78 32/74.4 40/88.9	2/4.9 1/2.2	4/9.8 6/14 4/8.9	1/2.4	2/4.9 5/11.6	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
pareiagingumas;	26/63.5 26/60.5 36/80.1	3/7.3	8/19.5 12/27.9 7/15.5	3/7.3 5/11.6	1/2.4 2/4.4	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
pagalba kitam;	31/75.6 32/74.4 37/82.3	3/7.3	4/9.8 4/9.3 3/6.6	2/4.9 3/7 1/2.2	1/2.4 4/9.3 4/8.9	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
tolerancija;	16/38.9 22/51.2 38/84.6	2/4.9 1/2.2	10/24.4 7/16.3 3/6.6	9/22 9/20.9 1/2.2	4/9.8 5/11.6 2/4.4	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
savimeilė	11/26.8 9/20.9 2/4.4	5/12.2 11/25.6 20/44.4	7/17.1 8/18.6 15/33.5	14/34.1 9/20.9 7/15.5	4/9.8 6/14 1/2.2	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus

Tyrimo metu išryškėjo tautiškumo ir tradicijų saugojimo vertybių įvertinimo skirtumai. Tautiškumą, tiek pat procentų t.y. 31.7% Jaunimo mokiniai įvertino kaip labai svarbią ir iš dalies svarbią vertybę; 37.2% Senamiesčio moksleivių teigė, jog tautiškumas jiems taipogi svarbi vertybė; 33.3% Basanavičiaus moksleivių tautiškumą įvertino kaip iš dalies svarbią vertybę. Vienareikšmiškai visų mokyklų moksleiviai tik iš dalies svarbią vertybę išskyrė tradicijų saugojimą. Palyginus mokinių ir mokytojų duomenys pastebėta, kad bendražmoniškosios vertybių sistemos tarpusavyje yra panašios. Galima daryti prielaidą, kad mokiniams mokyklose yra suteikiamos sąlygos laisvai reikšti savo nuomonę, jausmus, laisvai kurti, bendradarbiauti tarpusavyje, toleruoti skirtingas nuomones.

Kiek labiau išsiskyrė vaikų ir mokytojų nuomonė vertinant savimeilę. Jaunimo, Senamiesčio mokytojai savimeilę vertino kaip iš dalies svarbią vertybę, tačiau 34.1% Jaunimo mokinių nėra tikri dėl šios vertybės aktualumo, o Senamiesčio didesnė dalis mokinių savimeilę vertino kaip nesvarbią jiems vertybę. Basanavičiaus mokytojai savimeilę įvertino, kaip labai svarbią, tačiau mokiniai net 44.4% įvertino kaip visiškai nesvarbią vertybę. Teisingai yra V. Getė pasakęs „Savimeilę galima sužeisti, užmušti jos negalima“.

Manau kiekvienas mokinys yra pagalvojęs apie savo svajonių, ateities mokyklą. Mokinių, kaip ir mokytojų buvo klausama, kaip jie įsivaizduoja savo mokyklos ateitį po 10 metų. Kuo daugiau organizacijos narių suvokia panašios vizijos realybę, tuo lengviau jiems veikti ir artėti prie norimo tikslo. Didesnė dalis visų mokyklų moksleivių yra iš dalies įsitikinę, kad jų mokykla iš esmės nepasikeis po 10 metų. 63.3% Jaunimo mokinių nesutinka, kad mokykla bus skęstanti pilna problemų ir 41.5% tiki, kad iš dalies jų mokykla bus moderni, aukšto lygio. Basanavičiaus mokiniai tikintys, jog po dešimties metų dabartinė gimnazija taps tik moderni, aukšto lygio.

15 lentelė

Mokinių nuomonė apie mokyklos ateitį po 10 metų (N=41, N=43, N=45)

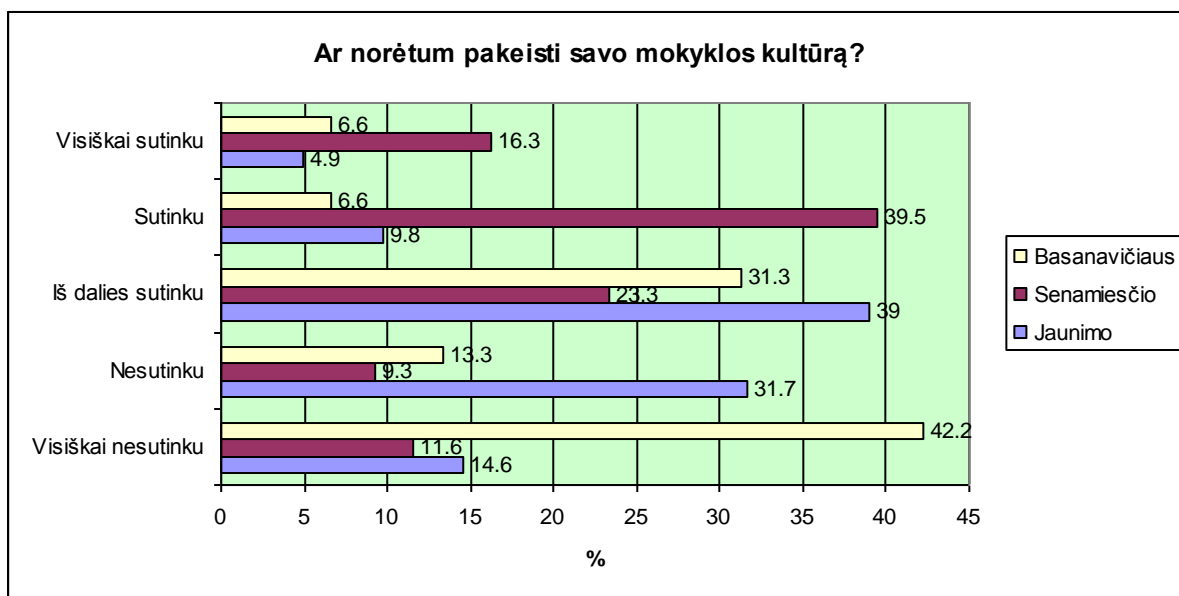
Kaip įsivaizduojate mokyklos ateitį po 10 metų?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Mokykla
	N/%					
iš esmės nepasikeitusi;	8/19.5 3/6.9 5/11.1	4/9.8 6/14 8/17.7	21/51.2 19/44.2 22/49.1	7/17.1 11/25.6 7/15.5	1/2.4 4/9.3 3/6.6	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
moderni aukšto lygio;	2/4.9 13/30.2 4/8.9	13/31.6 16/37.2 3/6.6	17/41.5 8/18.6 18/40	7/17.1 4/9.3 14/31.2	2/4.9 2/4.7 6/13.3	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus
skęstanti, pilna problemų	4/9.8 8/18.6 12/28.9	26/63.4 4/9.3 26/57.8	7/17.1 21/48.8 2/2.2	3/7.3 8/18.6	1/2.4 2/4.7 5/11.1	Jaunimo Senamiesčio Basanavičiaus

Kiek liūdniau savo mokyklos ateitį mato Senamiesčio mokiniai, kurių 30.2% visiškai nesutinka ir 37.2% nesutinka, kad jų mokykla bus moderni aukšto lygio. Tačiau net 48.8% moksleivių iš dalies pritaria, 18.6% sutinka, kad mokykla ko gero bus pilna problemų, skęstanti jau netolimoje ateityje.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad tiek Jaunimo mokyklos, tiek Basanavičiaus gimnazijos mokiniai savo mokyklų ateitį mato iš esmės nepasikeitusią, ir tikisi, kad jų mokyklos ateityje bus modernios aukšto lygio. Senamiesčio mokinių atsakymai nėra viltingai nuteikiantys, nes moksleiviai savo mokyklos ateitį mato niūrią, miglotą, nykstančią.

