

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Vaida Kavaliauskienė

Edukologijos (švietimo vadybos) magistrantūros studentė

**BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS ORGANIZACIJOS
KULTŪROS SAŠAJOS SU IŠORINĖS APLINKOS KONTEKSTAIS**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė
doc. dr. Aušrinė Gumuliauskienė

Šiauliai, 2010

Darbas originalus Vaida Kavaliauskienė

TURINYS

SANTRAUKA

SUMMARY

ĮVADAS

5

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Organizacijos samprata

8

1.2. Organizacijos kultūros samprata

9

1.3. Organizacijos kultūros funkcijos ir lygiai

13

2. MOKYKLOS ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMOSI YPATUMAI

2.1. Mokyklos organizacijos kultūros samprata

17

2.2. Mokyklos organizacijos kultūros normos

19

2.3. Mokyklos organizacijos kultūros lygmenys ir tipai

20

2.4. Mokyklos organizacijos subkultūros tipai

23

2.5. Mokyklos organizacijos aplinka

24

2.6. Mokyklos organizacijos kultūrą įtakoiantys vidiniai veiksniai

25

2.7. Mokyklos organizacijos išorinė aplinka ir jos kontekstai įtakoiantys mokyklos organizacijos kultūrą

28

3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Mokyklos organizacijos kultūros, mokytojų ir mokyklų vadovų tyrimo duomenų analizė

31

3.1.2. Mokytojų ir mokyklų vadovų demografinės charakteristikos

32

3.1.3. Respondentų mokyklos organizacijos kultūros samprata

38

3.1.4. Mokyklos organizacijos kultūros reikšmingumas

40

3.1.5. Mokyklos organizacijos kultūrą įtakoiantys veiksniai

42

3.1.6. Išorinės aplinkos veiksnių įtakos mokyklos organizacijos kultūrai pobūdis

52

3.1.7. Konkrečios mokyklos organizacijos kultūros ypatumų identifikavimas

56

3.1.8. Pokyčiai mokyklos organizacijos kultūroje

63

IŠVADOS

67

REKOMENDACIJOS

69

LITERATŪRA

70

PRIEDAI

72

SANTRAUKA

BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS ORGANIZACIJOS KULTŪROS SĄSAJOS SU IŠORINĖS APLINKOS KONTEKSTAIS

(Magistro darbas)

Mokyklos organizacija turėtų ugdyti jauną žmogų žvelgdama į ateitį, suspėti keistis, visada tobulėti keldama sau vis didesnius siekius ir reikalavimus. Kokia bus mokyklos organizacijos kultūra, tokį ateities žmogų mes ir išugdysime, nes žmogus viską kuria, kaip leidžia jo vidinė kultūra. Todėl visa mokyklos organizacijos bendruomenė, kurią sudaro moksleiviai, pedagogai, administracija, tėvai, turėtų padėti kurti mokyklos organizacijos kultūrą ir ją plėtoti pagal savo galimybes.

Tyrimo objektas. Bendrojo lavinimo mokyklos organizacijos kultūra.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti bendrojo lavinimo mokyklų organizacijų kultūrų ypatumus ir jų sąsajas su išorinės aplinkos kontekstais.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė; anketinė mokytojų ir mokyklų vadovų apklausa raštu, kiekybinė (procentinis duomenų įvertinimas) ir kokybinė (sisteminimas, klasifikavimas), duomenų lyginamoji analizė.

Tyrimas buvo atliktas Kėdainių miesto ir rajono (arčiausiai miesto esančiose) bendrojo lavinimo mokyklose: penkiose miesto ir trejose rajono vidurinėse mokyklose. Apklausa vyko 2010 metų sausio mėnesį. Apklausta 237 šiose institucijose dirbantys mokytojai ir 26 vadovai. Jiems buvo pateikta anketa, kurią sudarė septyni diagnostiniai blokai.

Tyrimo rezultatai.

1. Mokyklos organizacijos kultūra sujungia mokyklos organizacijos bendruomenės narių vertybes, normas, įsitikinimus, apibūdinančius, kaip žmonių grupė elgiasi ir kaip tai pasireiškia per metaforas, papročius, ritualus, ceremonijas, mitus, simbolius ir istorijas.
2. Bendrojo lavinimo mokyklų organizacijų pedagogai pastebi mokyklos organizacijos kultūros pokyčius, tačiau daugiausia iš jų negali įvardinti ar daugiau teigiamą, ar daugiau neigiamą įtaką mokyklos kultūrai daro išorinė aplinka. Vadovai teigia, kad daugiau teigiamą įtaką išorinė aplinka daro mokyklos organizacijos kultūrai.
3. Didžioji dalis Kėdainių miesto ir kai kurių rajono mokyklų organizacijų mokytojai ir mokyklų vadovai pastebi, kad mokyklos organizacijos kultūra turi daugiau netiesioginės reikšmės išorinei aplinkai.

SUMMARY

COMPREHENSIVE SCHOOL CULTURE RELATIONSHIP WITH THE FACTORS OF THE EXTERNAL SURROUNDING

(Master thesis)

The school should develop a young person according to the future development. He/She should be opened for self-changes and self-study. The development of the person depends on the school culture because a man is a self-creator of his/her own culture. The school community which includes students, teachers, administration and parents should help to create the school culture according to the opportunities.

The object of the research. The culture of comprehensive secondary school.

The aims of the research. Analyse the features of the culture of comprehensive school and its relationship with the factors of the external surrounding.

The methods of the research. The analysis of science literature and documents; a written questionnaire of teachers and school leaders; quantitative (data evaluation in per cent) and qualitative (systematization, classification), data analysis.

The research was carried in the five comprehensive secondary schools of Kėdainiai town and in the three comprehensive secondary schools of Kėdainiai district. The questioning was made in January, 2010. 237 Teachers and 26 school leaders of those institutions were questioned. They were given questionnaire with seven diagnostical expanded questions.

The results of the research.

1. The school culture joins values, standards and confidence of school community. The behaviour of such a group of people depends on the school culture and is revealed through metaphors, customs' rituals, ceremonies, myths', symbols, history and humour.
2. Comprehensive school teachers and observe the changes of school culture but the majority of them cannot name the advantages and disadvantages of the external surrounding made to school culture. The school leaders say that more the advantages influence of the external surrounding made to school culture.
3. The majority of the teachers and school leaders from Kėdainiai town and some from Kėdainiai district notice that school culture has an indirect value upon the external surrounding.

IVADAS

Istoriškai susiklostė, kad kiekviena šalis turi švietimo sistemą, kuriai būdinga atitinkama struktūra, funkcijos, sąveika su aplinka. Ji sudaryta iš struktūrinių elementų – daugiausia įstaigų, kurios vadinamos organizacijomis (Targamadžė, 1996, p. 7).

Organizacijos kultūra – tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (Jucevičienė, 1996, p. 48).

Mokykla – organizacija, kurioje veikia individai. Šie žmonės yra skirtingo amžiaus, išsilavinimo, charakterio, jiems būdingi ir kiti individualumai (Targamadžė, 1996, p. 7).

Mokyklos organizacijos kultūra, tai tokie neapčiuopiami dalykai, kaip atmosfera, vertybių sistema, nuopelnų vertinimo kriterijai, tarpasmeniniai santykiai, įpročiai, nerašytos elgesio normos ir pedagoginio vertinimo praktika (Everard, Morris, 1997, p.170).

Išorinė mokyklos organizacijos aplinka – tai racionali daiktinė ugdymo institucijos erdvė, kurioje vyksta nuolatinis vaiko ugdymo ir ugdymosi procesas. Tai racionalus pagrindas, leidžiantis tam tikrą baigtinę ugdymo institucijos erdvę, kurioje gali būti kuriama ir puoselėjama vidinės aplinkos kultūra, kurioje susidaro tam tikras mikroklimatas, vystosi žmonių tarpusavio santykiai ir pan. (Poderienė, 2003).

Minėta autorė teigia, mokyklos organizacijos išorinė aplinka kaip ir vidinė daro reikšmingą įtaką ugdytinio dvasinei brandai – jo emocinei savijautai, mokymuisi, bendravimo ir bendradarbiavimo poreikių realizavimui (Poderienė, 2003).

Temos ištirtumas. Organizacijos kultūros sampratą nagrinėjo: P. Jucevičienė (1996), A. Sakalas, R. Venskus (1998), J. Guščinskienė (2000), L. Šimanskienė (2002), S. P. Robbins (2006), V. Targamadžė (2006) ir kt.

Apie mokyklos organizacijos kultūrą rašė: L. Stoll, D. Fink (1996), P. Dalin, G. Rolf, Kleekamp (1999), ir kt.

Autoriai D. M. Kowalsky (2000), G. Poderienė (2003), A. Zulumskytė (2003) ir kt. nagrinėjo mokyklos organizacijos aplinką ir ją įtakojančius veiksnius.

Problema. Bendrojo lavinimo mokyklos organizacijos kultūros sąsajos su išorinės aplinkos kontekstais.

Tyrimo objektas. Bendrojo lavinimo mokyklos organizacijos kultūra.

Tyrimo hipotezė. Tikėtina, kad bendrojo lavinimo mokyklų vadovų ir mokytojų nuomone, mokyklos organizacijos kultūros formavimuisi ir pokyčiams didesnės reikšmės turi išorinės aplinkos kontekstai nei vidinės aplinkos veiksniai. Mokytojų ir vadovų nuomonė šiuo klausimu turėtų sutapti.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti bendrojo lavinimo mokyklų organizacijų kultūrų ypatumus ir jų sąsajas su išorinės aplinkos kontekstais.

Tyrimo uždaviniai.

- Atlikti mokslinės literatūros organizacijos kultūros klausimu analizę.
- Apibrėžti pagrindines sąvokas, susijusias su šia tema.
- Išnagrinėti tiriamų mokyklų organizacijų kultūrų ypatumus ir identifikuoti jų sąsajas su išorinės aplinkos kontekstais.
- Išskirti esminius mokyklos organizacijos išorinės aplinkos ypatumus, darančius įtaką mokyklos organizacijai.

Tyrimo metodologija.

Organizacijos kultūros tyrimas yra labai svarbus norint identifikuoti konkrečios organizacijos, šiuo atveju bendrojo lavinimo mokyklos organizacijos kultūrą, jos pagrindines funkcijas. Tyrimu siekiama nustatyti sąsajas su mokyklos organizacijos kultūrą įtakančiais veiksniais, o ypač išorinės aplinkos kontekstais.

Tyrimas buvo atliktas Kėdainių miesto ir rajono (arčiausiai miesto esančiose) bendrojo lavinimo mokyklose: penkiose miesto ir trejose rajono vidurinėse mokyklose. Apklausa vyko 2010 metų sausio mėnesį.

Apklausiai 237 šiose institucijose dirbančių mokytojus ir 26 vadovus. Jiems buvo pateikta anketa, kurią sudarė septyni diagnostiniai blokai (anketos pavyzdys 1 priedas).

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė; anketinė mokytojų ir mokyklų vadovų apklausa raštu, kiekybinė (procentinis duomenų įvertinimas) ir kokybinė (sisteminimas, klasifikavimas), duomenų lyginamoji analizė.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Imtis – tai tyrimui atrinkta visumos dalis, galinti tinkamai jai atstovauti bei teikti reikalingos informacijos (Kardelis, 2002).

Kėdainių miesto penkiose vidurinėse mokyklose dirba 334 mokytojai ir 19 vadovai. Kadangi visa populiacija yra 353, tai vadovaujantis specialia imties tūrio skaičiavimo lentele (Kardelis, 2002, p.163), imties tūris – 156. Kad patikimumas būtų didesnis, tai apklausiai ir artimiausių rajono vidurinių mokyklų mokytojus ir vadovus.

Tyrimo etapai. Teoriniai – mokslinės informacijos šaltinių sisteminė - struktūrinė analizė, empiriniai – anketinė mokytojų ir vadovų apklausa, statistiniai – aprašomoji statistika (absoliutiniai ir procentiniai dažniai). Tyrimo duomenys apdoroti naudojant Microsoft Office Excel kompiuterinę programą.

Darbo reikšmingumas.

- 1) teoriškai pagrįsta mokyklos organizacijos kultūros samprata.
- 2) tyrimo duomenys rodo, kad mokyklos organizacijos kultūrą įtakoja išoriniai aplinkos kontekstai.

Darbo struktūra. Įvadas, santrauka, literatūros analizė, tyrimas, tyrimo aprašomoji dalis, literatūros sąrašas, 4 priedai, 50 paveikslų.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Organizacijos samprata

Į grupes žmonės jungiasi ne šiaip sau, o dėl to, kad bendrai veikdami įgyvendintų grupinius, bet tuo pačiu metu ir asmeninius tikslus, nes veikiant individualiai, tokius tikslus realizuoti neįmanoma. Grupinė veikla, kaip grupės formavimosi ir funkcionavimo esmė, galima tik tuomet, kai žmonės turi interesus:

- turi bendrus tikslus;
- vieningai veiklai įgyvendindami šiuos tikslus (Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004).

Organizacijos tai socialiniai vienetai, turintys tikslą, tikslingai struktūrizuotas veiklos sistemas su atviromis ribomis (Targamadzė, 1996, p. 8).

Organizacija – struktūra, sutvarkymas, sujungimas į vieną visumą, sutvarkymas į griežtą sistemą; žmonių ar visuomeninių grupių susivienijimas (Tarptautinis žodžių žodynas (2001).

J. Kasiulis ir V. Barvydienė savo knygoje „Vadovavimo psichologija“ organizaciją apibrėžia: 1) kieno nors struktūra, sandara, sistema; 2) žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui, dažnai turintis atskirą turtą ir valdymo organus (Kasiulis, Barvydienė, 2005, p.97).

Organizacijos nariai turi turėti bendrą tikslą ir dirbti tam tikra kryptimi, kad galėtų įgyvendinti užsibrėžtus uždavinius. Kiekvienai organizacijai būdinga tam tikra sistema, kuri vyrauja jos viduje ir daro vienokią ar kitokią įtaką darbuotojų elgesiui. Ta sistema kiekvienoje organizacijoje yra skirtinga. Ji susijusi su organizacijos kultūra (Tragamadzė, 1996, p. 99).

Pasak A. Sakalo, R. Venskaus (2007) organizacija tai nuolat kintanti, lanksti, antrepreneriška ir panašia apibūdinamas organizacija, kurių kiekvienai būdingas bruožas – nuolatinis mokymasis individualiame, kolektyviniame ir organizaciniame lygyje (Sakalas, Venskus, 2007, p. 70).

R. Ginevičius, V. Sūdžius (2005) teigia, kad organizacija kaip reiškinys elementų, leidžiančių įgyvendinti tikslus ar programą ir veikiančių pagal tam tikras normas ir taisykles bei procedūras, rinkinys arba kompleksas (Ginevičius, Sūdžius, 2005, p. 25).

Yra pastebima tendencija, kad visi autoriai organizacijos sampratą sieja su tikslais, uždaviniais, tačiau skiriasi tai, kas sudaro pačią organizaciją: vieni įvardija tai kaip veiksnius, kiti - kaip elementų rinkinį, treči – kaip santykių, teisių, pareigų visumą, o galiausiai įvardijami ir patys žmonės, be kurių mūsų nuomone, negalėtų egzistuoti organizacija. Žmogus yra svarbiausias organizacijos veiklą lemiantis veiksnys.

1.2. Organizacijos kultūros samprata

Organizacijos kultūra – tai jos individualumas, charakterizuojantis tą ar kitą darbo atlikimo būdą. Organizacijos kultūros nešėjai yra žmonės. Tačiau organizacijose, kuriose kultūra turi galias šaknis, ji tarsi atsiskiria nuo žmonių ir tampa organizacijos atributu, jos dalimi, darančią įtaką patiems darbuotojams, modifikuoja jų elgseną pagal tam tikras normas ir vertybes, kurios sudaro jos pagrindą (Mokšis, 2008, p.19).

V. Targamadzė (1996) pastebi, kad organizacijos kultūrą sunku apibrėžti. Vienose organizacijose ta kultūra nėra labai ryškiai išreikšta ir ją sunku pajauti, kitose – išsigalėjusi gana stipriai ir yra ne tik pačių darbuotojų juntama, bet ją jaučia ir pašaliniai žmonės (Targamadzė, 1996, p. 99).

E. Schein (cit. Šimanskienė, 2002) vienas pirmųjų susidomėjo organizacijos kultūra, jo apibrėžimas tapo klasikiniu. Organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimu viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti problemas (Šimanskienė, 2002, p. 29).

Organizacijos kultūra – tai integralus dydis, kurio sudėtiniai elementai nėra vien tik materialiai apčiuopiami dalykai, tokie kaip pastatai, įvairūs planai ir pan., bet kartu ir tai yra organizacijos veiklos eigoje susiklosčiusių tradicijų, istorijos susiformavusių vertybių visuma (Targamadzė, 1996, p.99).