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti ar mokiniai norėtų pakeisti savo mokyklos kultūrą. Mokinių rezultatai atsispindi 43 paveiksle. 42.2% Basanavičiaus mokinių visiškai nesutinka, 31.7% nesutinka ir tik 31.3% iš dalies sutinka, kad norėtų keisti savo mokyklos kultūrą. Panašiai įvertinimai pasiskirstė ir Jaunimo mokykloje: 14% visiškai nesutiktų, 31.7% nesutiktų, o 39% iš dalies sutiktų. Senamiesčio mokyklos mokiniai 38.5% sutiktų ir 16.3% visiškai sutiktų pakeisti savo mokyklos kultūrą.

Galima daryti prielaidą, kad didesnė dalis tiek Jaunimo, tiek Basanavičiaus mokinių yra pakankamai patenkinti savo mokyklos kultūra. Senamiesčio mokyklos mokiniai norėtų permainų mokykloje, todėl galima manyti, kad mokykloje jie nesijaučia gerai.



43 pav. Mokinių nuomonė apie savo mokyklos kultūros keitimą (N=41, N=43, N=45)

Tyrimo pabaigoje mokinių kaip ir mokytojų buvo paprašyta vienu sakiniu apibūdinti mokyklos kultūrą. Aktyviausi buvo Jaunimo mokyklos mokiniai, kurie apibūdindami savo mokyklos kultūrą pateikė, tiek teigiamų, tiek neigiamų apibūdinimų. Senamiesčio mokiniai pateikė daugiau neigiamų kultūros apibūdinimų, o Basanavičiaus gimnazijos moksleiviai mokyklos kultūrą apibūdino tik teigiamai.

Savo mokyklos kultūros apibūdinimas mokinių požiūriu (N=41, N=43, N=45)

Mokykla	Teigiami mokyklos kultūros apibūdinimai	Neigiami mokyklos kultūros apibūdinimai
Jaunimo mokykla N = 41	1. Norėčiau baigti mokyklą ir grįžti čia dirbti etikos mokytoja. Tada mokinčiau vaikus kultūros. 2. Mokykla stengiasi būti moderni ir linkiu jai tokiai išlikti. 3. Svarbu, kad visi mažiau keiktųsi. 4. Mokykloje vyksta šventės, popamokinė veikla, bendradarbiaujam ir su kitomis mokyklomis. Man čia gera. 5. Vaikai nelabai draugiški, bet mokytojai faini. 6. Man viskas gerai ir toliau tokia tegul išlieka mūsų mokykla.	1. Nėra nei kultūros, nei sarmatos. 2. Jokios pagarbos vaikai nejaučia mokytojams. Tai jau problema, kai mokinys nesiskaito su mokytoju. 3. Mokykloje kultūros nėra, nes nemoka vieni su kitais normaliai bendrauti. 4. Kultūringi būnam tik tada, kai norim geresnių trimestro pažymių, kai mokykloje apsilanko svečių.
Senamiesčio mokykla N = 43	1. Stipri tolerantiška, pažangi mokykla bei jos kultūra. 2. Mokykla yra pakankamai kultūringa, nors galima būtų ir padidinti kultūros lygį.	1. Kultūrą kuria mokytojai, o valdžia ją griauna. 2. Kultūra yra žemo lygio, per daug vaikų kurie rūko, geria, keikiasi, negerbia mokytojų. 3. Mūsų mokykloje daug tokių kurie visai kultūros neturi. 4. Ne kokia kultūra, nes čia nėra tvarkinga mokykla. 5. Niekas nemoko pagarbos vienam kitam. 6. Kultūra neišsvietita. 7. Skęstanti ant išnykimo ribos.
Basanavičiaus gimnazija N = 45	1. Manau, kad mūsų mokyklos gimnazistai yra kultūringi, o tam padeda gimnazijoje nustatytos vidaus taisyklės. 2. Laikomės ir tausojame savo tradicijas. 3. Visi labai draugiški, paslaugūs vienas kitam, gerbiame draugus ir mokytojus. 4. Mokiniai ir mokytojai kultūringi, tolerantiški, vyrauja savitarpio supratimas, nėra patyčių, nei užgauliojimų. 5. Susikalbam su mokytojais, direktoriumi. Mūsų mokykla pavyzdys kitoms mokykloms.	1. Manau, reikėtų keisti mokyklos kultūrą.

IŠVADOS

Teorinės dalies išvados:

- Šiai dienai nėra susiformavusi ir vieninga visiems priimtina organizacijos kultūros samprata, todėl kultūrą sunku apibrėžti. Darbe naudojamas pagrindinis apibrėžimas: „organizacijos kultūra - organizacijos nariams suprantama ir priimtina vertybių sistema, sąlygojanti kryptingą organizacijos veiklą, besiremianti organizacijos istorija, tradicijomis, padedanti išskirti iš kitų organizacijų“. Organizacijos kultūra yra išmokstama, paskleidžiama ir perduodama.

- Apibūdinami organizacijų kultūros tipus, lygius tyrinėtojai vadovaujasi skirtingais kriterijais, todėl daugelio organizacijų negalima priskirti kokrečiai vienam ar kitam tipui. Dažnai pasitaiko kelių organizacijos kultūros tipų deriniai. Kiekvienos organizacijos kultūros lygiai glaudžiai susiję, papildo ir įtakoja vienas kitą.

- Organizacijos kultūra susiklosto per daugelį metų veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, tačiau ji taip pat gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones. Organizacijos kultūros keitimas – labai sudėtingas, finansiškai brangus, nuoseklumo, kantrybės, laiko, kompromisų reikalaujantis procesas, kuris užtikrina efektyvią organizacijos veiklą bei sėkmę.

- Galima teigti, kad mokyklos kultūra padeda asmeniui suprasti jį supančios socialinės aplinkos sąlygas, elgesio, veiklos būdus ir pavyzdžius, orientuoja jį į grupės, kolektyvo, organizacijos, kuriai individas priklauso, žinias, normas ir vertybes.

Empirinės dalies išvados:

- Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog Senamiesčio ir Jaunimo mokyklos atvirškčiai nei Basanavičiaus gimnazija akademinių simbolių neturi, tačiau požiūris į mokyklos simbolių turėjimą yra palankus tiek mokinių, tiek mokytojų atžvilgiu.

- Apklaustųjų mokytojų dauguma sutinka, kad kultūros susiformavimui didelę įtaką turėjo vadovų asmenybės. Tai leidžia daryti prielaidą, kad nuo vadovų veiksmų ir priimamų sprendimų priklauso organizacijos kultūros ateitis bei vertybės.

- Daugelis Senamiesčio mokytojų ir mokinių nesijaučia atsakingi, gyvybiškai susiję su organizacija: mokytojai jaučiasi nepakankamai vertinami darbo atžvilgiu, vadovės veiksmai nedera su mokyklos vertybėmis, o mokiniai nesijaučia saugūs, skundžiasi neobjektyvumu ir pasigenda humaniškų santykių su pedagogais.

- Tyrimo duomenys atskleidė, kad naujiems darbuotojams įsijungti į kolektyvą yra begalo sunku, nes seni darbuotojai nėra linkę aktyviai, geranoriškai padėti, perduoti tiek teigiamą, tiek neigiamą informaciją apie mokyklą.

- Tyrime dalyvavusios mokyklos savo unikalumą ir savitumą, organizacijos kultūros tęstinumą atskleidžia švęsdamos ne tik savo tautos, kalendorines šventes, bet ir savo mokyklos šventes sukurtas mokyklos bendruomenės narių.

- Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad daugumos mokytojų ir mokinių pripažįstamos kaip labai svarbios bendražmogiškosios vertybės, o mokyklos kaip organizacijos vertybės: tautiškumas, tradicijų saugojimas įvertintos tik kaip iš dalies svarbios.

- Apibendrinus mokinių apklausos rezultatus pagal lytį pastebėta, kad mokykloje pagarba vienas kitam yra labiau svetimas reiškinys merginoms, nei vaikinams.

- Ukmergės mokyklų mokytojų kultūros tyrimo rezultatai parodė, kad mokyklose vyrauja šie kultūros tipai: Jaunimo mokykla – plūduriuojanti, Senamiesčio mokykla – klaidžiojanti, Basanavičiaus gimnazija – kovojanti.

- Apklaustųjų mokytojų dauguma sutinka, kad norėtų pakeisti esamą dabartinę mokyklos kultūrą, tikisi naujų permainų mokyklose bei ateityje įsivaizduoja savo mokyklą modernią, aukšto lygio.

REKOMENDACIJOS

Bendro pobūdžio rekomendacijos mokyklų vadovams

- Mokyklos turėtų daugiau akcentuoti ir skatinti komandinio darbo reikšmę, o mokymo procese mokyti komandinio darbo gebėjimų.
- Svarbu skatinti drąsiai darbuotojus reikšti savo nuomonę kolektyve, mažiau akcentuoti iškreiptą konkurenciją darbuotojų rate, bei siekti aktyvesnio bendradarbiavimo bendruomenės rate po darbo.
- Reikėtų visokeriopai skatinti bei palaikyti mokyklų iniciatyvą kuriant simbolius, kurie padėtų kurti savitą, unikalią mokyklos kultūrą.
- Seni darbuotojai turėtų aktyviau, geranoriškiau puoselėti savo mokyklos tradicijas stengiantis perduoti bet kokią svarbią informaciją apie mokyklos kultūrą naujiems kolektyvo nariams.

Specializuotos rekomendacijos mokykloms

Basanavičiaus gimnazijai:

- Mokytojai turėtų palaikyti šiltesnius, aktyvesnius bendravimo santykius su mokiniais ne tik pamokų metu.
- Mokyklos vadovybė turėtų dalintis su pedagogais svarbia informacija dažniau įtraukiant pedagogus į sprendimų priėmimo procesą.

Jaunimo mokyklai:

- Skatinti vaikus įsitraukti į jiems įdomią popamokinę veiklą, labiau atsižvelgti į mokinių norus renkantis popamokinę veiklą, aktyviau skleisti informaciją apie mokyklos gyvenimą.
- Mokyklos vadovybė galėtų paskirti asmenį, kuris būtų atsakingas už nusipelnusių darbuotojų apdovanojimus, pasiektus rezultatus, bei naujų vertybių perteikimą mokyklos darbuotojams.

Senamiesčio mokyklai:

- Turėtų būti aktyviau skatinama, bet kokia tarpusavio pagalba kolektyve, mokinių rate, kas padėtų stiprinti mokyklos kultūrą.
- Mokyklos vadovybė turėtų daugiau dėmesio skirti bendram mikroklimato gerinimui mokykloje: keisti dirbtinį kolegialumą į natūralų, tobulinti žemo vadovavimo kultūrą,
- Ugdyti mokinių pagarbą vienas kitam klasės valandėlių, dorinio ugdymo pamokų metu, bei stengtis kuo greičiau pašalinti mokinių nesaugumo priežastį mokykloje vykdant įvairius projektus, prevencines programas.
- Skatinti tiek mokytojų, tiek mokinių vieningumo jausmą ir aktyvesnę identifikaciją su pačia mokykla.

DISKUSIJA

Magistro darbo atliktos teorinės dalies analizė leido pastebėti, kad kai kurių užsienio autorių darbuose terminas *organizacijos kultūra* vartojamas kaip atitikmuo *organizacinė kultūra*. Vieni autoriai teigia, kad šiuos du žodžius vartoti ta pačia reikšme galima todėl, kad organizacijos kultūros samprata atėjo iš angliškai kalbančios šalies, o angliškai terminas *organizational culture* gali būti verčiamas dvejopai: organizacijos arba organizacinė kultūra. Lietuvių autorių teigimu Šimanskienės (2002), Paulauskaitės ir Vanago (1998), sąvoka *organizacijos kultūra* kai kurių mokslininkų darbuose vartojama nesigilinant į jos esmę, todėl dažnai kyla diskusijos, kad reikėtų visgi skirti sąvokas organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra, nes jos nusako skirtingus dalykus:

- Organizacijos kultūra – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės požiūriai.
- Organizacinė kultūra – tai organizacijos vadovybės sąmoningai sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros.

Šiame darbe vis dėl to vartojama sąvoka organizacijos kultūra. Ji nėra organizacinės kultūros atitikmuo, o tiesiog pasirinkta kaip platesnė sąvoka, reiškianti visuminę organizacijos kultūrą.

Kita ne mažiau svarbi diskusijos tema yra sudėtingo ir beformio reiškinių kaip organizacijos kultūra matavimas. Vieni autoriai teigia, kad kiekviena kultūra yra savita, unikali ir turi būti intuityviai pajaučiama nei matuojama; kiti teigia, kad etnografinis tyrinėjimas, analizuojantis įvykių istorijas ir sudarantis kiekvienos organizacijos folklorą, yra geriausias būdas atskleisti organizacijos kultūrą (Denison, 1990). Populiariausios organizacijos kultūros tyrimo priemonės iki šiol buvo anketinės apklausos ir pokalbiai su dirbančiais. Shein (1990), Schreyoegg (1995), Stephen (2003), Zatz (2008) teigė, kad tiriant organizacijos kultūrą klausimynų naudojimas yra diskutuotinas ir problematiškas. Šią mintį jie grindžia tuo, kad klausimyną arba anketą, kaip tyrimo priemonę, mokslininkai parengia iki susidurimo su konkrečia kultūra. Anketa ribota išankstiniais kultūros vertinimo rėmais, kurie gali neatitikti kultūros tikrosios esmės. Anketos kalba gali neatitikti tiriamoje organizacijoje vartojamos kalbos, todėl kai kurie klausimai gali būti neteisingai suprasti, ir gauti klaidingi apklausos rezultatai. Tačiau tiriant organizacijos kultūrą sisteminiu požiūriu Denison (2005), Fletcher (2000), Gibson (2000) rekomenduoja naudoti klausimynus ir anketas. Autorės nuomone anketavimas leido išsamiau įvertinti mokyklų būklę ir jų formavimo galimybes.

Tyrimo metu autorė ištyrė tik tris Ukmergės mokyklas, todėl tyrimo tęstinumas yra numatomas ir kitoms Ukmergės mokykloms. Ateityje tyrimu galės pasinaudoti ne tik likusios Ukmergės mokyklos, bet ir kitų miestų, rajonų pagrindinį išsilavinimą teikiančių mokyklų vadovai.