Peržvelgus įvairių autorių darbus apie organizacijos kultūrą, randame įvairius jos apibrėžimus, tačiau juose esminė samprata gana vieninga (Targamadzė, 1996, p. 99).

Kai kalbame apie organizacijos kultūrą, turime galvoje apie vyraujančią kultūrą, be kurios nepriklausomojo kintamojo vertė aiškiai sumažėtų. Būtent bendri įsitikinimai paverčia kultūrą galinga priemone, nukreipiančia ir formuojančia elgesį (Robbins, 2006, p. 286.).

P. Jucevičienė knygoje “Organizacijos elgsena” (1996) susistemino ir pateikė įvairių autorių sampratas apie organizacijos kultūrą. Autoriai J. A. F. Stoner ir R. E. Freeman (1936), J. J. Flink ir H. L. Schuchman (1962), D.R.Gilbert (1967), M. Rokeach (1973), C. O. Reilly, W.G.Ouchi (1982), T. J. Peters ir R. H. Waterman (1982), K. Davis ir J. Newstrom (1989), P.Jucevičienė (1996), organizacijos kultūros sampratą aiškino akcentuodami vertybes. J. Van Maanen ir S. R. Baeley (1991), E. H. Schein (1992), J. C. Spender (1992), A. Huczynski ir D. Budranan (1993) – akcentavo supratimą ir pasitikėjimą. T. E. Deal ir A. A. Kenedy (1982) organizacijos kultūrą suprato kaip išorinius santykius (Jucevičienė, 1996, p.46-47).

Organizacijos kultūra susidomėjo ir Lietuvos mokslininkai. A. Sakalas (1998) teigia, kad įmonės kultūra yra patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą, reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą. A. Seilius (1998) teigia, kad organizacijos kultūra yra organizacijos gyvenimo aspektas. J. Guščinskienė (1999) teigia, kad organizacijos kultūra tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir kt., taip pat padedančią išsiskirti iš kitų organizacijų. P. Vanagas ir S. Abramavičius (1998) organizacijos kultūrą apibrėžia kaip priimtų ir palyginus stabilių įsitikinimų, nuostatų bei vertybių, kurių laikomasi organizacijos viduje visumą. Tai pasireiškia per individo vidų. V. Janušonis (200) taip apibrėžia organizacijos kultūrą – tai organizacijos vertybių, normų ir tikėjimo visuma, priimta daugumos jos narių, padedanti organizacijai bei jos nariams įveikti problemas, siekiant savo tikslų (Šimanskienė, 2002, p. 26-27).

M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri (Мессон, Алберт, Кхедоуриб) (1997) apie organizacijos kultūros poveikį plačiai nekalba. Šie autoriai pabrėžia, kad individo elgesį lemia vertybės, poreikiai, požiūriai, protiniai ir fiziniai gebėjimai. Organizaciją veikia politiniai veiksniai, mokslo ir technikos pažanga, tarptautiniai įvykiai, šalies ekonomika bei sociokultūrinė aplinka. Tačiau nurodo, kad aukščiausioji vadovybė saugo ir puoselėja tam tikras vertybes kurios pasiteisino valdant organizaciją bei kuriant organizacijos tikslus. Todėl galima manyti, kad jiems svarbi žmonių vertybinė orientacija tik neįvardijo to organizacijos kultūros terminu (Šimanskienė, 2002, p. 27).

S. P. Robbins (2006) teigia, kad šios septynios savybės iš esmės perteikia 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 status quo, o ne plėstis.

Tad vertindami organizaciją pagal jas, mes galime susidaryti vaizdą apie organizacijos kultūrą. Be to, organizacijos kultūrai rūpi, kaip darbuotojai suvokia septynias ypatybes, o ne tai, ar jos darbuotojams patinka (Robbins, 2006, p. 284).

Organizacijos kultūra skiriasi pagal savo pasireiškimo stiprumą. Kultūra gali būti stipri ir silpna. Organizacijos kultūros stiprumą apsprendžia vertybių puoselėjimas ir pripažinimas.

Juo daugiau organizacijos narių pripažins vertybes bei jomis vadovausis savo veikloje, tuo organizacijos kultūra stiprės. Todėl galima daryti išvadą, kad norint užtikrinti stiprią kultūrą, būtina mažinti darbuotojų kaitą, nes nauji darbuotojai turi perprasti vertybes ir jas pripažinti. Toks vertybių pripažinimas yra ilgas procesas, kurio metu gali susilpnėti ir pati tvirčiausia organizacijos kultūra.

Organizacijos kultūrą lemia organizacijos dydis ir struktūra, vadovavimo ir sprendimų priėmimo stilius, aplinkos faktoriai (stabilumas/nestabilumas), technologijos, darbo ir užduočių pasiskirstymas, darbo organizavimas, tradicijos (Šimanskienė, 2002).

Pasak S. P. Robbins (2003), kai kultūra atsiranda, organizacijos viduje susiformuoja tokia veiklos praktika, kad jos nariai susiduria su panašia patirtimi. Pavyzdžiui, daugelio organizacijų personalo skyriaus praktinė veikla įtvirtina tų organizacijų kultūrą. Atrankos procesas, darbo įvertinimo kriterijai, apdovanojimų praktika, mokymo ir karjeros veikla, paaukštinimo pareigose procedūros - visa tai sąlygoja, kad priimti į organizaciją žmonės pritaps prie jos kultūros, bus apdovanoti, jei ją remis, ir nubausti (netgi pašalinti), jei jai priešinsis. Išsaugant kultūrą, ypač svarbu vaidmenį atlieka šie metodai:

Atrankos praktika. Akivaizdus atrankos proceso tikslas - surasti ir pasamdyti asmenis, turinčius žinių, įgūdžių ir gebėjimų reikalingų sėkmingai dirbti darbą organizacijoje. Tačiau paprastai daugiau negu vienas kandidatas atitinka bet kurio konkretaus darbo reikalavimus. Galutiniam sprendimui, ką priimti į darbą, didelę įtaką turįs sprendimą priimančio asmens nuomonė, kaip kandidatas pritaps organizacijoje. Vadovai, bandydami parinkti tinkamą derinį - tikslingai arba nevalingai samdo žmones, turinčius bendras vertybes (iš esmės sutampančias su organizacijos vertybėmis) arba bent jau nemažą šių vertybių dalį. Atrankos procesas taip suteikia kandidatams informaciją apie organizaciją. Kandidatai, manantys, jog jų ir organizacijos vertybės nesutampa, patys gali pasitraukti iš atrankos sąrašo. Šitaip atrankos procesas palaiko organizacijos kultūrą, nes atmetami tie asmenys, kurie gali pakenkti pagrindinėms organizacijos vertybėms.

Aukščiausiosios vadovybės veiksmai. Savo žodžiais ir elgesiu aukščiausieji vadovai nustato normas, kurias prasiskverbia į visą organizaciją, įtvirtindamos supratimą, ar pageidautina rizikuoti, kiek laisvės vadovai turėtų suteikti savo pavaldiniams, kaip reikia rengtis, už kokius veiksmus bus pakelti atlyginimai, paaukštinta pareigose, duoti kiti apdovanojimai ir pan.

Socializacija. Kadangi nauji darbuotojai yra mažiausiai susipažinę su organizacijos kultūra, labiausiai tikėtina, kad jie gali trikdyti nusistovėjusius įsitikinimus bei papročius. Tad organizacijos privalo padėti naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos kultūros. Šis adaptacijos procesas vadinamas socializacija (Robbins, 2006, p.288-290).

Organizacijos kultūra vystosi daugelį metų ir giliai išsiskiria vertybėse, kurias darbuotojai labai vertina. Be to, nuolatos veikia daugybė veiksnių, saugančių konkrečią kultūrą. Tai raštu suformuluota kompanijos misija ir filosofija, pastatų ir patalpų architektūra, vyraujantis vadovavimo stilius, istoriškai susiklostę atrankos kriterijai, ankstesnė paaukštinimo pareigose praktika, išsiskiriantys ritualai, pasakojimai apie svarbiausius žmones ir įvykius, ankstesni organizacijos darbo įvertinimo kriterijai ir organizacijos formali struktūra (Robbins, 2006, p. 296).

Tiriant organizacijos kultūrą, taip pat svarbu – planuoti jos vystymą, labai svarbu joje pastebėti įvairias grupes, kurioms būdingos savitos kultūros. Jas vadinsime subkultūromis. Pasak G. Hofstede ir M. H. Bond (1983), subkultūros – būdingos individų grupėms, turinčioms vienodą vertybių ir filosofijos modelį, kuris tapatus organizacijoje dominuojančiomis vertybėmis ir filosofijai. Gana stiprios subkultūros aptinkamos organizacijos kultūroje, specialiose projektų grupėse, skirtose spręsti specialius uždavinius (Jucevičienė, 1996, p.68).

Didelių organizacijų subkultūros susiformuoja, kad atspindėtų jų narių bendras problemas, situacijas ar patirtį. Šios subkultūros dažniausiai atsiranda skirtinguose padaliniuose arba skirtingose geografinėse vietovėse (Robbins, 2006, p.286).

Subkultūros yra atrama organizacijos nariams ir jos lemia organizacijos kultūros įvairovę.

Nežiūrint to, kad organizacijoje egzistuojančių grupių subkultūra nesutampa su organizacijoje vyraujančia kultūra, tačiau jai ir neprieštarauja. Tuo tarpu kontrkultūrai būdingas toks vertybių ir filosofijos modelis, kuris atmeta aplinkos kultūrą. Kontrkultūros gali atsirasti komerciniu ar kitokiais pagrindais susiformavusiose grupėse (Jucevičienė, 1996, p.69).

Kontrkultūra tai konfliktuojanti subkultūra. Ji gali būti tiek teigiama, tiek neigiama.

Organizacijos klimatas – visuma percepcijų, atspindinčių, kaip darbuotojas žvelgia į darbo aplinką bei organizacijos atributus ir kaip juos vertina (Chmiel, 2005, p. 321.)

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra yra ypač svarbi organizacijos veiklos kokybei, aukštiems pasiekimams, rezultatams. Organizacijos kultūra – tai bendri įsitikinimai, vertybės, supratimas, pasitikėjimas, novatoriškumas, orientacija į žmones, į pasiekimus, komandinis darbas, konkurencija, stabilumas.

1.3. Organizacijos kultūros funkcijos ir lygiai

Kokias gi funkcijas kultūra atlieka organizacijoje? S. P. Robbins (2006) pateikia kultūros funkcijas organizacijoje:

1. išskiria vieną organizaciją iš kitų;
2. organizacijos nariams suteikia tapatumo jausmą;
3. padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas;
4. sustiprina socialinės sistemos stabilumą;
5. yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Čia minėtos kultūros funkcijos yra vertintos 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, p. 287).

Tačiau E. Schein (1992) nurodo tik tokias dvi organizacijos kultūros funkcijas:

1. išorinė adaptacija (organizacijos reagavimas į išorės poveikius);
2. vidinė integracija (organizacijos narių bendro identiteto kūrimas ir darbo

su kitais nariais efektyvumo didinimas) (Jucevičienė, 1996, p.68).

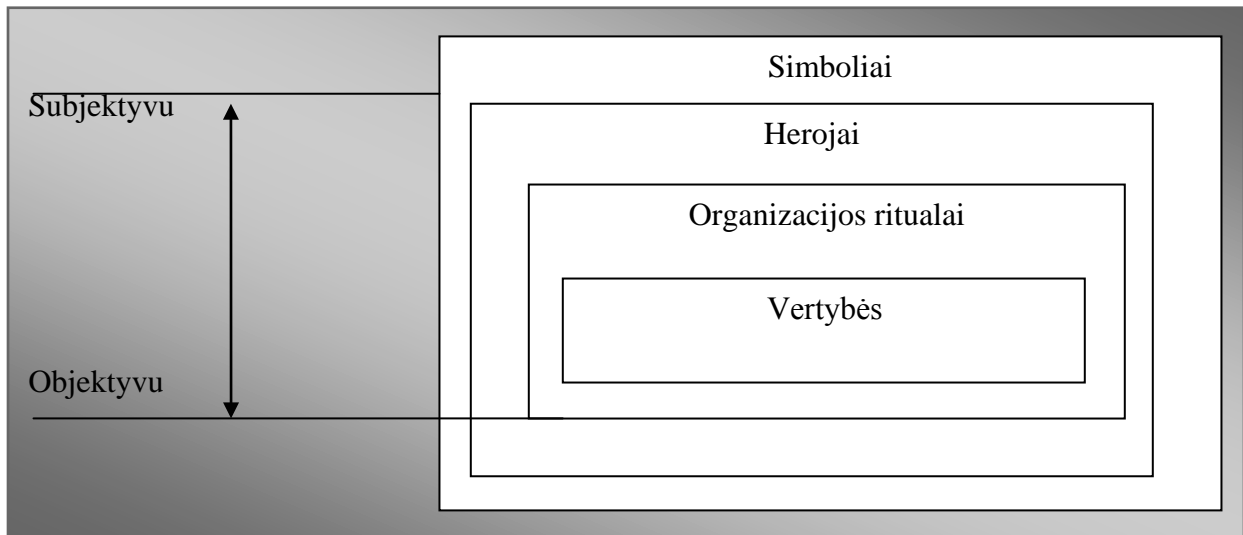
R. A. Baron ir J. Greenberg (1995) nurodo labai panašias organizacijos kultūros funkcijas, teigdami, jog kultūra:

1. suteikia jos nariams identiškumo jausmą;
2. sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir misijai;
3. padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus.

Organizacijos kultūra daro didelę įtaką net tik pačios organizacijos veiklai, bet ir daro didelį poveikį darbuotojų elgsenai (Jucevičienė, 1996, p.67).

Organizacijos kultūra formuojama specifinių, tik konkrečiai organizacijai būtinų vertybių pagrindu. Vertybės tampa organizacijos narių bendravimo ir bendradarbiavimo tarpusavyje bei su rinkos dalyviais sistema, kuri užtikrina organizacijos misijos, tikslų bei strategijos įgyvendinimą (Šimanskienė, 2002, p.190).

Deal, D. Kennedy (1982) teigia, kad organizacijos kultūra išreiškiama vertybėmis, herojais, ritualais ir ceremonijomis bei kultūros bendravimo tinklu, kurie tarpusavyje susiję. Tai subjektyvūs ir objektyvūs ryšiai, kuriuos matome bei galime analizuoti. O. Helbriegel, J. Slocum, R. Woodman (1992) visa tai išskyrė į kultūrinius lygius, kurie pavaizduoti 1 paveiksle:



1 pav. Kultūriniai lygiai (O. Helbriegel, J. Slocum, R. Woodman (1992)), (Šimanskienė, 2002, p.48)

J. R. Schermerhorn, Jr. J.G.Hunt, R.N.Osborn siūlo analizuoti organizacijos kultūrą trimis lygiais. Jie pavaizduoti 2 paveiksle:

I	Pastebima kultūra
II	Persidengę vertybės
II	Bendri susitarimai

2 pav. Organizacijos kultūros lygiai pagal J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn (1994), (Jucevičienė, 1996, p.54)

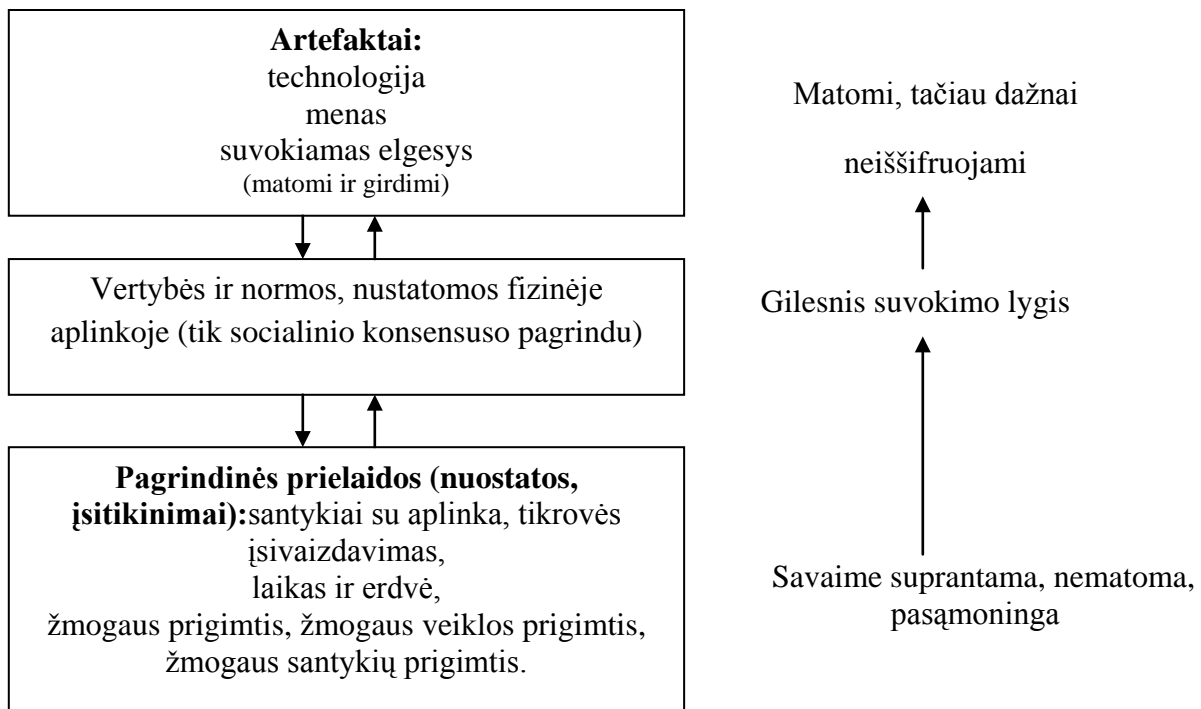
1. Pastebima kultūra yra mūsų veiklos būdas aplinkoje. Ši kultūra apima ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurios formuoja sėkmingos darbo grupės istoriją.