Literatūra

1. Balsienė – Rekašiūtė, R. (2006). Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 37
2. Bitinas, B. (2006). Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Vilnius: Kronta
3. Budinienė, L., Svirskienė, G. (2006). Organizacijos kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas. Jaunųjų mokslininkų darbai Nr. 2 (9), P. 55 – 59
4. Bolman, L. G., Deal, T. E. (1991). Reframing Organizations. San Francisco, CA: Jossey – Bass.
5. Bowditch, J. L., Buono, A. F. (1990). A primer on organizational behavior. Willey.
6. Cassel, C., Symon, G. (1994). Qualitative methods in organizational research: a practical guide. London: Sage
7. Černius, V. J., Teresevičienė, M. (1996). Kaip rašyti magistro studijų baigiamąjį darbą. KTU
8. Dalin, P., Rolff, H. G., Kleekamp, B. (1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius: Tyto alba
9. Deal, T., Kennedy, A. (1982). Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison – Wesley Publishing Company.
10. Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley and sons.
11. Denison, D. (2005). The role of the board directors in shaping corporate culture: reactive compliance or visionary leadership?. Prieiga per internetą:
<http://www.denisonconsulting.com/de/Default.aspx?tabid=78>
12. Dubauskas, G., (2006). Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
13. Ducan, W.J. (1989). Organizational culture: getting a fix on an elusive concept. Academy of management executive 3. psl 229 - 236
14. Fisher, C. J., Alford, R. J. (2000). Consulting on Culture: A new Bottom Line. Consulting Psychology Journal Nr. 52 (3). Prieiga per internetą:
<http://www.denisonconsulting.com/dc/Default.aspx?tabid=78>
15. Fletcher, R. (2000). Cross – Cultural versus Cross – National Comparisons of Ethical Values and Behavior// Advances in International Marketing.
16. Frevch, W. I., Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. (1985). Understanding Human Behavior in Organizations. New York: Haper Row, Publishers.
17. Gibson, R. (2000). Intercultural business communication. Oxford University Press.

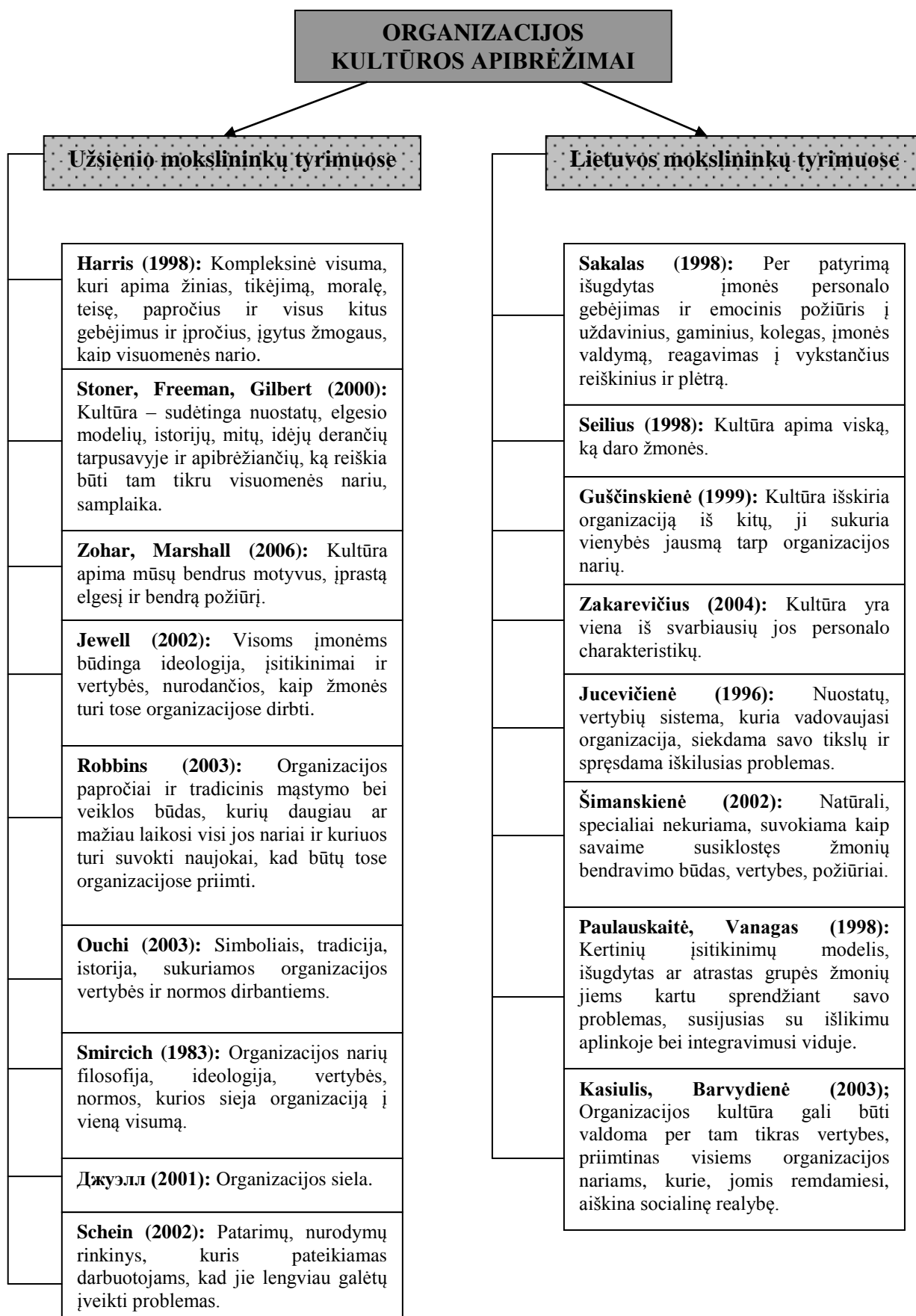
18. Gimžauskienė, E. (2006). Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 39. Kaunas Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. P. 67 – 81
19. Gussmann, B., Breit, Cl. (1987). Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur//Heinen E. Unternehmenskultur. Munchen: Oldenbourg.
20. Guščinskienė, J. (1999). Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija.
21. Guščinskienė, J. (2002). Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija
22. Halder, A. (2002). Filosofijos žodynas. Vilnius: Alma littera
23. Hargreaves, A. (1999). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Vilnius: Tyto alaba
24. Harris, M. (1998). Kultūrinė antropologija. Vilnius
25. Hofstede, G. (1997). Cultures and Organizations: software of the mind. New York: McGRAW – HILL
26. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius: Tyto alba
27. Jewell, B. R. (2002). Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press
28. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas
29. Jucevičienė, P., Počkienė, A., Kudirkaitė, L. ir kt. (2000). Universiteto kultūra ir jos tyrimas. Kaunas: Technologija
30. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
31. Juodaitytė, A. (2002). Socializacija ir ugdymas vaikystėje. Vilnius: Petro Ofsetas
32. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai. Lucilijus
33. Kaschube, J. (1993). Betrachtung der Unternehmens – und Organisationskulturforshung aus (organizations) psychologischer Sicht// unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Frankfurt/Main: Campus S., P. 90-146.
34. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija
35. Kirk, J., Miller, M. L. (1994). Reliability and validity in qualitative research. London: Sage
36. Kontautienė, R. (2004) Bendradarbiavimo tobulinimas bendro lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje. Tiltai Nr.3 (28)
37. Kučinskas, V., Paulauskaitė, A. (2005). Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose. Aukštojo mokslo kokybė Nr.2. Klaipėdos universitetas.
38. Lewis, R. D. (2002). Kultūrų sandūra: kaip sėkmingai bendrauti su kitų tautų ir kultūrų atstovais. Vilnius: Alma littera
39. Mason, A. (1996). Two Concepts of Community. In Nancy Snow. In the Company of Others: Perspectives on Community, Family and Culture. Maryland

40. Marcinkevičiūtė, L. (2002). Darbuotojų motyvavimo būdai. Vagos.Nr. 8 55 tomas. Žemės universitetas
41. Merkys, G. (1999). Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija// socialiniai mokslai. <http://www.sosig.ac.uk>
42. Misevičius, V. (2004). Verslo etikos ir bendradarbiavimo organizavimo pagrindai. Kaunas: Technologija.
43. Mullins, L. J. (1991). Organizational Behavior in Education, - Hofstrauniversity: Allyn and Bason.
44. O'Reilly, Chatman J. (1991). People and organizational culture. Priega per internetą: <http://www.jstor.org/pss/256404>
45. Ouchi, William, G. (2003). Making schools work: a revolutionary plan to get your children the education they need. Simon and Schuster
46. Owen, R. G. (1991). Organizational Behavior in Education. Hofstrauniversity: Allyn and Bason
47. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Kaunas: Technologija
48. Pociūtė, B. (2005). Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė – kokybės kultūra. Acta Paedagogica Vilnensia.
49. Poškienė, A. (2006). Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veisnys. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas
50. Poškienė, A. (2006). Organizational Culture and Innovations. Engineering economics. Nr.1 (46).
51. Prunskus, V. (2004). Sociologija: teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija
52. Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai 2009 Nr. 49
53. Robbins, S. P. (2003). Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas
54. Robbins, S. P. (2006). Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas
55. Sakalas, A. (1998). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai
56. Schein, E. H. (1987). The clinical research perspective in fieldwork. Newbury Park, Calif
57. Schein, E.H. (1990). Organizational culture//American Psychologist. February, P. 109
58. Schreyoegg, G. (1995). Unternehmenskultur//Handbuch Unternehmensfuhrung. Wiesbaden: Gablers.
59. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universitetas
60. Seilius, A. (1997). Vadovo pasaulėžiūra lemia vadovavimą organizacijoje. Tiltai. Nr. 2 (2)

61. Senge, P., Cambron – McCabe, N., Lucas, T. ir kt. (2000). Schools that learn: a fifth discipline fieldbook for educators, parents and everyone who cares about education. New York: A currency book.
62. Simonaiteinė, B. (2003). Mokykla – besimokanti organizacija. Kaunas: Technologija
63. Smircich, L. (1983). Organizations as shared meanings. Greenwich.
64. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika
65. Stephen, P. R. (2003). Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas
66. Steponavičienė, E. (2006). Pradinės mokyklos vaidmuo ugdant ateities žmogų. Gimtasis žodis
67. Stoll, L., Fink, D. (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius: Tyto alba
68. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2000). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
69. Šimanskienė, L. (2001). Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą transformacijų metu. Tiltai priedas Nr. 4. Klaipėda
70. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
71. Targamadzė, V. (1996). Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: Technologija
72. Targamadzė, V. (1999). Bendrojo lavinimo mokykla: mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas. Kaunas.
73. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras
74. Ulevičius, L. (2006). Kaip tapti žinomam: etiški ryšiai su visuomene. Kaunas: “Smaltijos” leidykla
75. Vaitekauskaitė, R. (2008). Įmonės kultūros įtaka kokybės vadybai. 11 – osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos straipsnių rinkinys. Vilniaus Gedimino ir technikos universitetas
76. Valackienė, A. (2004). Sociologinis tyrimas. Kaunas
77. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai Nr. 34
78. Vasiliauskas, A. (2004). Strateginis valdymas. Kaunas: Techologija
79. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priešastys, valdymas, pasekmė. Kaunas: VDU leidykla
80. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priešastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 30. Kaunas. Vytauto Didžiojo universitetas

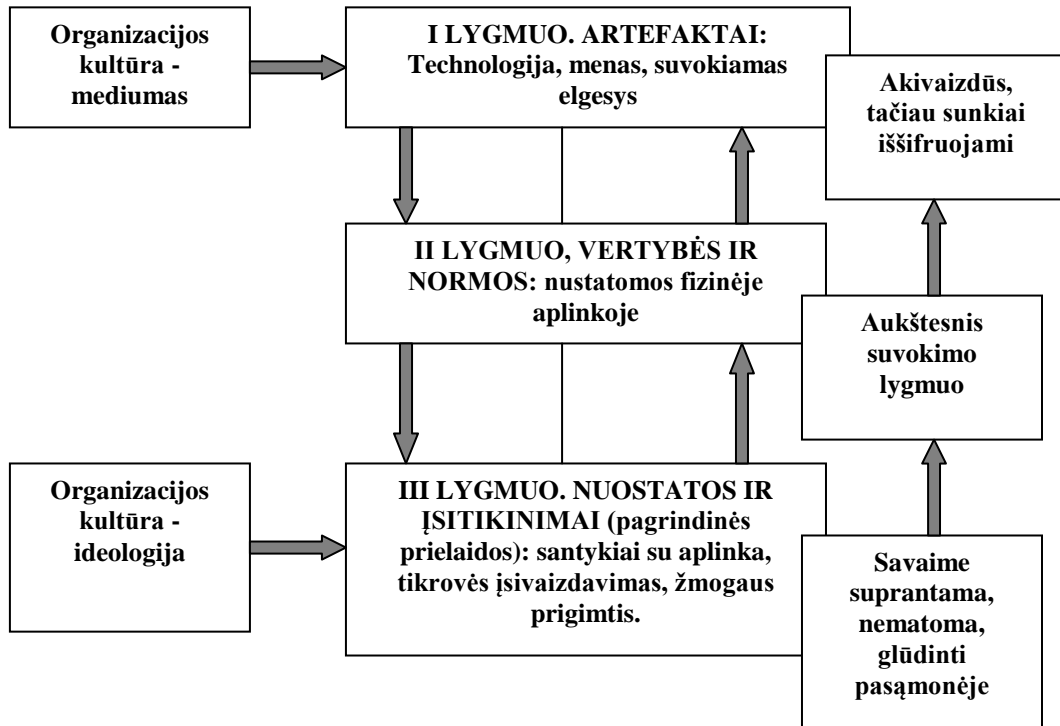
81. Zatz, D. (2008). Organizational Culture. Tools to Turn Information into Action. Internet access: <http://www.toolpack.com/Culture.html> [Accessed: January 26, 2008].
82. Zohar, D., Marshall, (2006). Dvasinis kapitalas: gerovė, kuri gali padėti išlikti. Vilnius: Tyto Alba
83. Кэтс, Дэ Врэс. (2003). Мистика лидерства. Петербург
84. Камерон, К., Куинн, Р. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт – Петербург: Питер
85. Шейн, Э. (2002). Организационная культура и лидерство. Санкт – Петербург. Питер
86. Джуэлл, Л. (2001). Индустриально – организационная психология. Санкт – Петербург. Питер
87. Спивак, В. (2002). Корпоративная культура. Теория и практика. Санкт – Петербург. Питер