2. Persidengę vertybės gali būti esminis dalykas, palaikantis žmones kartu, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas šios kultūros žmonėms.

3. Bendri susitarimai arba tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta bendros veiklos rezultate. Čia turėtų būtinai būti ir fundamentaliosios vertybės, kurios, matyt, turėtų turėti išankstinio pripažinimo organizacijoje statusą.

Anot P. Jucevičienės (1996), kalbant apie organizacijos kultūrą, svarbu paanalizuoti jos pasireiškimo formas ir būdus, išvelgti išorinius elementus – ceremonijas, ritualus, istorijas, mitus, herojus, simbolius, kalbą, sakmes, gestus, fizinę aplinką, žmogaus rankų dirbinius; bendrą supratimą, vyraujančią organizacijoje, kultūros taisykles ir vaidmenis (Jucevičienė, 1996, p.55).

Pagal E. H. Schein (1992), organizacijos kultūra atspindi elgesio įpročiuose, normose, dominuojančiose vertybėse, filosofijoje, formaliose ir neformaliose taisyklėse ir jausmuose bei klimate, tačiau tai nėra kultūros esmė. Jis įvairius kultūros „elementus“ – organizacijos fizinį išdėstymą, bendravimo taisykles, pagrindines vertybes, kurios laikomos organizacijos ideologija ar filosofija, ir koncepcines kategorijas bei prielaidas, įgalinančias žmones bendrauti ir interpretuoti kasdieninius įvykius, suskirstė į tam tikrus lygmenis, apimančius visas organizacijos gyvenimo sritis: išoriniais atributais (artektais), vertybėmis ir esminėmis prielaidomis (3 paveikslas) (Kasiulis, Barvydienė, 2005, p.114):



3 pav. Organizacijos kultūros lygiai ir jų sąveika (Kasiulis, Barvydienė, 2005, p. 114-115)

I lygmuo: artefaktai. Matomiausias, akivaizdžiausias kultūros lygmuo. Jame matomas fizinis erdvės panaudojimas, technologija, vartojamoji kalba, narių elgesys, meno kūriniai ir kt.

II lygmuo: vertybės. Tai grupės narių (įkūrėjų ar lyderių) įsitikinimai apie realybės prigimtį bei veikimo principus. Jei tos lyderių vertybės pasitvirtina, kiti grupės nariai jas pripažįsta, ir palaipsniui prasideda kognityvinė transformacija: vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau – prielaidomis. Jos išnyksta

iš sąmonės ir kaip įpročiai tampa pasąmoningos ir automatiškos. Kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Ji atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją, t.y. rodo, kaip žmonės turi santykiuoti ir elgtis.

Kai stebimos vertybės sutampa su slypinčiomis prielaidomis, naudinga jas paversti filosofija, kuri suburtų grupę ir būtų identiteto ir esminės misijos šaltinis.

III lygmuo: pagrindinės slypinčios prielaidos. Paprastai žmonės pasitvirtinusią hipotezę pradeda laikyti realybe. Pasikartojantys principai tampa savaime suprantamomis pagrindinėmis prielaidomis. Šios savaime suprantamos prielaidos faktiškai reguliuoja elgesį, kuris nusako, kaip grupės nariai turi suvokti, jausti, galvoti. Pagrindinės prielaidos yra nesupriešinamos ir neginčytinos (Kasiulis, Barvydienė, 2005, p. 114-115).

Atėjus naujam darbuotojui į organizaciją, jam tenka išspręsti du pagrindinius susijusius su išorine adaptacija ir vidine integracija uždavinius.

Išorinės adaptacijos problemos yra susijusios su organizacijos misija, strategija, tikslais bei jų įgyvendinimo priemonėmis ir veiklos vertinimu. Vidinės integracijos problemas sudaro: bendra narių kalba ir koncepcinės kategorijos; valdžios ir padėties suteikimas, išlaikymas ir praradimas; apdovanojimai ir bausmės; draugystė; ideologija ir kt. Kad žmonės gerai jausdamiesi veiktų ir sutelktų dėmesį į pirminę užduotį, minėtais klausimais būtinas susitarimas. Jei vidiniais klausimais nėra susitarta, jei žmonės susirūpinę savo padėtimi ir identitetu, jei jie nesaugūs jei nežino “žaidimo taisyklių”, jie negali sutelkti dėmesio į pagrindinius klausimus, su kuriais gali susidurti organizacija (Kasiulis, Barvydienė, 2005, p.115-116).

Apibendrinus galima teigti, kad organizacijos kultūros lygiuose ypač svarbios yra vertybės, kurios atsispindi išoriniuose kontekstuose: ceremonijose, apeigose, mituose, ritualuose, istorijoje, herojuose, simboliuose, kalboje, sakmėse, gestuose, fizinėje aplinkoje, žmonių rankų darbo dirbiniuose.

2. MOKYKLOS ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMOSI YPATUMAI

2.1. Mokyklos organizacijos kultūros samprata

Mokyklos organizacija turėtų ugdyti jauną žmogų žvelgdama į ateitį, suspėti keistis, visada tobulėti keldama sau vis didesnius siekius ir reikalavimus. Kokia bus mokyklos organizacijos kultūra, tokį ateities žmogų mes ir išugdysime, nes žmogus viską kuria, kaip leidžia jo vidinė kultūra. Todėl visa mokyklos organizacijos bendruomenė, kurią sudaro moksleiviai, pedagogai, administracija, tėvai, turėtų padėti kurti mokyklos organizacijos kultūrą ir ją plėtoti pagal savo galimybes.

Mokyklos organizacijos kultūros samprata šiandienai yra svarbi kalbant apie mokyklos organizacijos tobulinimo procesus, todėl dažnai minima. Daugelis mokyklų vertina pokyčius ir daug dirba, norėdamos kūrybingai atsakyti į reikalavimus. Kai kurios yra saistomos tradicijų ir normų, dėl to joms sunku teikti naujus reikalavimus. Senosios normos ir vertybės paprastai turi mokykloje nusistovėjusias tradicijas, kurias, žinoma, sunku pakeisti. Akivaizdu, kad kultūra vaidina svarbų vaidmenį. Kultūra turi gebėti tenkinti šiuolaikinės visuomenės reikalavimus bei išmanyti, kas mokyklos kultūroje gali trukdyti pokyčiams.

Nors mokyklos viena nuo kitos skiriasi ir jų yra visokių, tačiau dažnai jos yra panašios. Mokyklą suvokiame kaip organizaciją, kurioje glaudžiai susiję penki kintamieji: aplinka, vertybės, struktūra, žmonių santykiai, strategija (Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999, p. 21.).

Mokykla – savita pelno nesiekianti organizacija. Joje veikia žmonės ir veiklos rezultatas – žmogus. Tad reikalinga savita jos veiklos efektyvinimo galimybių paieška (Targamadzė, 1996, p.54).

Mokyklos organizacijos kultūra ypač svarbi, nes jai daro įtaką jos narių vertybės, socialiniai procesai, elgsena ir įpročiai. Be to, kuriama per bendruomeniškumo pojūtį, kurį įgyja organizacijos kaip bendruomenės. Šie procesai tai nesibaigiantis vertybių ir normų atnaujinimas, kuris socialine ir kultūrine prasme daro poveikį kiekvienam organizacijos nariui. Todėl dalyvavimo funkcija yra itin svarbi, nes jos pagrindu įgyjama socialinė organizacijos patirtis (Juodaitytė, Martišauskienė, 2007).

Dažnai mokyklų organizacijų kultūra vadinama bendradarbiavimo kultūra. Aiškindamas savo bendradarbiavimo kultūros sampratą, Hargreaves (1994) teigia, kad ji yra:

- savaiminė. Bendradarbiavimo santykiai išsirutulioja iš pačios mokytojų bendruomenės ir yra jos palaikomi;
- savanoriška. Bendradarbiavimo santykiai darbe atsiranda, kai <...> mokytojai suvokia jų vertę ir iš patirties, polinkių arba neverčiami įsitikina, kad dirbti išvien ir smagu, ir našu;
- skatinanti tobulinti. Mokytojai dirba kartu, kad įgyvendintų savo pačių sumanymus, kuriuos įsipareigojo vykdyti.

- paplitusi. Šiuo atžvilgiu bendradarbiavimo kultūros nėra aiškiai arba tiksliai reguliuojamos. Jos yra esminė viso mokytojų darbo ir buvimo mokykloje dalis.
- neprognozuojama. Bendradarbiavimo kultūra yra nesuderinama su mokyklų organizacijų sistemomis, kuriose labai centralizuotai sprendžiami ugdymo turinio ir vertinimo klausimai. Dėl to administracijai, kuri siekia padėti plėtoti bendradarbiavimo kultūrą, keblumų gali kilti ne kiek dėl žmonių santykių, kiek dėl kontrolės (Hopkins ir kt., 1998, p. 135-136).

Remiantis J. Guščinskiene (2000), organizacijos (šiuo atveju – mokyklos organizacijos) kultūra atlieka šias pagrindines funkcijas:

- suteikia pedagoginiams darbuotojams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus;
- padeda ugdyti atsidavimą kažkam daugiau nei vieno žmogaus asmeninis interesas ir taip skatina darbuotoju bendradarbiavimą bei didina organizacijos efektyvumą;
- išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo (Guščinskienė, 2000, p. 34).

Kaip pastebi E. Steponavičienė (2003), mokyklos organizacijos kultūrą nusako vertybės ir simboliai, tradicijos ir papročiai, įsitikinimai ir bendri siekiai, kuriuos suvokia jos bendruomenė, taip pat filosofija, politika. Kultūra yra tai, ką ši žmonių grupė laiko vertinga, be to, jos narių mąstymas, jausmai bei elgsenos nuostatos. Mokyklos organizacijos kultūra – plačiąja prasme mokyklos etosas – tai mokyklos siela, dvasia kuri matoma ir pastebima visose veiklos srityse (Želvys, 2003, p.27).

Vienas iš svarbiausių, palyginus su kitomis organizacijomis, mokyklos organizacijos ypatumas yra tas, kad ji yra atvira visuomenei. Visuomeninė mokyklos organizacijos veikla itin svarbi pilietiniam asmens ugdymui.

Jei mokyklos organizacija nebus atvira visuomenei, lanksti ir laiku nesugebės keistis, ji negalės išlikti, jos konstruktyviam darbui trukdys vidiniai ir išoriniai prieštaravimai. Mokyklos organizacijos atvirumas rodo jos gyvybingumą. Išryškindama mokyklos organizacijos savitumą ir apibūdindama ją kaip gyvą besivystantį organizmą V. Targamadžė (1996) teigia, kad mokyklos organizacija betarpiškai ir impulsyviai reaguoja į aplinkos pakitimus, todėl ji yra tokia individuali (Targamadžė, 1996, p.20).

„Mokyklos organizacijos kultūra kuriama kasdieniniame gyvenime mokyklos organizacijos nariams bendraujant ir bendradarbiaujant tarp savęs. Juo suprantamesnė, priimtinesnė ir visus telkianti yra mokyklos organizacijos kultūra, juo sėkmingiau ir darniau mokykla eis idealių ir norimų tikslų link“ (Steponavičienė, 2003, 15 p.).

Vadinasi, mokyklos organizacijos kultūrą turi kurti visi jos bendruomenės nariai.

P. Dalin (1993) teigia, jog mokyklų organizacijas formuoja jų istorija, aplinka ir joje esantys žmonės. Jas taip pat veikia išorinės politinės bei ekonominės jėgos, valstybės ir vietos švietimo politikos pokyčiai. Visuomenės permainos kelia pavojų mokyklos organizacijos kultūrai, paliesdamos visus jos gyvenimo aspektus – mokymąsi, moksleivių kontingentą, organizacijų valdymą, technologijų plėtrą, moterų vaidmenį (Stoll, Fink, 1998, p.105).

Išanalizavus keletą autorių mintis apie mokyklos organizacijos kultūros sampratą, galima teigti, jog mokykla tai pelno nesiekianti organizacija, kurioje svarbiausias yra žmogus. Remiantis autorių pastabomis galima formuluoti tokį 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.

Mokyklos organizacijos bendruomenės nariams bendraujant ir bendradarbiaujant tarpusavyje kuriama ir plėtojama mokyklos kultūra. Susipažinus su kai kurių Lietuvos bei užsienio mokslininkų pateiktomis mokyklos organizacijos kultūros sampratomis ir išskyrus esmines charakteristikas, galima teigti, kad dažniausiai yra akcentuojami šie aspektai: mokyklos organizacijos narių veiklos būdai, normos, lūkesčiai bei vertybės, kaip mokyklos organizacijos kultūros pagrindas.

2.2. Mokyklos kultūros normos

Mokyklos organizacijos bendruomenės nariai, vadovaudamiesi susiformavusiomis normomis, kur ir kaip kas darytina, kas nedarytina, kaip elgtis ir pan., daro įtaką mokyklos organizacijos tobulinimui. L. Stoll ir D. Fink (1998) išskiria dešimt tarp savęs susijusių ir viena kitą veikiančių kultūros normų:

1. *Bendri tikslai*. Bendrai suvokiant kryptį, mokymas ir mokinių interesai atsiduria dėmesio centre, visi mokyklos nariai siekia tos pačios vizijos.
2. *Atsakomybė už sėkmę*. Mokyklos organizacijos tobulinimo sėkmę lemia tikėjimas, kad vaiko mokymąsi veikia mokymo programa, mokymas ir socialinis klimatas.
3. *Kolegialumas*. Ši sąvoka aprėpia ir bendrumo jausmą, ir abipusę pagalbą, ir požiūrį į mokyklos organizaciją kaip į visumą. Jei mokyklos organizacijoje vyrauja pasitikėjimas ir kolegialumas, vadinasi, ji dirba efektyviai, jai lengviau bus pasiekti numatytus tikslus.
4. *Nuolatinis tobulėjimas*. Kad ir kokia mokyklos organizacija būtų efektyvi, visada galima užsibrėžti ir siekti didesnių tikslų. Tobulėjimui ribų nėra.
5. *Mokymasis visą gyvenimą*. Visada yra ką nauja išmokyti. Mokytiis turi visi.

6. *Rizika*. Eksperimentai, bandymai ir klaidos, mokymasis iš nesėkmių yra pagrindiniai augimo elementai. Imantis naujų mokymo būdų ir strategijos, visada išlieka abejonė ir tikimybė, kad eksperimentas nepavyks. Būtinai saugumo jausmas, nieko baisaus, jeigu ir nepasiseks.
7. *Parama*. Tai paprastai asmeninės savybės, gerumas ir rūpestingumas.
8. *Abipusė pagarba*. Žmonės klauso vieni kitų. Su pagarba susijęs ir didelis pasitikėjimas.
9. *Atvirumas*. Derėtų vertinti gebėjimą išsakyti savo nuomonę, tarpusavio prieštaravimai būtini, būtent ginčydamiesi žmonės mokosi.
10. *Šventės ir humoras*. Tai pagirtinas dalykas. Šventės tampa gera proga atkreipti dėmesį į svarbiausias vertybes. Humoras mažina štampą, sutvirtina vienybės jausmą, išryškina bendras vertybes, padeda atvirai aptarti sunkius klausimus, o svarbiausia - bendrą darbą, veiklą gali paversti pramoga (Stoll ir Fink, 1998, p.116-120).

Remiantis minėtais autoriais mokykloje, kaip organizacijoje, svarbu sutelkti dėmesį į esmines mokyklos organizacijos kultūros sąlygas, t.y. į bendrą viziją, kuri padeda numatyti mokyklos organizacijos misiją jos klimatui kurti, personalo kolegialumui ir nuolatiniam tobulėjimui skatinti. Be to, pripažinti, kad kiekviena mokyklos organizacija yra unikali, t. y. planavimo procesai priklauso nuo kiekvienos mokyklos organizacijos politinės dinamikos ir motyvacijos bei mokyklos organizacijoje susiklosčiusias kultūros (Stoll ir Fink, 1998, p.107).