PRIEDAI



Šaltinis: sudarytas autorės remiantis nurodytais šaltiniais

Kultūros lygmenys ir jų sąveika



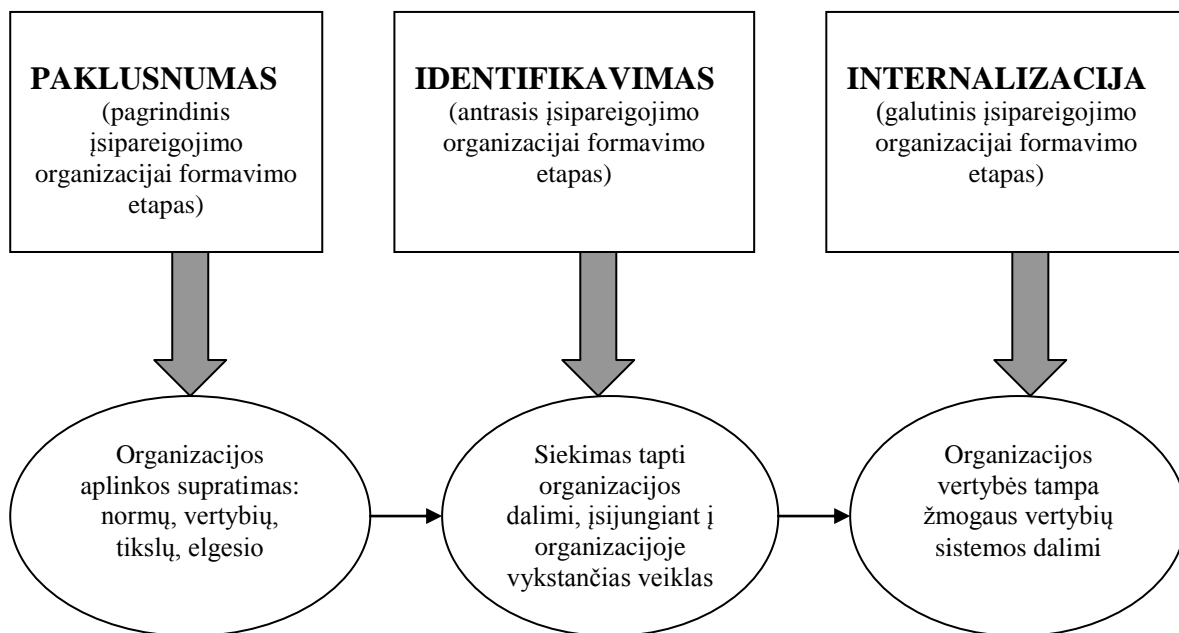
Šaltinis: Šimanskienė, 2002.; Шейн, 2002.; Schreyoegg, 1995

Organizacijos kultūros profilis

Klaninė kultūra	Adhokratinė kultūra
<p>Labai draugiška darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro. Organizacijos panašios į dideles šeimas, o jų lyderiai ar vadovai suvokiami kaip auklėtojai arba netgi kaip tėvai. Aukšta organizacijos atsakomybė. Akcentuojama asmenybės tobulinimo, vieningo kolektyvo bei moralinio klimato ilgalaikė nauda. Organizacija sveikina kolektyvinį darbą, žmonių dalyvavimą versle ir santarvę.</p>	<p>Dinamiška, versliniška ir kūrybinė darbo vieta. Žmonės pasiryžę „guldyti galvas“ ir rizikuoti. Lyderiai – novatoriai, pasiryžę rizikuoti. Vienijamoji organizacijos esmė – ištikimybė eksperimentavimui bei novatoriškumui. Sėkmė reiškia naujų unikalių produktų gamybą ir/arba paslaugų suteikimą. Organizacija palaiko asmeninę iniciatyvą bei laisvę.</p>
Hierarchinė kultūra	Rinkos kultūra
<p>Labai formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta. Žmonių veikla valdoma procedūromis. Lyderiai didžiuojasi tuo, kad jie – racionaliai mąstantys koordinatoriai ir organizatoriai. Labai svarbu sklandus veiklos eigos palaikymas. Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Jos ilgalaikiai rūpesčiai – stabilumo garantija. Sėkmė nustatoma pagal tiekimo terminų patikimumą, kalendorinių grafikų sklandumą.</p>	<p>Organizacija yra orientuota į rezultatus. Jos svarbiausias rūpestis – iškeltos užduoties atlikimas. Žmonės siekia tikslo kryptingai ir konkuruoja tarpusavyje. Lyderiai – griežti vadovai ir agresyvūs konkurentai. Jie nepalenkiami ir reiklūs. Organizaciją vienija pergalės siekimas. Reputacija ir sėkmė – visų rūpestis. Organizacijos stilius – griežta konkurencingumo linija.</p>

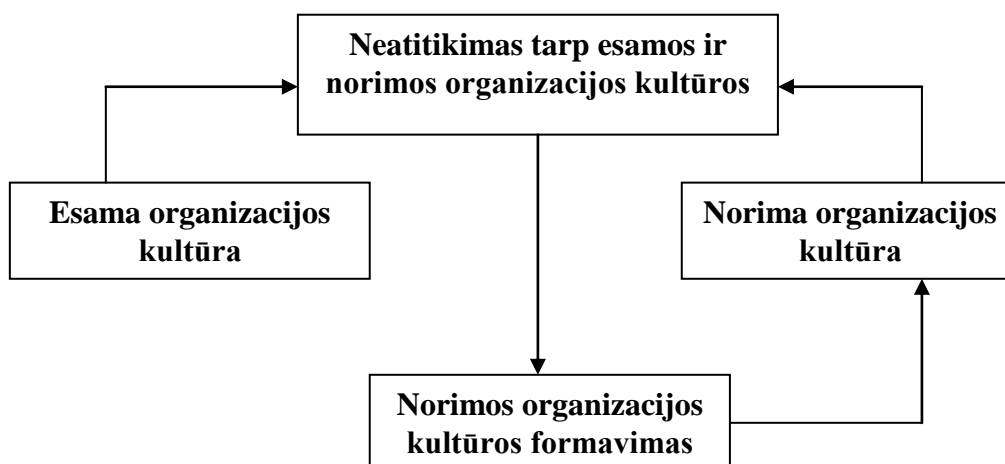
Modifikuota iš šaltinio: Камерон, К., Куинн, Р. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт – Петербург: Питер

Įsipareigojimo organizacijai etapai



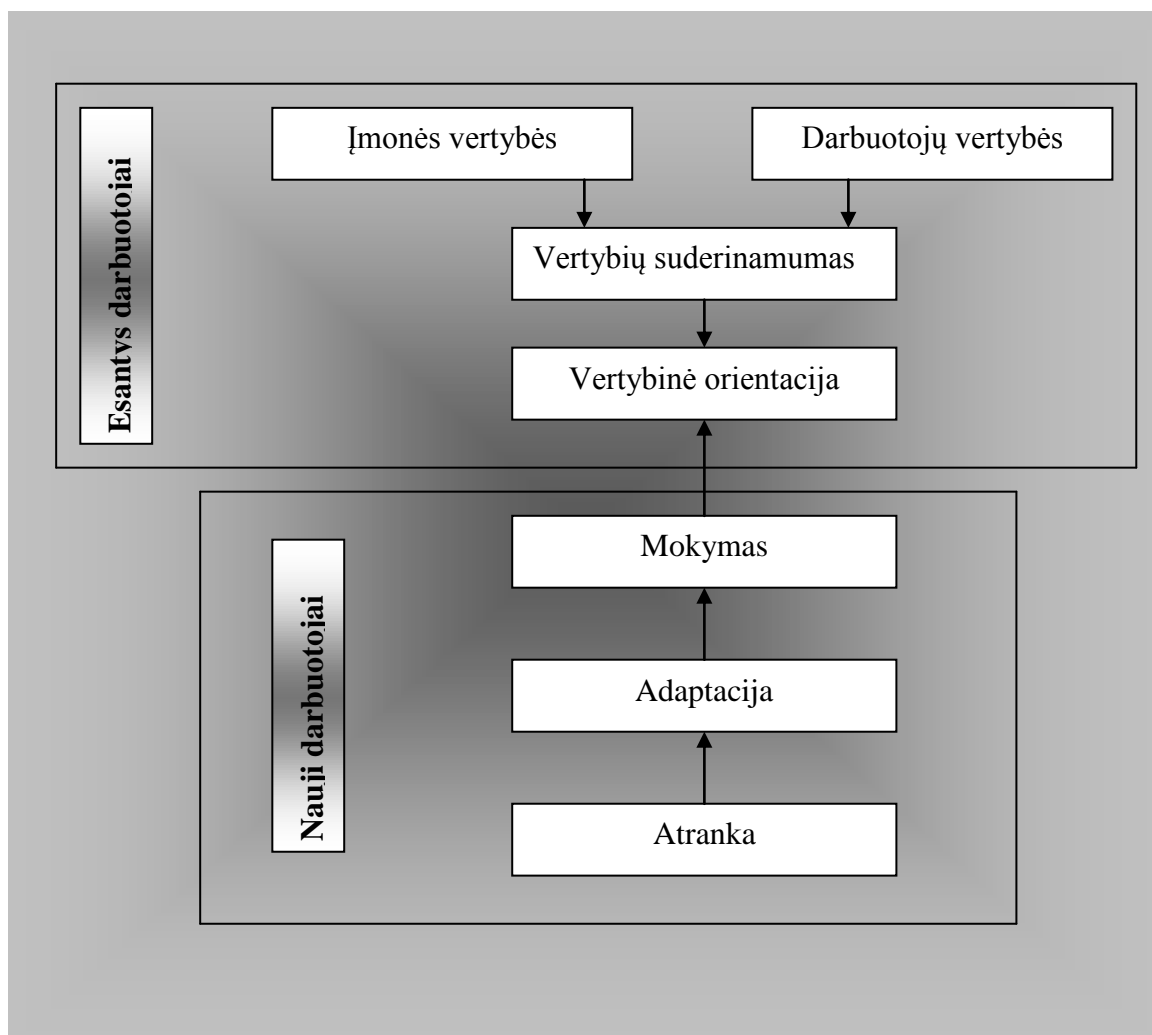
Šaltinis: O'Reilly ir Chatman (1991)