Vadinasi, mokyklos organizacijos bendruomenės nariai, vadovaudamiesi susiformavusiomis normomis, daro įtaką mokyklos organizacijos tobulinimui. Mokyklos organizacija suvokiama kaip vieninga institucija, ir viskas, kas joje vyksta – ugdymo procesas, valdymas, mokyklos organizacijos kultūra, jos ryšiai su bendruomene ir išoriniai ryšiai – įtakoja visokeriopą mokinių lavinimą.

Kiekviena organizacija siekia kokybės, tobulinasi, gilinasi į naujoves. Taip ir mokyklos organizacijos, kurioms yra svarbu kompetentingi vadovai, kvalifikuoti darbuotojai, motyvuoti mokiniai, palanki aplinka. Tobulėdami, pasitikėdami, paremdami vieni kitus ir lydimi geros nuotaikos mokyklos bendruomenės nariai visi kartu, komandiniu darbu greičiau įveiks nesklandumus ir pasieks užsibrėžtus tikslus.

2.3. Mokyklos organizacijos kultūros lygmenys ir tipai

Mokyklos organizacijos kultūra yra sudėtingas reiškinys ir ji reiškiasi *trimis lygmenimis*:

1. Transracionalusis lygmuo; vertybės suvokiamos kaip metafizinės ir pagrįstos tikėjimais, etikos kodeksu bei moralinėmis idėjomis.
2. Racionalusis lygmuo; vertybės suprantamos 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; jos glūdi emocijose, jos labai svarbios, tiesioginės, afektinės ir bihevioristinės. Iš esmės jos asocialios ir amoralios (Dalin ir kt., 1999, p.141).

Reta mokyklos organizacijos žino savo transracionaliojo lygmens vertybes. Šio lygmens aiškias vertybes dauguma mokyklų organizacijų atskleidžia savo suformuluotuose tiksluose, normose, taisyklėse, mokyklos organizacijos programoje, kasdieninėje praktikoje, papročiuose ir ceremonijose. Subracionalusis lygmuo daugelyje mokyklų organizacijų vaidina labai svarbų vaidmenį ypač todėl, kad mokyklos organizacija nėra pratusi reikštis racionaliųjų lygmeniu, ir dėl valdžios, kurią turi tikri mokytojai (Dalin ir kt., 1999, p.141).

Vertybės ir normos iškyla šiuose lygmenyse: individo, grupės (klasės), organizacijos (mokyklos), subkultūriniame (mokyklas priešinant su kitomis organizacijomis) ir visuomenės (Dalin ir kt., 1999, p.141).

Kultūros apibrėžimas rodo, kad individai ir jų santykiai yra svarbus mokyklos kultūros veiksnys. Užtat labai svarbu daryti poveikį individo ir grupės lygmeniu, jei vis dėlto norime bandyti keisti mokyklos kultūrą (Dalin ir kt., 1999, p.141).

Anot L. Stoll, D. Fink (1998) metaforos, papročiai, ritualai, ceremonijos, mitai, simboliai, istorijos ir humoras yra mokyklos kultūros bruožai (Stoll, Fink, 1998, p.104).

D. Hopkins, K. Ainscow, West (1998) nurodo keturis mokyklos organizacijos *kultūros tipus*. Šie mokslininkai sukūrė du kontinuumus:

1. Efektyvumo ir neefektyvumo (rezultatų prasme).
2. Antrasis remiasi tobulėjimo proceso dinamiškumo laipsniu (nuo dinamiško iki statiško).

Sugretinus šias dimensijas, kurios sudaro kontinuumą gaunami keturi mokyklos kultūros poreiškiai (4 paveikslas).

	Rezultatai	Neveiksminga	Veiksminga
Procesas			
Dinamiškas		Klaidžiojančios	Žengiančios pirmyn
Statiškas		Įklampusios	Neskubančios

4 pav. Mokyklos organizacijos kultūros poreiškiai (Hopkins ir kt. 1998, p. 113)

Įklampusios mokyklos organizacijos dažnai laikomos nevykusiomis. Sąlygos šiose mokyklose yra prastos, mokymas yra tapęs izoliuota veikla, viską persmelkia vidutiniškumas ir bejėgiškumas. Niekas per daug nesitiki ir dėl susidariusio padėties kaltinamos išorinės aplinkybės. Kultūros sąvoka

gana negirdėta, o jei žinoma tokią esant, manoma, kad ji yra tam tikra duotybė, kurios negalima keisti. Į siaučiančias permainas ne visada reaguojama arba visai nereaguojama.

Klaidžiojanti mokyklos organizacija patiria pernelyg daug naujovių. Kaitos regime yra, tačiau tikrosios nėra, tad darbuotojai greitai išsenka ir susiskaido. Vykstančiam judėjimui šiose mokyklose stinga apsibrėžto tikslo.

Neskubanti mokyklos organizacija. Tai dažniausiai būna tradicinės mokyklos organizacijos, turinčios ilgamečius darbuotojus, kurie nėra nusiteikę keistis. Dažnai jie sako, esą patenkinti, tuo kas yra, ir kad nėra svarbios priežasties ką nors keisti. Šios mokyklos organizacijos labai sunkiai keičiasi ir permainas laiko keistybėmis.

Žengianti pirmyn yra ideali „aktyvi“ mokyklos organizacija. Šioje mokyklos organizacijoje sveikai dera kaita ir stabilumas bei išlaikyta pusiausvyra tarp tobulinimo ir esamos padėties. Viduje mokyklos organizacija yra rami, lengvai prisitaiko prie kintančios aplinkos. Ji pritaiko struktūras prie savo kultūros ir tradicijų, o darbuotojai stengiasi neatsilikti nuo naujovių ir viską iširti, įvertinti (Hopkins ir kt. 1994, p. 113).

Šie keturi kultūros poreiškiai parodo „dominuojančią“ mokyklos organizacijos kultūrą.

Hargreaves (1994) siūlo kitokį modelį, kuris gali būti naudingas analizuojant mokyklos organizacijos kultūrą. Jis grindžiamas dviem matmenimis:

1. *Priemonių sfera*, atspindinčia socialinę kontrolę bei orientaciją į užduotis.
2. *Išraiškos sfera*, atspindinčia socialinį sutelktumą išaugant pozityvius santykius.

Atsižvelgiant į šiuos matmenis, skiriami keturi mokyklos organizacijos kultūros tipai:

1. Tradicinis – menkas socialinis sutelktumas, griežta socialinė kontrolė – globojantis, formalus, neįveikiamas.
2. Gerovės – nemoka socialinė kontrolė, didelis socialinis sutelktumas – švelnus, rūpestingas, jaukus.
3. Šiltnamio – griežta socialinė kontrolė, didelis socialinis sutelktumas – klaustrofobiškas, suvaržytas, kontroliuojamas.
4. Anominis – menkas socialinis sutelktumas, menka socialinė priklausomybė – nesaugus, atstumtas, atskiras.

Hargreaves (1994) pabrėžia, kad tai labai idealūs kultūros tipai, nes mokyklos organizacijos dažnai „juda aplinkui“, ir kiekvieną jų padalinį galima būtų priskirti kitai šio modelio daliai. Tad siūlo dar penktą – efektyvios mokyklos organizacijos kultūros tipą:

Efektyvus – optimalus socialinis sutelktumas, optimali socialinė kontrolė – pakankamai dideli lūkesčiai, parama siekiant adekvačių išsilavinimo standartų (Hopkins ir kt., 1998, p. 115).

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos organizacijos kultūra jungia jos bendruomenės narių vertybes, normas, įsitikinimus, apibūdinančius, kaip žmonių grupė elgiasi ir kaip tai pasireiškia per metaforas, papročius, ritualus, ceremonijas, simbolius, istorijas ir humorą.

2.4. Mokyklos organizacijos subkultūros tipai

Dvi panašią struktūrą turinčios mokyklos organizacijos gali būti skirtingų kultūrų (Hargreaves, 1994). Šio autoriaus teigimu, yra sunku konkrečią mokyklos organizaciją tiksliai priskirti kuriam nors modeliui. Tačiau tokie modeliai yra naudingi, nes duoda pradžią mokytojų diskusijai apie įvairius mokyklos kultūros aspektus. Vienas tų aspektų – subkultūrų egzistavimas (Stoll, Fink, 1998, p.110).

Kaip ir daugumos organizacijų, taip ir mokyklos organizacijos subkultūra yra skiriama į grupes: formalios ir neformalios. Mokyklos organizacijos subkultūra dar turi trečią grupę – pedagogų subkultūra (5 paveikslas) (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė, Damanski, 2000, p.64).

FORMALIOS GRUPĖS	NEFORMALIOS GRUPĖS	PEDAGOGŲ SUBKULTŪROS
Formuojamos pagal darbą, technologijas, užduotis, skyrius, katedras, hierarchinius skirtumus.	Sudaro draugai	Individualizmas, bendradarbiavimas, dirbtinis kolegialumas, skaldymas (balkanizacija), judanti mozaika.

5pav. Mokyklos organizacijos kultūros subkultūros (Jucevičienė ir kt., 2000, p.64)

Hargreaves (1994) pateikia šiuos mokytojų subkultūros tipus:

- *Individualizmas*. Tai klasės metaforų ribojama kultūra, kurioje vyrauja anatomija, atsiskyrimas, izoliacija. Niekas nieko nekaltina, bet ir neremia. Individualizmas dažnai lemia pasirinkimą dirbti su jaunais žmonėmis. Tai tarsi psichinis atlygis.
- *Bendradarbiavimas*. Mokytojai nutaria – spontaniškai ar novatoriškai – dirbti kartu, nekontroliuojami iš šalies.
- *Dirbtinis kolegialumas*. Mokytojams darbo santykius primeta vadovybė. Gali būti nustatytas bendradarbiavimas. Tikslas – iš anksto numatyti rezultatus, nors ir tai ne visuomet pavyksta.
- *Skaldymo (balkanizacija)*. Tai tokia bendravimo forma, kai mokytojai dirba išvien, nei yra izoliuoti, mažomis grupėmis.

- *Judanti mozaika*. Ši kultūros forma anot Hargreaves atitinka pertvarkytų mokyklų ir pomodernistinio pasaulio reikalavimus. Jis remia mokytojų lankstumo ir kūrybiškumo sąvoką, sprendžiant įvairias užduotis. Mokytojai turi nuolat mokytis, tobulėti. Jų veiklai būdingas bendrumas, oportunizmas (tai darbininkų judėjimo teorija ir praktika, prieštaraujanti darbininkų klasės interesams, skelbianti susitaikymą (red. Kvietkauskas, 1985, p.352), partnerystė ir sąjungos (Jucevičienė ir kt., 2000, p.64).

2.5. Mokyklos organizacijos aplinka

Mokyklinė organizacijos aplinka – tai aplinka, kurioje vaikas praleidžia bene didžiausią dalį savo dienos. Gal būtent todėl dauguma vaikų mokyklą vadina savo „antraisiais namais”.

Mokymosi aplinka – tai daugybė iš pirmo žvilgsnio neproduktyvių bruožų visuma, kuriama mokyklos gyvenimo procese (Kowalsky, 2000).

Tai aplinka, kurioje:

- organizuojamas mokymas(is),
- kuriami mokytojų ir mokinių tarpusavio santykiai,
- tinkamai parenkamas mokymo turinys, formos, būdai ir metodai (Kowalsky D.M., 2000).

Tyrinėjant šiuolaikinę pedagoginę literatūrą A. Hargreaves (1994), P. Dalin (1999), D. M. Kowalsky (2000), R. Želvys, (2003), S. P. Robbins (2006), ir kt. pastebime, jog sociokultūriniu požiūriu mokyklos organizacijos aplinka gali būti skirstoma dvejopai: 1) *vidinė mokyklos organizacijos aplinka*, 2) *išorinė mokyklos organizacijos aplinka*. Vidinė mokyklos organizacijos aplinka labiau atspindi kultūrinį problemos aspektą, o išorinė mokyklos organizacijos aplinka – socialinį.

B. Everard ir G. Morris (1997) analizuodami mokyklos organizacijos aplinką teigia, jog mokyklų organizacijų vadovai turi prisiminti, kad jie yra didesnė sistemos dalis; juos ir kitą visuomenės dalį sieja tarpusavio priklausomybė; jie tarnauja visuomenei, ir visuomenė tarnauja jiems. Geri mokyklų organizacijų vadovai, norėdami tikrai žinoti, kas vyksta aplinkui juos, stengiasi palaikyti kuo daugiau ryšių ir domėtis tuo, kas vyksta ir toliau nuo jų. Vadovai turi atsižvelgti į vyraujančias nuomones, stebėti, pvz., kintančią švietimo ir mokslo ministerijos nuostatą, ir orientuotis ne į dabartinę padėtį, bet į tą, kuri bus, kai jie galės veikti. Esminę permainą nuo laikino nukrypimo nelengva atskirti, bet reikia stengtis tai daryti (Everard ir Morris, 1997, p. 158).

Mokyklos organizacijos aplinkoje vaikas praleidžia didžiąją dalį dienos, todėl ir jaustis turėtų kaip savo „antruosiuose namuose“ – saugus. Vaikų besivystantis ir augantis organizmas jautriau reaguoja ne tik į fizinius, bet ir į ekonominius, socialinius veiksnius, nuo kurių priklauso gyvenimo

kokybė ir sveikata. Mokyklos organizacija po šeimos yra pati tinkamiausia vieta ugdyti sveikos gyvensenos įpročius.

Mokyklos organizacijos aplinka apibrėžtina kaip sociokultūrinė ugdymo institucijos erdvė, kurioje vyksta nuolatinis, įvairiapusis vaiko ugdymo ir jo saviugdų procesas. Mokyklos organizacijos aplinka, jos įtaką vaiko asmenybės brendimui bei tiesioginiams mokymo rezultatams tyrinėjo nemažai lietuvių ir užsienio mokslininkų (Zulumskytė, 2003).

Svarbiausia ugdymo proceso grandis yra maksimalus vaiko intelektinių galių išlavimas, parengimas sėkmingai vaiko adaptavimuisi visuomenėje, todėl turėtų būti pritaikyta visa ugdymo institucijos aplinka – tiek vidinė, tiek ir išorinė.

Tinkamai organizuota mokyklinė organizacijos aplinka – tai stimuliuojanti aplinka. Pirmiausia reikia, kad mokymosi aplinkoje vaikas gerai adaptuotųsi emocine prasme, kad neigiamas išorinės aplinkos poveikis nebūtų papildoma kliūtis siekiant geriausių ugdymo(si) rezultatų.

2.6. Mokyklos organizacijos kultūrą įtakojantys vidiniai veiksniai

Mokyklos organizacijos vidinė aplinka priklauso visų pirma nuo joje dirbančių vadovų, pedagogų ir pagalbinių darbuotojų profesionalumo, patirties ir švietimo reformos strateginių tikslų suvokimo. Antroje vietoje yra mokiniai, kurių motyvacija ir socialinė atsakomybė už savo statusą atitinkamai veikia mokyklos vidaus aplinką (Poderienė, 2003).

Kiekvienos organizacijos kultūra ir pati darbo organizavimo procesą lemia konkrečios ekonominės, socialinės ir politinės sąlygos.

Kaip pažymi S. P. Robbins (2006), organizacijos kultūra staiga iš nieko neatsiranda. Tačiau atsiradusi ji retai kada išnyksta. Dabartiniai organizacijos papročiai, tradicijos ir visos veiklos stilius daugiausia priklauso nuo to, kas buvo daroma anksčiau, ir nuo šių pastangų sėkmės.

Svarbiausias organizacijos (šiuo atveju mokyklos organizacijos) kultūros šaltinis - *organizacijos ikūrėjai*. Pastarieji tradiciškai turi didžiausią poveikį formuojant pradinę kultūrą. Jie turi organizacijos viziją. Jų nevaržo ankstesnės veiklos tradicijos ar ideologija. Paprastai nauja organizacija būna maža, dėl ko ikūrėjams lengviau įskiepyti savo viziją visiems organizacijos nariams. Kadangi pirminė idėja priklauso ikūrėjams, jie taip pat tradiciškai turi šališką nuomonę, kaip šią idėją reikėtų įgyvendinti. Organizacijos kultūra gimsta iš ikūrėjų šališkumo bei prielaidų ir pradinių jos narių paskesnės patirties sąveikos (Robbins, 2006, p. 288).