Organizacijos kultūros keitimo procesas



Šaltinis: Vaitiekauskaitė (2008). Įmonės kultūros įtaka kokybės vadybai.

Vertybinių orientacijos sudarymas



Šaltinis: Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmė. Kaunas

Mokyklų kultūros tobulėjimo tipologija

TOBULĖJANČIOS		PRASTĖJANČIOS
Iniciatyvios	Efektyvios	Paviršutiniškos
	Nenuosaikiosios	
Kovojančios	Neefektyvios	Smunkančios

Šaltinis: Stoll, Fink (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

- **Kultūra** – specifinė žmonių grupės mąstymo būdo išraiška, atitinkanti bendrus grupės orientyrus bei vertybes; jų kalba, idėjos, elgesio normos ir taisyklės, ritualai, papročiai, simboliai (Denison, 1990).
- **Organizacija** – pastovus stabilus kolektyvas, turintis aiškų tikslą, savitą struktūrą ir kultūrą (Zakarevičius, 2003).
- **Organizacijos kultūra** – organizacijos nariams suprantama ir priimtina vertybių sistema, sąlygojanti kryptingą organizacijos veiklą, besiremianti organizacijos istorija, tradicijomis ir pan., padedanti išskirti iš kitų organizacijų (Jucevičienė, 1996).
- **Vertybės** – individo gyvenimui ir socialiniam bendravimui būtinos taisyklės, elgesio normos, orientavimosi modeliai (Šimanskienė, 2002).
- **Organizacijos narių socializacija** – procesas, kurio metu asmuo perima organizacijos vertybes, normas ir būtiną elgesį, sudarantį prielaidas jam tapti tos organizacijos nariu (Robbins, 2003).
- **Mokykla** – įstaiga, kurios pagrindinė veikla – formalusis arba neformalusis švietimas (Lietuvos Respublikos švietimo įstatas).
- **Mokyklos kultūra** – tai jos narių veiklos būdai, normos, lūkesčiai ir vertybės (Stoll, Fink, 1998).
- **Subkultūra** – normų ir vertybių sistema, skirianti tam tikros grupės kultūrą nuo visuomeninės daugumos kultūros (Luobikienė cit. Juodaitytė, 2002).
- **Švietimo organizacijos** – tai specialistų organizacijos, kuriose kiekvienas užsiima konkrečiu darbu, personalas atlieka aiškiai apibrėžtus vaidmenis: vadovauja, moko, padeda (Targamadzė, 1996).

ANKETA (mokiniams)

ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMO GALIMYBĖS UKMERGĖS MOKYKLOSE



Kiekviena mokykla turėtų ugdyti jauną žmogų žvelgdama į ateitį. Kokia bus mokyklos kultūra, tokį ateities žmogų mokykla ir išugdys, nes žmogus viską kuria, kaip leidžia jo vidinė kultūra.

Šios apklausos tikslas – ištirti organizacijos kultūros būklę ir jos formavimo galimybes Ukmergės mokyklose. Gerbiamas respondente, kviečiame Jus dalyvauti apklausoje. Anketa yra anoniminė, Jūsų atsakymai nebus viešinami. Surinkti duomenys bus panaudoti apibendrinta forma, tiriant Ukmergės miesto mokyklų kultūros formavimąsi. Maloniai prašome Jūsų atidžiai perskaityti anketą ir atsakyti į visus pateiktus klausimus. Atsakydami į klausimus truksite apie 10 min.

Dėkojame už išreikštą nuomonę ir sugaištą laiką! Linkime sėkmės darbuose.

Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros magistrantė Jolita Pupelytė.

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite kryželiu: ⊗

1. Jūsų lytis:

mergina vaikinai

2. Klasė kurioje mokaisi?

(įrašykite).....

3. Mokykla kurioje mokaisi?

(įrašykite).....

1. Tu ir mokykla					
	1	2	3	4	5
1.1. Ar tu didžiuojiesi mokydamasis šioje mokykloje?					
1.2. Ar tu mokykloje jautiesi saugiai?					
1.3. Ar mokykloje vyrauja pagarba vienas kitam?					
1.4. Ar tau suteikiama reikiama informacija apie mokyklos gyvenimą?					

2. Bendravimas su mokytojais					
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
2.1. Ar teko kartu su mokytojais bendrauti ne pamokų metu (dalyvauti išvykose, varžybose, gerti kavą...)?					
2.2. Ar mokytojai dažniausiai i Tave kreipiasi vardu?					
2.3. Ar mokytojai dažniausiai yra tolerantiški Tavo nuomonei?					
2.4. Ar mokytojai su visais mokiniais elgiasi vienodai?					
2.5. Ar mokytojai dažnai leidžia reikšti nuomonę Tau rūpimais klausimais?					
2.6. Ar mokytojas yra Tau autoritetas?					

3. Mokyklos šventės ir simboliai					
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
3.1. Ar tavo mokykla turi tiek mokiniams, tiek mokytojams bendrų akademinų simbolių (marškinėlių, kepuraičių, ženkliukų)?					
3.2. Jei ne, ar norėtum turėti tokių akademinų simbolių?					
3.3. Ar noriai dalyvauji organizuojamuose projektuose, renginiuose?					

3.4. Ar Tau suteikiama galimybė rinktis popamokinę veiklą?					
--	--	--	--	--	--

3.5. Ar mokykloje yra švenčių tapusių tradicija paminėti?	Taip	Iš dalies	Nežinau	Retai	Ne
• mokytojų diena;					
• advento vakaronės;					
• žemės diena;					
Įrašyti kita					

4. Vertybių puoselėjimas					
4.1. Kokioms vertybėms pritarti ir kokiomis vadovaujiesi mokykloje?	Labai svarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Nesu tikra	Vidutiniškai svarbu
• pagarba;					
• tautiškumas;					
• lygybė;					
• teisingumas;					
• bendradarbiavimas;					
• tradicijų saugojimas;					
• sąžiningumas;					
• pareiškimas;					
• pagalba kitam;					
• tolerancija;					
• savimeilė					

5. Mokyklos kultūros pokyčiai					
5.1. Kaip išsivaizduojate mokyklos ateitį po 10 metų?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
• iš esmės nepasikeitusi;					
• moderni aukšto lygio;					
• skęstanti, pilna problemų					
5.2. Ar norėtumėte pakeisti savo mokyklos kultūrą?					

6. Prašau, apibūdinkite vienu sakiniu savo mokyklos kultūrą

Dėkojame už dalyvavimą apklausoje!