S. Mamedaitytės (2003) teigimu, paprastai didelės įtakos turi *organizacijos ikūrėjas ar vadovas*, sukūręs pradinę, dažniausiai stipriai išsisknijusią kultūrą; neretai ikūrėjų (arba lyderių)

įsitikinimai ir vertybės gali būti paverčiamos/ transformuojamos į organizacijos politiką, taisykles bei elgesio normas.

Lyderių vertybės ir įsitikinimai yra labai stiprūs. Todėl jie ir yra lyderiai. Kelias, kuriuo lyderis ves savo grupę, priklauso nuo jo savybių bei vertybių. Paprastai jis suburia organizacijoje tokius darbuotojus, kurie išpažįsta tas pačias idėjas ir vertybes; dėl šios priežasties į instituciją atėjęs naujas darbuotojas jau randa tos organizacijos vertybes, tam tikra jos filosofija. Nebūtinai tam žmogui yra priimtinos vienos ar kitos įstaigos organizacinės vertybės, elgesio normos ir pan., tačiau jis stengiasi prie jų prisitaikyti, prisiderinti (adaptacijos laikotarpis, kurio trukmė priklauso nuo asmenybės sugebėjimų prisitaikyti bei aplinkinių geranoriškumo), jis stengiasi atrasti, realizuoti save bei siekti bendrų organizacijos tikslų – kitu atveju, pasak S. Mamedaitytės (2003), darbuotojas išeina iš tos organizacijos.

Mokyklos organizacijos kultūrą akivaizdžiai atspindi *mokyklos bendruomenės narių bendravimas ir bendradarbiavimas*. Mokyklos organizacijos bendruomenės nariams bendraujant ir bendradarbiaujant tarpusavyje kuriama ir plėtojama mokyklos kultūra (Mamedaitytė, 2003, p. 45).

Remiantis E. Steponavičiene (2003), mokytojų ir mokinių bendravimą ir bendradarbiavimą turėtų lydėti abipusė pagarba, tolerancija, supratimas. Mylintis, gerbiantis ir atviras su savo mokiniais mokytojas gali padėti pamatus puikiems tarpusavio santykiams, kurie dar labiau stiprintų moksleivių norą eiti į mokyklą, skatintų norą mokytis, patiems domėtis naujais dalykais, gilinti įgytas žinias, mokėjimus ir įgūdžius. Mokyklos organizacija turi padėti susipažinti su savo bendruomenės papročiais, tradicijomis, normomis, taisyklėmis, reikalavimais, nes moksleiviai taip pat yra mokyklos bendruomenės nariai, prisidedantys prie jos kultūros kūrimo.

Kitas svarbus veiksnys, lemiantis mokyklos organizacijos kultūrą – *mokymo įstaigos ir šeimos tarpusavio santykių harmonija*. Demokratiškoje mokykloje ir tėvai, ir mokykla yra vienodai atsakingi už mokinių visapusišką ugdymą. Tėvai gauna iš mokyklos visokeriopą informaciją apie darbo organizavimą, veiklos tikslus, uždavinius ir kryptis, mokymo turinį ir būdus. Mokytojas turi nuolat bendrauti su tėvais taikydamas įvairius būdus ir metodus, nes tai jam leistų daugiau sužinoti apie savo mokinius, geriau juos pažinti, kad iškilus reikalui tinkamai galėtų jiems padėti. Tačiau darni mokyklos organizacijos veikla turi remtis ne tik tėvų, mokytojų ir moksleivių, bet ir tėvų tarpusavio bendradarbiavimu. Pedagogai turi įtraukti į mokyklos gyvenimą tėvus, kad šie domėtųsi savo vaikų mokymusi, elgesiu, be to, rengti vaikų ir tėvų vakarones, spektaklius, varžybas, stovyklas, išvykas, skatinti, kad tėvai aktyviau dalyvautų įgyvendinant įvairius projektus. R. Želvio žodžiais, „mokyklos organizacijos gyvenimas yra kultūra“, todėl tėvai taip pat prisideda prie mokyklos kultūros kūrimo. Apskritai kiekvienos mokyklos organizacijos kultūros puoselėjimas ir kūrimas neišsivaizduojamas be

švenčių organizavimo, tradicijų ir papročių laikymosi. Mokyklos organizacijos savo unikalumą ir savitumą atskleidžia švęsdamos ne tik tautos ir kalendorines šventes, bet ir savo mokyklos organizacijos šventes, sukurtas mokyklos organizacijos bendruomenės narių atsižvelgiant į gamtos ir gyvenimo pasikeitimus bei mokymo programas (Steponavičienė, 2003).

B. Everard ir G. Morris teigia, kad visuomet reikia atsižvelgti į tėvų jausmus ir juos gerbti. Susivaldymas, gebėjimas klausytis, įgūdžiai ir įsijautimas čia turi lemiamą reikšmę (Everard, Morris, 1997, p. 227).

Mokyklos organizacijos kultūrą lemia ir pačiu jos *darbuotojų tarpusavio santykiai* – nuo jų priklauso mokytojų savijauta ir darbingumas, bendras mokyklos klimatas, visas ugdymo procesas ir rezultatai, mokinių tarpusavio santykiai. Pyktis, priešiškus, varžymasis su kitais, atitolimas nuo kitų – viena iš vaikų neramumo, netolerancijos kitiems, jų galvosena, elgesiui priežasčių (Stoll ir Fink, 1998).

E. Steponavičienės (2003) nuomone, mokyklos organizacijos kultūrą kuria ir jos *ryšiai bei bendradarbiavimas su kitomis švietimo įstaigomis*. Bendradarbiaudami su jomis, pedagogai dalijasi patirtimi, naujovėmis, dalyvauja įvairioje bendroje veikloje – renginiuose, konferencijose, įgyvendinant projektus ir kt. Dėl to vaikams pereinant iš vienos švietimo įstaigos į kitą būna lengviau adaptuotis, o pedagogai geriau susipažįsta su kitų įstaigų programomis, lūkesčiais ir visu ugdymo procesu.

„Mokyklos organizacijos bendruomenės narių bendradarbiavimas yra vienas iš pagrindinių mokyklos kultūrą apibūdinančių veiksnių, nuo kurių ji priklauso“ (Želvy, 2003, p. 26).

Labai reikšmingas veiksnys, apibūdinantis mokyklos organizacijos kultūrą, yra *bendra visiems aplinka ir psichologinis klimatas*. Todėl svarbu, kad kiekvienos mokyklos organizacijos moksleiviams, ypač tiems, kurie pirmą kartą peržengė mokyklos slenkstį, būtų sukurta saugi aplinka. Kita vertus, mokykloje visi moksleiviai turi pasijusti laukiami, mylimi ir reikalingi. Šiltas mokyklos organizacijos psichologinis klimatas daro didelę įtaką tiek mokinių rezultatams, tiek pedagogų efektyviam darbui ir bendradarbiavimui, veikia besimokančiųjų jausmus ir skatina dalyvauti bendroje veikloje (Steponavičienė, 2003).

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos organizacijos kultūra kuriama bei plėtojama mokyklos bendruomenės nariams bendraujant ir bendradarbiaujant tarpusavyje.

2.7. Mokyklos organizacijos išorinė aplinka ir jos kontekstai įtakojantys mokyklos kultūrą

Mokyklų organizacijas formuoja jų istorija, aplinka ir joje esantys žmonės. Jas taip pat veikia išorinės, politinės bei ekonominės jėgos, valstybės, vietos švietimo politikos pokyčiai. Visuomeninės

permainos kelia pavojų mokyklos kultūrai, paliesdamos visus jos gyvenimo aspektus – mokymąsi, moksleivių kontingentą, organizacijos valdymą, technologijų plėtrą, moterų vaidmenį.

Mokyklų organizacijas ir mokytojus vis labiau veikia sudėtingo, judraus pomodernistinio pasaulio reikalavimai ir atsitiktinumai. Tačiau reakcija dažnai būna netinkama arba neefektyvi – paliekamos nepateisinamos esamos sistemos ir struktūros arba nuklystama į guodžiančius praeities mitus (Stoll ir Fink, 1998, p. 105-106).

Išorinė mokyklinė organizacijos erdvė leidžia mums apibrėžti tam tikrą baigtinę ugdymo institucijos erdvę, kurioje gali būti kuriama ir puoselėjama vidinės aplinkos kultūra, kurioje susidaro tam tikras mikroklimatas, vystosi žmonių tarpusavio santykiai ir pan. Išorinė mokyklinė organizacijos aplinka gali būti suprantama kaip mokyklos vidinė ir išorinė erdvė t.y. pastatas, jo interjeras ir eksterjeras, pritaikymas mokymui ir mokymuisi, mokyklos aplinkinė teritorija ir pan. Taip pat išorinė mokyklinė organizacijos aplinka gali būti suprantama kaip klasės vidinė ir išorinė erdvė t.y. mokinio darbo vieta, ją supantys daiktai, mokymosi priemonės bei kita (Poderienė, 2003).

B. Everard ir G. Morris (1997) teigia, kad vadovams reikia skirti daugiau laiko sąveikai tarp mokyklos organizacijos ir aplinkos. Jų pareiga yra aktyviai formuoti bendruomenės lūkesčius, siekti bendradarbiavimo ir paramos, formuoti partnerystės santykius, tarpusavio supratimą bei kurti viešąjį įvaizdį, nors ir ne visada tai padaryti yra paprasta (Everard ir Morris, 1997, p. 226).

Veiklų spektras gali būti labai įvairus. Tai visuomeninės sporto, meno, kultūros organizacijos, siekiančios, kad tos veiklos sritys, kuriomis jos atstovauja, rastų deramą vietą mokyklos organizacijoje. Tai taip pat įvairios veteranų, jaunimo, sveikuolių, patriotinės ir kitos organizacijos, norinčios, kad mokykla savo veikloje remtųsi jų propaguojamais idealais. Jei sėkmingai pavyksta suderinti abiejų pusių interesus, galima užkariauti visuomenės dalies, kuriai šios organizacijos atstovauja, simpatijas (Želvys, 2003, p. 132).

Kadangi ugdymo įstaigos yra atviros sistemos, tai jas įtakoja tam tikri išoriniai veiksniai, nuo kurių priklauso ir tos institucijos vadovo veiklos rezultatyvumas. Tyrinédama tai, V. Targamadžė (1999) išskiria devynis išorinės aplinkos veiksnius:

1. **Ekonominiai**- susieti su švietimo įstaigai skiriamomis nacionalinio biudžeto lėšomis.
2. **Politiniai**- veiksniai, turintys įtakos švietimo politikos kūrimui.
3. **Gamtinių išteklių**- nepakankami gamtiniai ištekliai nepapildo valstybinio biudžeto, tokiu atveju mažiau skiriama lėšų švietimui.
4. **Technologiniai**- greitėjanti kuriamų technologijų plėtotė veikia ir pažangių mokymo technologijų kūrimą ir taikymą.

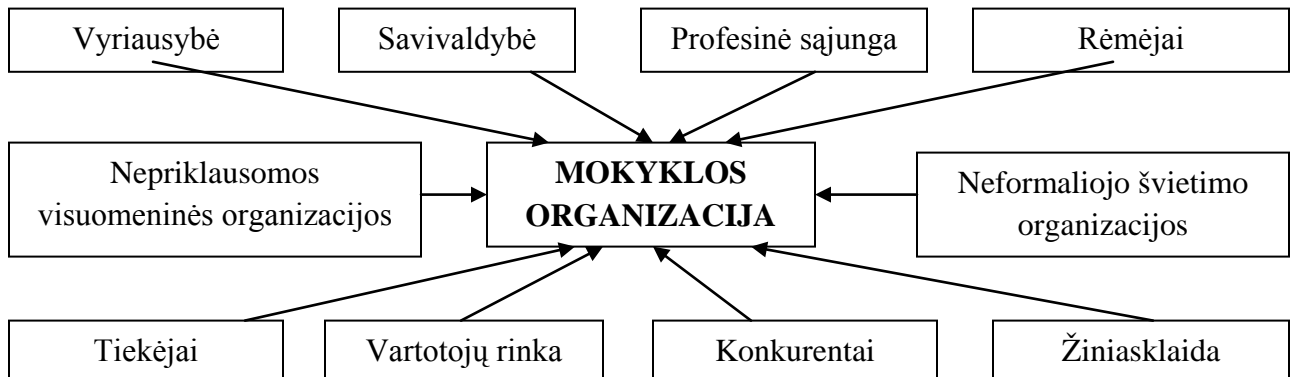
5. **Kultūriniai**- daro įtaką ugdymo institucijoms, jų veikėjų kultūrai: *vertybėms, tradicijoms*.
6. **Socialiniai**- tiesiogiai veikiantys ugdymo veikėjus (mokinių tėvų nedarbas, maži pedagogų atlyginimai ir t.t.).
7. **Demografiniai**- tai šalies gyventojų pasiskirstymas. Šie veiksniai veikia mokyklose besimokančiųjų skaičių.
8. **Edukaciniai**- jie sietini su švietimo politika, švietimo sistemos struktūra, misija ir kt., ir jie yra ypač akcentuoti.
9. **Teisiniai**- tai įstatymai, poįstatyminiai dokumentai, reglamentuojantys ugdymo įstaigų funkcijas, veiklą, misiją ir pan. (Targamadžė, 1999, p.25).

R. Želvys (2003) teigia, kad didelę reikšmę mokyklos organizacijai daro tam tikros interesų grupės:

1. *Pramonės ir verslo atstovai*. Darbdaviai apie mokyklos organizaciją sprendžia pagal ateinančius pas juos dirbti buvusius mokyklos auklėtinius. Rėmėjams vienoks ar kitoks įvaizdis formuojasi pagal tai, kiek vertinama ir kaip panaudojama jų parama. Solidžios firmos ar visuomenėje žinomo rėmėjo vardas neabejotinai sustiprina švietimo organizacijos prestižą.

2. *Žiniasklaidos atstovai*. Tai ypač galinga visuomenės nuomonę formuojanti jėga. Deja, mokyklos organizacijos vengia žiniasklaidos atstovų, manydamos, kad žurnalistus labiau domina ne ugdymo pasiekimai, bet mokyklų organizacijų darbo trūkumai, skandalai ir konfliktai. Tam, kad bendravimas su visuomenės informavimo priemonėmis būtų konstruktyvus, reikėtų, užuot jų vengus, imti iniciatyvą į savo rankas. Mokyklos organizacija turėtų palaikyti gerus santykius su švietimo temomis rašančiais žurnalistais bei jų laidų kūrėjais, operatyviai informuoti juos apie mokyklos laimėjimus ir diegiamas naujoves. Jei žiniasklaida taps mokyklos sąjungininke, bus lengviau formuoti palankų visuomenės požiūrį.

3. *Vietos ir centrinė švietimo valdžios atstovai*. Viena vertus, mokyklos organizacijai svarbu, kad miestų švietimo padalinių bei Švietimo ir mokslo ministerijos darbuotojų nuomonė apie mokyklos organizacijai būtų palanki. Tai leistų jai, esant reikalui sulaukti šių institucijų paramos ir palaikymo, ji dažniau būtų kviečiama dalyvauti nacionaliniuose ir tarptautiniuose projektuose. Kita vertus, ir Švietimo ir mokslo ministerija, tuo labiau vietos švietimo padaliniai yra suinteresuoti, kad jų prižiūrimos mokyklos organizacijos turėtų gerą reputaciją, kadangi tai visuomenė spręs ir apie jų pačių veiklos efektyvumą (Želvys, 2003, p. 133).



6 pav. Mokyklos organizacijos išorinės aplinkos modelis (Poderienė, 2003, p. 117.)

Iš šio modelio matyti, kad mokyklos organizacijos išorinę aplinką sudaro tiesioginio (vyriausybės ar savivaldybės tarnybos, vartotojų rinka, tiekimo organizacijos, profesinės sąjungos) ir netiesioginio (socialiniai, ekonominiai, politiniai, technologiniai veiksniai).

Apibendrinus galima teigti, mokyklos organizacijos kultūrą įtakoja tam tikri išoriniai veiksniai, nuo kurių priklauso ir tos institucijos vadovo veiklos rezultatyvumas. Ugdymo procese mokyklos organizacijos kultūra išties yra labai svarbi, nes mokiniai juk mokosi ne tik per pamokas, bet ir būdami, kasdien gyvendami mokykloje. Todėl yra svarbi išorinės aplinkos kontekstų įtaka bendrojo lavinimo mokyklos organizacijos kultūrai.

3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Mokyklos organizacijos kultūros, mokytojų ir mokyklų vadovų empirinio tyrimo duomenų analizė

Mokyklos organizacijos kultūros tyrimas labai svarbus norint identifikuoti jos funkcijas ir nustatyti sąsajas su išorinės aplinkos kontekstais.

Tyrimas buvo atliktas Kėdainių miesto penkiose ir arčiausiai miesto esančiose trejose bendrojo lavinimo mokyklose. Apklausa vyko 2010 metų sausio mėnesį. Apklausoje dalyvavo 237 mokytojai ir 26 vadovai.

Jiems buvo pateikta anketa, kurią sudarė septyni diagnostiniai blokai (1 priedas). Anketa sudaryta remiantis Jucevičiene, Targamadze, Poderiene, Stoll, Fink, Schein ir kt.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti bendrojo lavinimo mokyklų organizacijų kultūrų ypatumus ir jų sąsajas su išorinės aplinkos kontekstais.

Tyrimo objektas. Bendrojo lavinimo mokyklos organizacijos kultūra.

Tyrimo uždaviniai:

- išanalizuoti tiriamų mokyklų organizacijų kultūrų ypatumus ir identifikuoti jų sąsajas su išorinės aplinkos kontekstais.
- išskirti esminius mokyklos organizacijos išorinės aplinkos ypatumus, darančius įtaką mokyklai.

Tyrimo hipotezė. Tikėtina, kad bendrojo lavinimo mokyklų vadovų ir mokytojų nuomone, mokyklos organizacijos kultūros formavimuisi ir pokyčiams didesnės reikšmės turi išorinės aplinkos kontekstai nei vidinės aplinkos veiksniai. Mokytojų ir vadovų nuomonė šiuo klausimu turėtų sutapti.

Anketinės apklausos klausimyno parengimas.

Siekiant gauti kuo daugiau informacijos anketoje naudojami įvairaus tipo klausimai:

- atviri – atsakymą turėjo parašyti respondentas;
- uždari – atsakymą arba kelis atsakymus turėjo parinkti tinkamą iš jau pateiktų variantų;
- mišrūs – respondentas atsakydamas galėjo parašyti savo nuomonę.

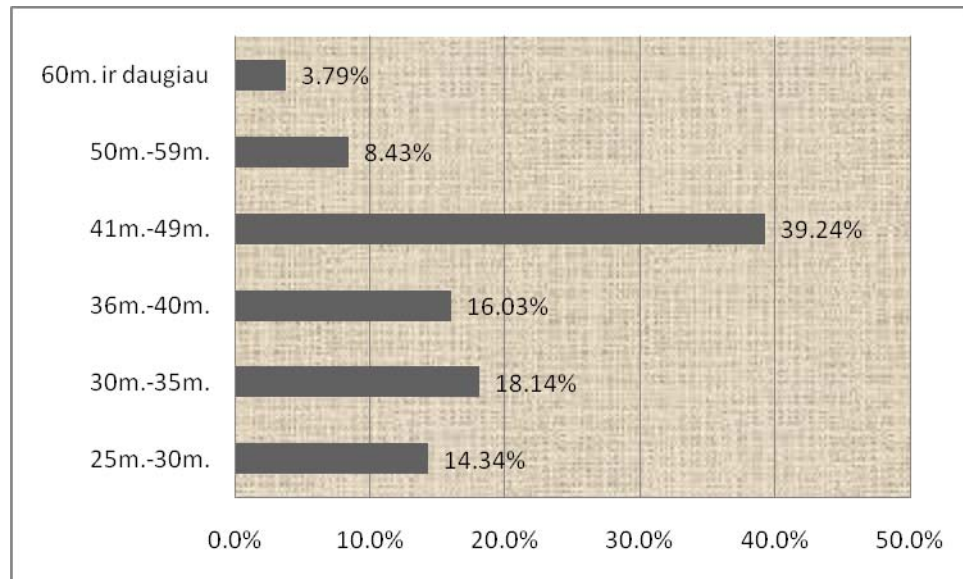
Anketoje buvo pateikti septyni diagnostiniai blokai: 1 – 1.5 – demografinė charakteristika; 2 - 2.1 – mokyklos organizacijos kultūros samprata; 3 - 3.1 – mokyklos organizacijos kultūros reikšmingumas; 4 – 4.6 - mokyklos organizacijos kultūrą įtakojantys veiksniai; 5 – 5.1 - išorinės mokyklos aplinkos veiksnių įtakos kultūrai pobūdis; 6 – 6.3 - konkrečios mokyklos kultūros ypatumų identifikavimas; 7- 7.5 - pokyčiai mokyklos kultūroje.

Anketos pavyzdys pridedamas, 1 priedas (pedagogų), 2 priedas (vadovų).

3.1.2. Mokytojų ir mokyklų vadovų demografinės charakteristikos

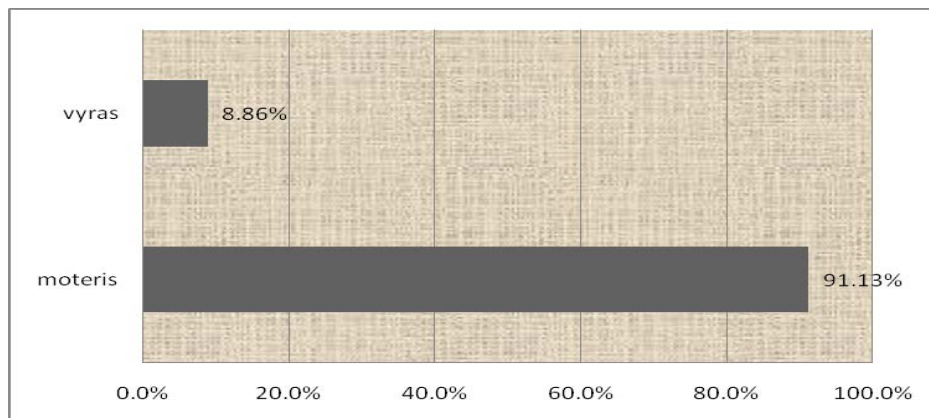
Anketinėje apklausoje dalyvavo Kėdainių miesto ir rajono bendrojo lavinimo mokyklų vadovai ir mokytojai. Kiekvienam respondentui buvo paaiškintas tyrimo tikslas ir kur bus panaudota iš jų gauta informacija.

Visų pirma tyrime svarbu atsižvelgti į **mokytojų demografines charakteristikas**. Apibendrinus anketas paaiškėjo, kad daugiausia dirbančių mokytojų amžius yra nuo 41 metų iki 50 metų, o mažiausia 60 metų ir daugiau (žr. 7 paveikslą).



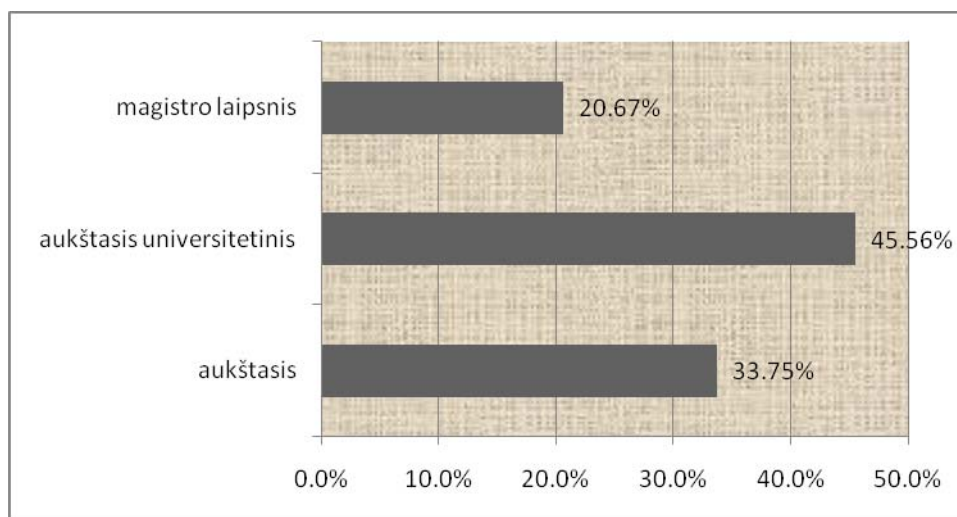
7 pav. Mokytojų amžius (N-237)

Apklausoje daugiausia dalyvavo moterys ir tik maža dalis vyrų. Taigi, galime teigti, kad Kėdainių mieste ir keliose rajono bendrojo lavinimo mokyklose dirba daugiausia moterys (žr. 8 paveikslą).



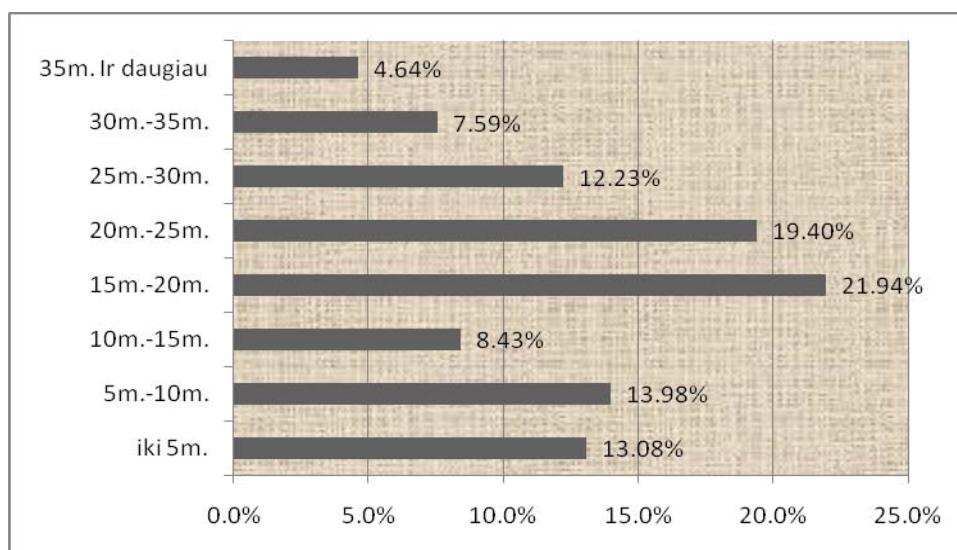
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N-237)

Pagal išsilavinimą mokytojai pasiskirstė: aukštasis – 20,7 proc., aukštasis universitetinis – 45,6 proc., magistro laipsnis – 33,7. Iš 9 paveikslą matome, kad didžiausia mokytojų dalis tyri igiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (žr. 9 paveikslą).



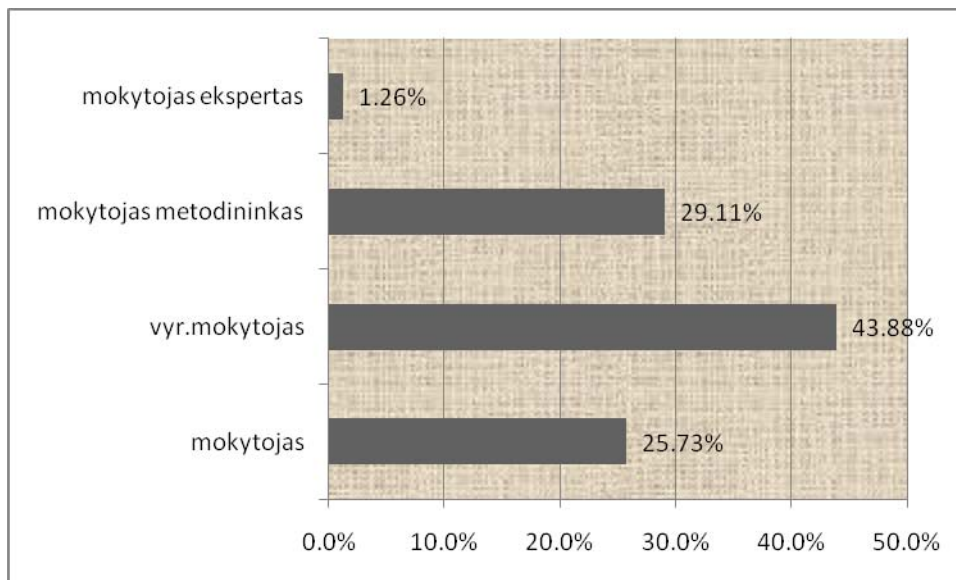
9 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N-237)

Pedagoginis stažas pateiktas 8 grupėse. 10 paveiksle pateikta procentinė išraiška rodo, kad didžioji dalis apklaustų mokytojų dirba 15-20 metų, šiek tiek mažiau – dirba 20-25 metus. Beveik penktadalis – 10-15 metų, mažiau nei penktadalis – 5-10 metų, daugiau nei dešimtadalis– 25-30 metų, taip pat iki 5 metų, mažiau nei dešimtadalis– 30-35 metų. Mažiausios dalies apklaustųjų pedagoginis stažas yra 35 metai ir daugiau (žr. 10 paveikslą).



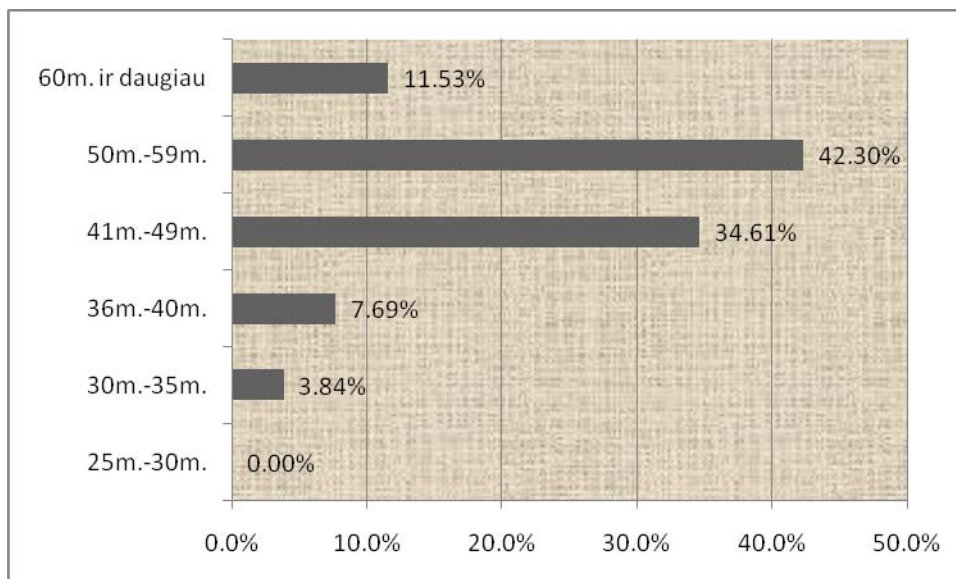
10 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą (N-237)

Mokytojai turėjo anketoje pažymėti savo kvalifikacinę kategoriją. Iš 11 paveiksle pateiktų duomenų galime spręsti, jog daugiausia respondentų yra apsigynę vyresniojo mokytojo kategoriją. Apklausoje dalyvavo tik trys mokytojai ekspertai, todėl jų procentas mažiausias. (žr. 11 paveikslą).



11 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją (N-237)

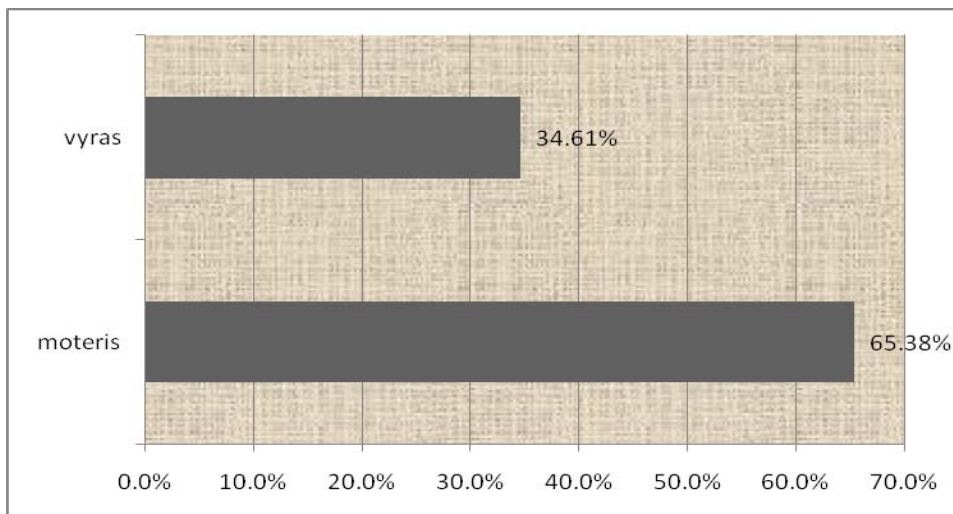
Taip pat svarbu paminėti ir kitos grupės - **mokyklų vadovų demografines charakteristikas.**



12 pav. Mokyklų vadovų pasiskirstymas pagal amžių (N-26)

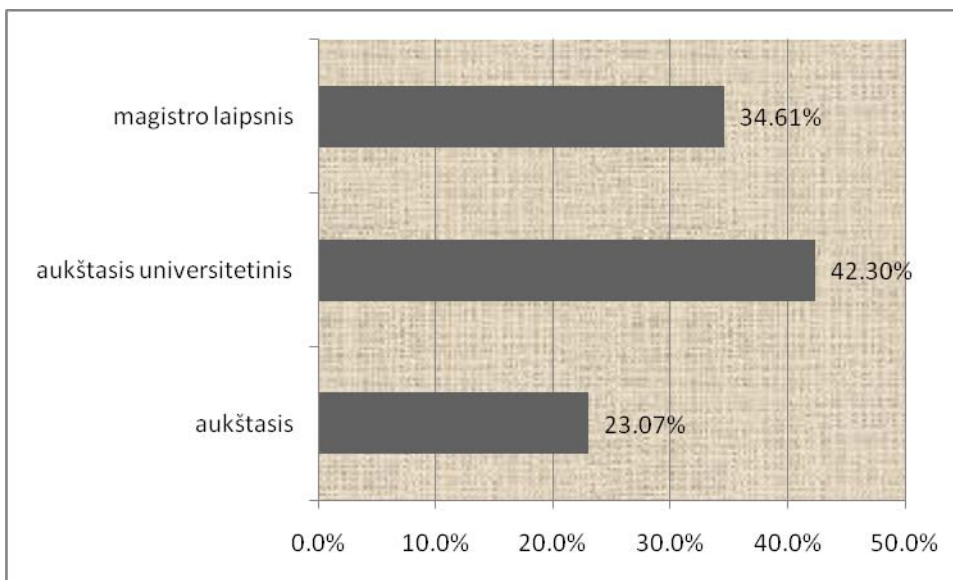
Iš 12 paveiksle pateiktų duomenų matome, kad daugiausia tyrime dalyvavo nuo 50 metų iki 59 metų amžiaus mokyklų vadovai. Vidutinis vadovų amžius yra 41 m. – 49m., mažiausias 30m. – 35m.