ANKETA (mokytojoms)**ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMO GALIMYBĖS
UKMERGĖS MOKYKLOSE**

Kiekviena mokykla siekia tapti modernia ir savita, prisitaikančia prie nuolat besikeičiančių aplinkos sąlygų. Kokia bus mokyklos kultūra, tokį ateities žmogų mes ir išugdysime, nes žmogus viską kuria, kaip leidžia jo vidinė kultūra.

Šios apklausos tikslas – ištirti organizacijos kultūros būklę ir jos formavimo galimybes Ukmergės mokyklose. Gerbiamas respondente, kviečiame Jus dalyvauti apklausoje. Anketa yra anoniminė, Jūsų atsakymai nebus viešinami, duomenys bus apibendrinami. Tyrimo rezultatai bus panaudoti tobulinant Ukmergės miesto mokyklų kultūrą. Maloniai prašome Jūsų atidžiai perskaityti anketą ir atsakyti į visus pateiktus klausimus. Atsakydami į klausimus truksite apie 10 min.

Dėkojame už išreikštą nuomonę ir sugaištą laiką! Linkime sėkmės darbuose.

- * Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros magistrantė Jolita Pupelytė.

Žymėjimo pavyzdys: arba įrašyti _____. Iš anksto dėkojame už nuoširdžius atsakymus!

1. Jūs ir mokykla					
1.1. Ką Jums reiškia darbas mokykloje?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
• galimybę užsidirbti pragyvenimui;					
• galimybę tobulėti profesinėje veikloje;					
• galimybę kilti karjeros laiptais;					
• sąlygos bendrauti su jaunimu;					
• įdomus laiko praleidimas;					
• kūrybinė saviraiška					

1.2. Kam Jūsų nuomone reikalinga mokyklos kultūra?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
• suteikia mokyklos nariams vienybės jausmą;					
• padeda ugdyti atsidavimą ir skatina bendradarbiavimą;					
• išskiria mokyklą iš kitų ir suteikia unikalumo;					
• kita					

1- labai blogai, 5 – labai gerai	1	2	3	4	5
1.3. Ar organizacijoje jaučiatės vertinama (as) ir reikalinga (as)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Bendravimas su vadovais					
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
2.1. Ar Jūsų bendravimas su vadovais yra formalus?					
2.2. Ar tarp vadovų ir pavaldinių vyrauja tarpusavio pasitikėjimas?					
2.3. Ar vadovai dažnai dalijasi svarbia informacija su Jumis?					
2.4. Ar dabartinės mokyklos kultūros susiformavimui įtakos turėjo vadovų asmenybės?					
2.5. Ar dažnai vadovai naudoja savo jėgą asmeniniams, o ne mokyklos tikslams siekti?					
2.6. Ar vadovai sudaro Jums sąlygas siekti karjeros, įgyti kvalifikacines kategorijas?					
2.7. Ar Jūsų mokyklos vadovas yra Jums pavyzdys?					
2.8. Ar vadovų veiksmai dera su mokyklos vertybėmis?					

3. Bendradarbiavimas kolektyve					
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
3.1. Ar darbuotojų tarpusavio palaikymas, pagalba yra įprastas reiškinys Jūsų mokykloje?					
3.2. Ar mokykloje skatinamas komandinis darbas?					
3.3. Ar noriai dalyvaujate mokyklos rengiamuose projektuose, šventėse, išvykose?					
3.4. Ar bendradarbiaujate su kitų mokyklų kolegomis?					
3.5. Ar Jūs dalyvaujate kolektyve priimant svarbius sprendimus?					
3.6. Ar jaučiate suvaržymus išsakant savo nuomonę kolektyve?					

4. Jūs ir mokyklos mokiniai					
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
4.1. Kaip Jūs vertinate savo mokyklos mokinius?					
• man lengva bendrauti su mokiniais;					
• į mokinius žiūriu kaip į savo kolegas;					
• mokiniai yra darbštūs, tik jiems reikia sudaryti sąlygas;					
• mokiniai yra tingūs, juos reikia versti mokytis, kontroliuoti;					
• mokiniai palankiai žiūri į mokymąsi be didelio suinteresuotumo.					

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
4.2. Ar teko kartu su mokiniais bendrauti ne pamokų metu (kultūriniuose renginiuose, išvykuose, Jums laisvu laiku)?					
4.3. Kaip Jums atrodo, ar mokiniai gali turėti kitokią nei jūsų nuomonę kai kuriais Jūsų dėstomo dalyko aspektais?					
4.4. Ar skatinate mokinius išreikšti jų kritišką nuomonę, abejoti, ieškoti tiesos?					
4.5. Ar manote, kad mokiniai dažniausiai teisingai vertina Jūsų darbą?					

5. Mokyklos šventės ir simbolika					
	Taip	Iš dalies	Nežinau	Retai	Ne
5.1. Ar žinote savo mokyklos įkūrimo istoriją?					
5.2. Ar Jūsų mokykla turi tiek mokiniams, tiek mokytojams bendrų akademinį simbolių (uniformų, ženkliukų)?					
5.3. Jei, ne ar norėtumėte tokių akademinį simbolių?					
5.4. Ar mokykloje inicijuojamas laisvalaikio praleidimas?					
5.5. Ar mokykloje vyksta nusipelnusių darbuotojų apdovanojimai?					
5.6. Ar naujokams pateikiama tiek teigiama, tiek neigiama informacija apie mokyklą?					

5.7. Ar mokykloje yra švenčių tapusių tradicija paminėti?	Taip	Iš dalies	Nežinau	Retai	Ne
● mokytojų diena;					
● advento vakaronės;					
● žemės diena;					
Įrašyti kita					

6. Vertybių puoselėjimas					
6.1. Kokioms vertybėms pritariate ir kokiomis vadovaujatės savo darbe?	Labai svarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Nesu tikra(s)	Vidutiniškai svarbu
● pagarba;					
● tautiškumas;					
● lygybė;					
● teisingumas;					
● bendradarbiavimas;					
● tradicijų saugojimas;					
● sąžiningumas;					
● pareiškimas;					
● pagalba kitam;					
● tolerancija;					
● savimeilė					

	Taip	Niekada	Iš dalies	Retai	Nežinau
6.2. Ar keičiasi vertybių ir tradicijų sistema Jūsų mokykloje?					
6.3. Jei taip, tai kas skatina tokius pokyčius?					
● krizė;					
● vadovo pasikeitimas;					
● silpna kultūra;					
● maža organizacija;					
● kita					

7. Mokyklos kultūros pokyčiai					
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
7.1. Kuriam mokyklos kultūros tipui priskirtumėte savo mokyklą?					
• kovojanti mokykla;					
• skęstanti mokykla;					
• iniciatyvi mokykla;					
• plūduriuojanti mokykla;					
• klaidžiojanti mokykla					

7.2. Kaip įsivaizduojate mokyklos ateitį po 10 metų?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
• iš esmės nepasikeitusi;					
• moderni aukšto lygio;					
• skęstanti, pilna problemų					
7.3. Ar norėtumėte pakeisti savo mokyklos kultūrą?					

8. Prašau, apibūdinkite vienu sakiniu savo mokyklos kultūrą

9. Jūsų lytis:

- moteris vyras

10. Jūsų išsilavinimas:

- pagrindinis vidurinis aukštesnysis neuniversitetinis aukštasis
 universitetinis aukštasis kita (įrašykite).....

11. Jūsų darbo stažas?

(įrašykite).....m.

12. Jūsų kvalifikacinė kategorija?

- jaunas mokytojas, mokytojas, vyr. mokytojas, metodininkas



Dėkojame už dalyvavimą apklausoje!