Tyrimo duomenys rodo, kad daugiausia mokyklų vadovų yra moterys, trečdalis apklaustųjų yra vyrai, tai mokyklų direktoriai ir keletas pavaduotojų (žr. 13 paveikslą).

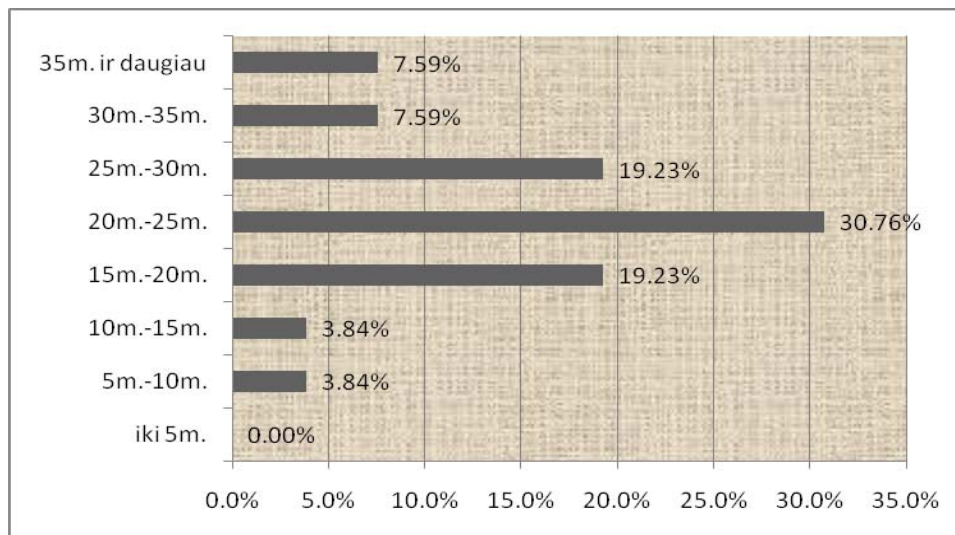


13pav. Mokyklų vadovų pasiskirstymas pagal lytį (N-26)

Mokyklų vadovai, kaip ir mokytojai (žr. 9 paveikslą) daugiausia yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (žr. 14 paveikslą).

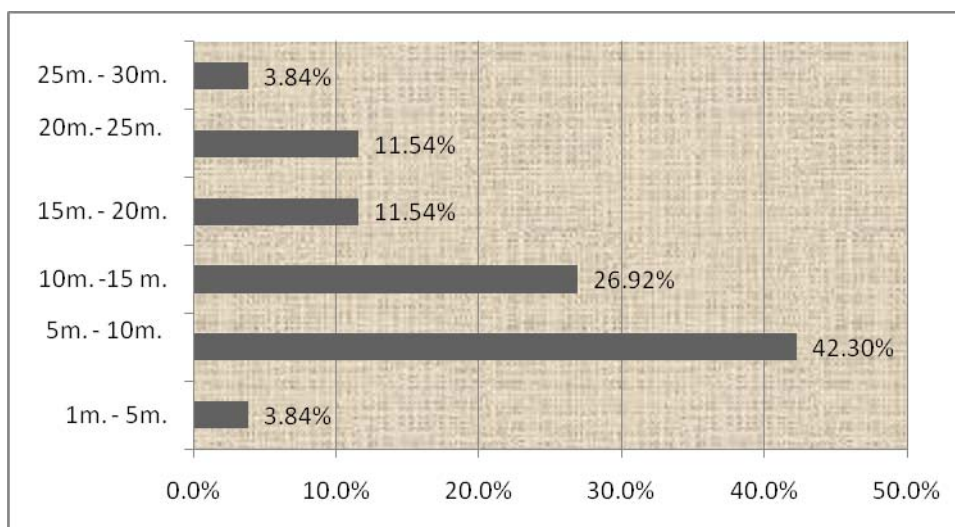


14pav. Mokyklų vadovų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N-26)



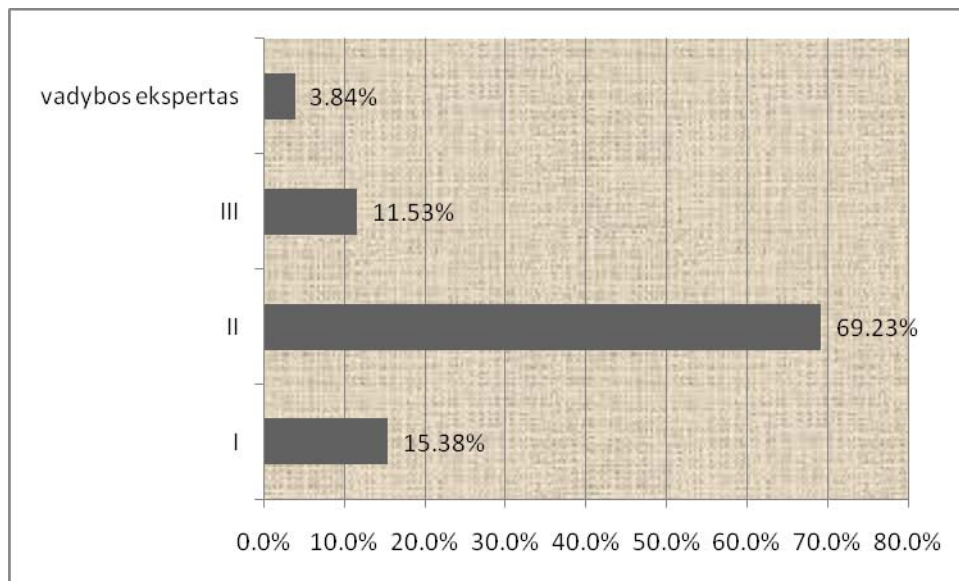
15 pav. Mokyklų vadovų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą (N-26)

Kaip matome iš pateiktos diagramos 15 paveiksle, vadovų pedagoginis darbo stažas yra 20m. – 25m. Mažiausia dalis – 35m. ir daugiau. Iki 5 m. pedagoginio darbo stažo neturi nei vienas apklaustas vadovas.



16 pav. Mokyklų vadovų pasiskirstymas pagal vadybinio darbo stažą (N-26)

Apklausoje dalyvavo 26 mokyklų vadovai. 16 paveiksle matome jų vadybinio darbo stažą: vienas vadovas dirba vadovaujama darbą 1m. – 5 m., 11 vadovų - 5m. – 10 m., 7 vadovai - 10m. – 15m., po tris vadovus - 15m.- 20m. ir 20m. – 25m. Taigi, galime teigti, kad didžioji mokyklų vadovų vadybinio darbo patirtis yra 5 – 10 metų.

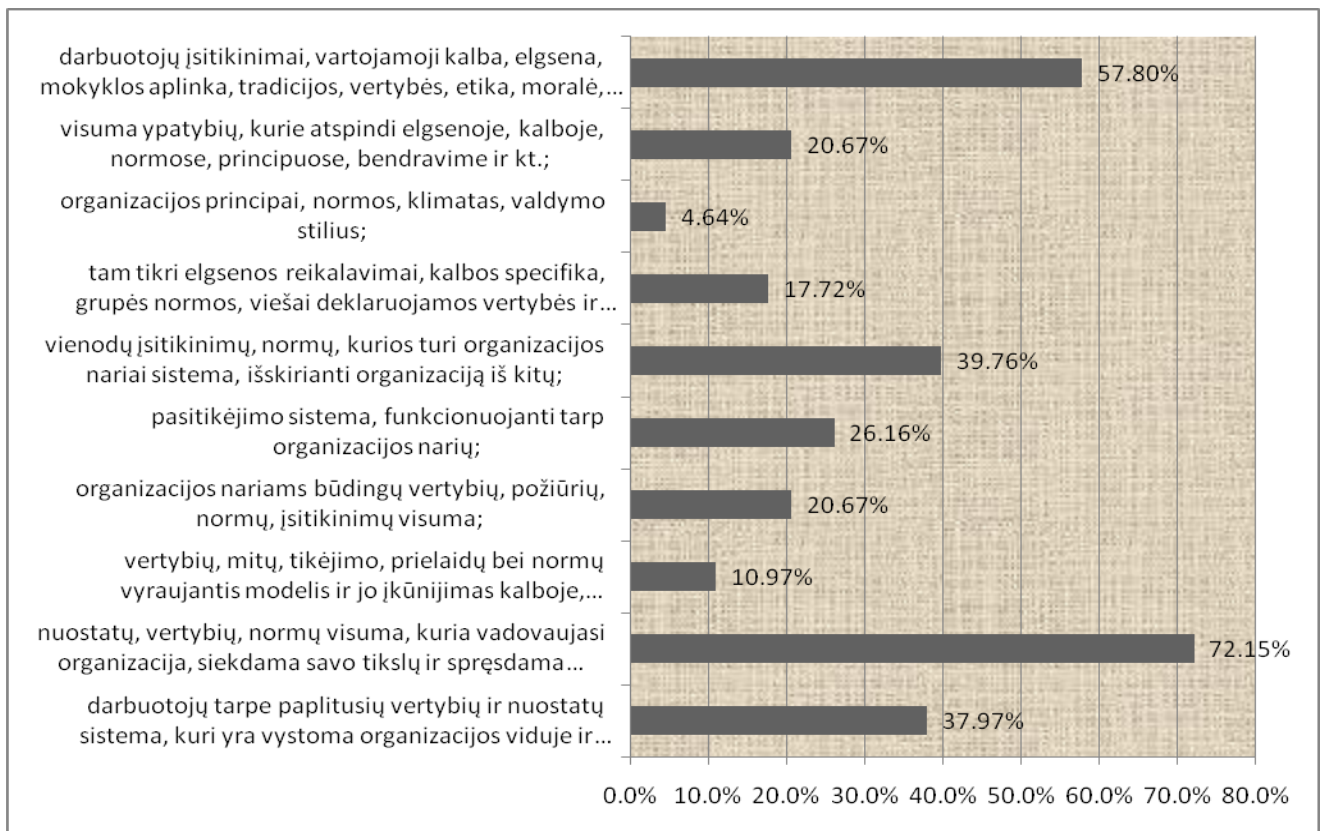


17 pav. **Mokyklų vadovų pasiskirstymas pagal vadybinę kategoriją (N-26)**

Mokyklų vadovai taip pat turėjo įvardyti savo kvalifikacinę kategoriją. Didžioji dalis vadovų turi įgiję II vadybinę kategoriją, daugiau nei dešimtadalis - III vadybinę kategoriją, beveik penktadalis- I vadybinę kategoriją ir mažiausia dalis mokyklų vadovų turi vadybos eksperto kategoriją. Galime teigti, jog apklausoje dalyvavusieji bendrojo lavinimo mokyklų vadovai turi yra aukštą kvalifikaciją (žr.17 paveikslą).

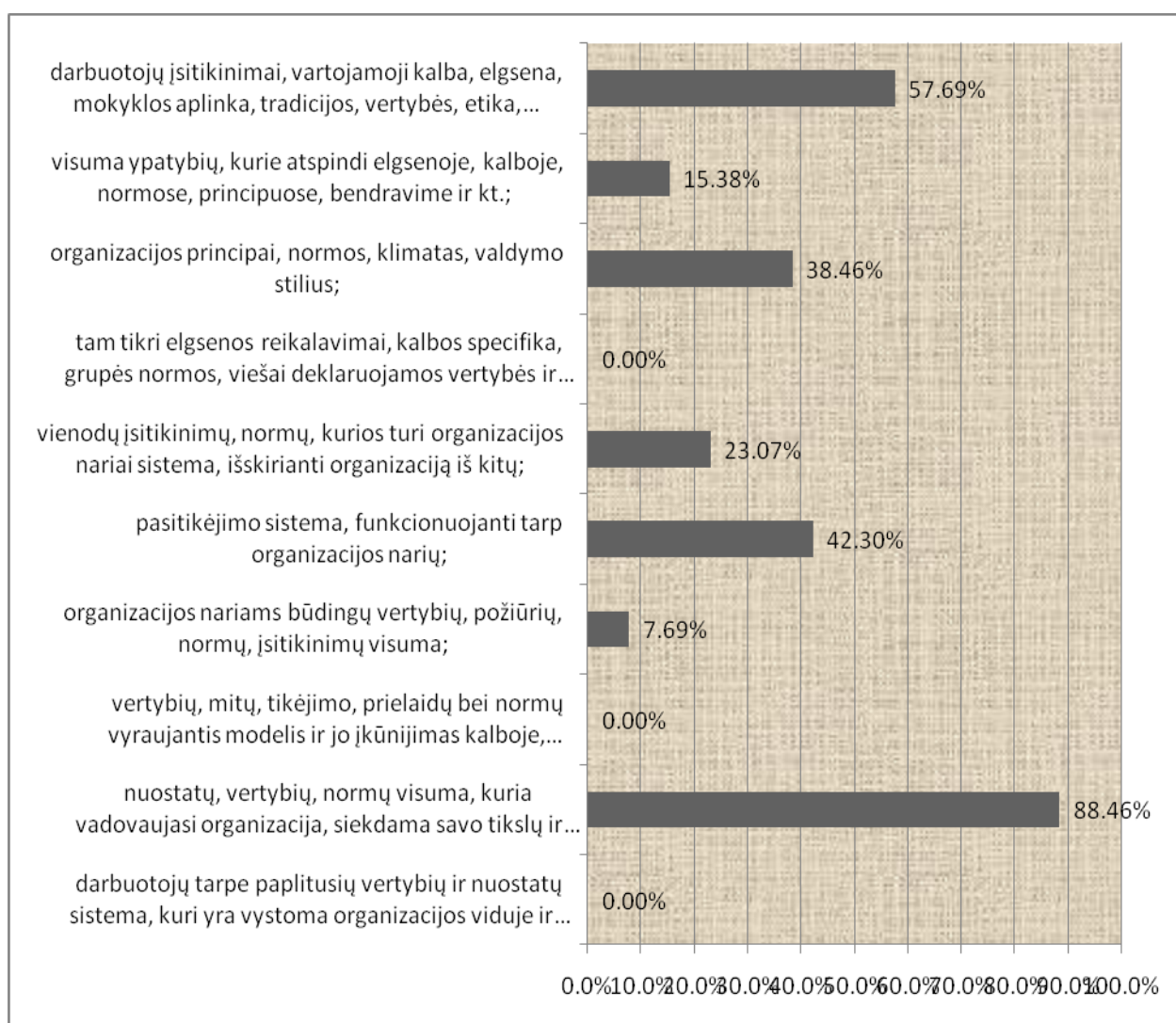
3.1.3. Respondentų mokyklos organizacijos kultūros sampratos ypatumai

Mokyklos organizacijos kultūrą sudaro bendruomenės įsitikinimai, vertybės, elgesio normos, tradicijos, papročiai. Daugiausia apklaustųjų mokytojų mano, kad mokyklos organizacijos kultūra tai nuostatų, vertybių, normų visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas. Kiek daugiau nei pusė mokytojų teigia, jog tai darbuotojų įsitikinimai, vartojimo kalba, elgsena, mokyklos aplinka, tradicijos, vertybės, etika, moralė, taisyklės, normos, tikslai. Mažiau negu pusės mokytojų nuomone, mokyklos organizacijos kultūra - tai darbuotojų tarpe paplitusių vertybių ir nuostatų sistema, kuri vystosi organizacijos viduje ir įtakoja jos narių elgesį; vienodų įsitikinimų, normų, kurias turi organizacijos nariai sistema, išskirianti organizaciją iš kitų. Daugiau nei penktadalis mokytojų mano, kad tai pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių; organizacijos nariams būdingų vertybių, požiūrių, normų, įsitikinimų visuma; visuma ypatybių, kurios atspindi elgsenioje, kalboje, normose, principuose, bendravime. Mažiau nei penktadalis mokytojų teigia, jog mokyklos organizacijos kultūra - tai tam tikri elgsenos reikalavimai, kalbos specifika, grupės normos, viešai reglamentuojamos vertybės ir principai. Mažiausia dalis teigia, jog tai organizacijos principai, normos, klimatas, valdymo stilius (žr. 18 paveikslą).



18 pav. Mokyklos organizacijos kultūros samprata mokytojų požiūrio aspektu (N-237)

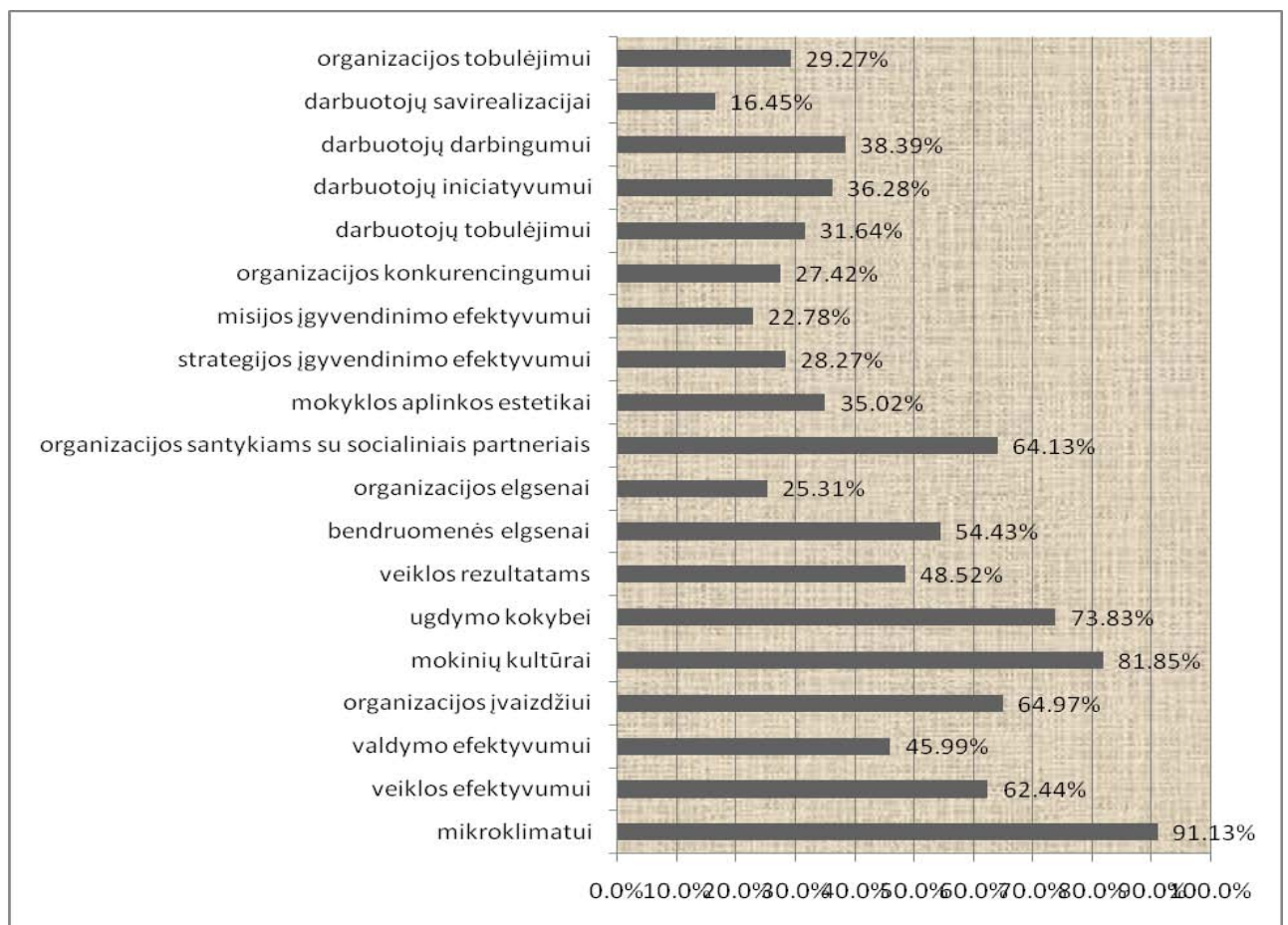
Vadovų nuomonė (žr. 19 paveikslą) su mokytojų sutapo. Daugiausia apklaustųjų respondentų mano, kad mokyklos organizacijos kultūra tai nuostatų, vertybių, normų visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas. Daugiau nei pusės vadovų nuomone, mokyklos organizacijos kultūra - tai darbuotojų įsitikinimai, vartojimo kalba, elgsena, mokyklos aplinka, tradicijos, vertybės, etika, moralė, taisyklės, normos, tikslai. Mažiau nei pusės požiūriu – pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių. Beveik ketvirtadalis vadovų teigia, jog tai vienodų įsitikinimų, normų, kurias turi organizacijos nariai sistema, išskirianti organizaciją iš kitų. Mažiau nei penktadalis – visuma ypatybių, kurios atspindi elgsenoje, kalboje, normose, principuose ir bendravime. Mažiau nei dešimtadalis vadovų teigia, jog mokyklos organizacijos kultūra - tai organizacijos nariams būdingų vertybių, požiūrių, normų, įsitikinimų visuma. Išsamesni tyrimo duomenys pateikti 19 paveiksle.



19 pav. Mokyklos organizacijos kultūros samprata vadovų požiūriu aspektu (N-26)

3.1.4. Mokyklos organizacijos kultūros reikšmingumas

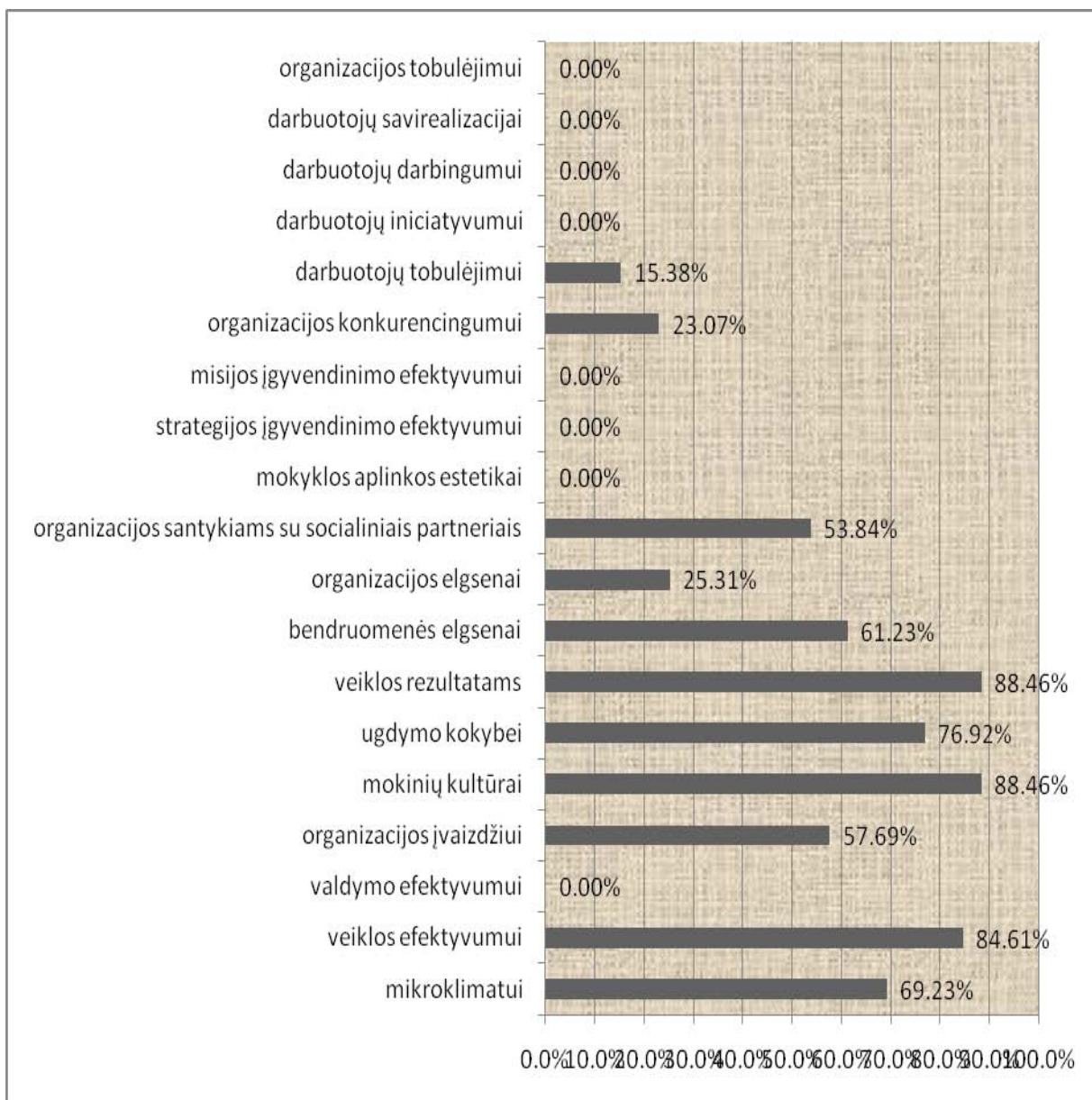
Tyrimo duomenys rodo, kad dauguma mokytojų mano, jog mokyklos organizacijos kultūra turi įtakos mikroklimatui ir mokinių kultūrai. 73,83 proc. mokytojų teigia, jog mokyklos organizacijos kultūra turi įtakos ugdymo kokybei. Daugiau nei pusė respondentų teigia, jog - organizacijos įvaizdžiui, veiklos efektyvumui, organizacijos santykiams su socialiniais partneriais, tėvais ir kt. Kiek daugiau nei pusė – bendruomenės elgsenai. Beveik pusė apklaustųjų mano, kad mokyklos organizacijos kultūra reikšmės turi veiklos rezultatams, valdymo efektyvumui. Daugiau nei trečdalis teigia, jog – darbuotojų darbingumui, darbuotojų iniciatyvumui, mokyklos aplinkos estetikai, darbuotojų tobulėjimui. Beveik trečdalis reikšmingumą teikia organizacijos tobulėjimui, strategijos įgyvendinimo efektyvumui, organizacijos konkurencingumui, organizacijos elgsenai. Daugiau nei penktadalis – misijos įgyvendinimo efektyvumui. Mažiausia dalis – darbuotojų savirealizacijai. (žr. 20 paveikslą).



20 pav. Mokyklos organizacijos kultūros reikšmingumo procentinė išraiška N (237)

Tačiau didžiausia dalis mokyklos vadovų mano, kad mokyklos organizacijos kultūra turi įtakos veiklos rezultatams, mokinių kultūrai bei veiklos efektyvumui. 76,92 proc. vadovų nuomone, mokyklos organizacijos kultūra įtakoja ugdymo kokybę, 69,23 proc. – mikroklimatą, 61,23 proc. –

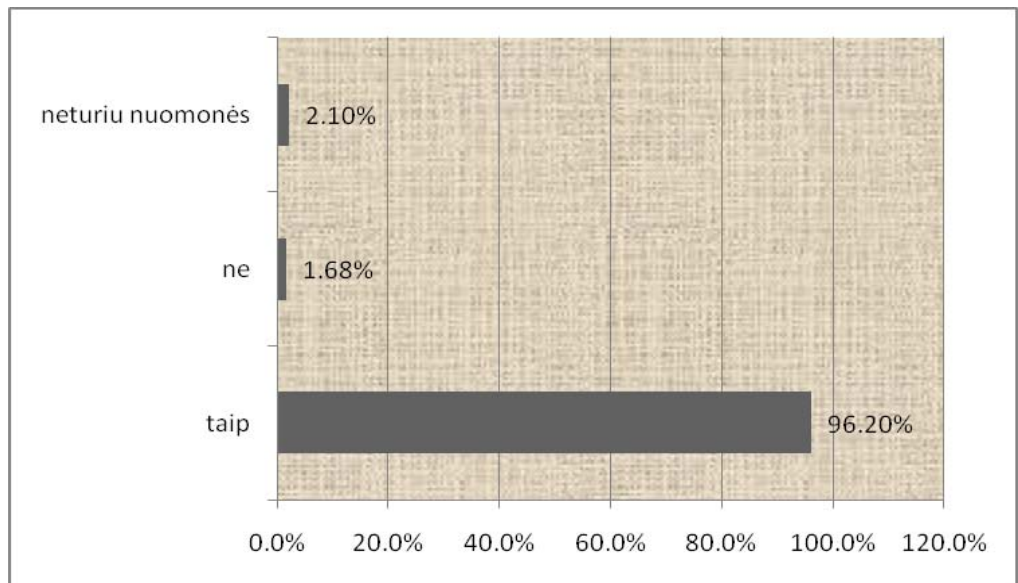
bendruomenės elgseną. Daugiau nei pusė vadovų reikšmingumą teikia organizacijos įvaizdžiui, organizacijos santykiams su socialiniais partneriais, tėvais ir kt. Daugiau nei penktadalis mokyklų vadovų teigia, jog mokyklos organizacijos kultūrą įtakoja organizacijos elgsena, organizacijos konkurencingumą. Darbuotojų tobulėjimui, vadovų nuomone, mokyklos organizacijos kultūra mažiausia turi įtakos. Tyrimo duomenys rodo, kad pagal vadovų atsakymus mokyklos organizacijos kultūra neįtakoja: organizacijos tobulėjimo, darbuotojų savirealizacijos, darbuotojų darbingumo, darbuotojų iniciatyvumo. Neturi įtakos nei misijos įgyvendinimui, nei strategijos įgyvendinimo efektyvumui, nei mokyklos aplinkos estetikai, nei valdymo efektyvumui (žr. 21 paveikslą).



21 pav. Mokyklos organizacijos kultūros reikšmingumo procentinė išraiška (N-26)

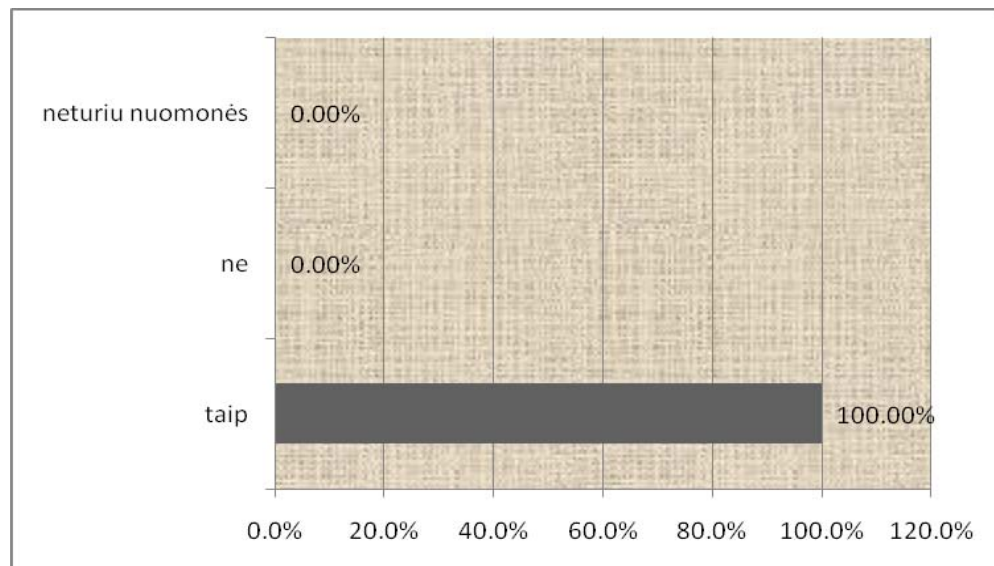
3.1.5. Mokyklos organizacijos kultūrą įtakojantys veiksniai

Į klausimą „Ar įtakoja mokyklos organizacijos kultūrą išorinės aplinkos veiksniai?“, didžioji mokytojų dalis atsakė – taip, mažiau nei dešimtadalis - neturi nuomonės ir mažiausia dalis apklaustųjų - ne (žr. 22 paveikslą):



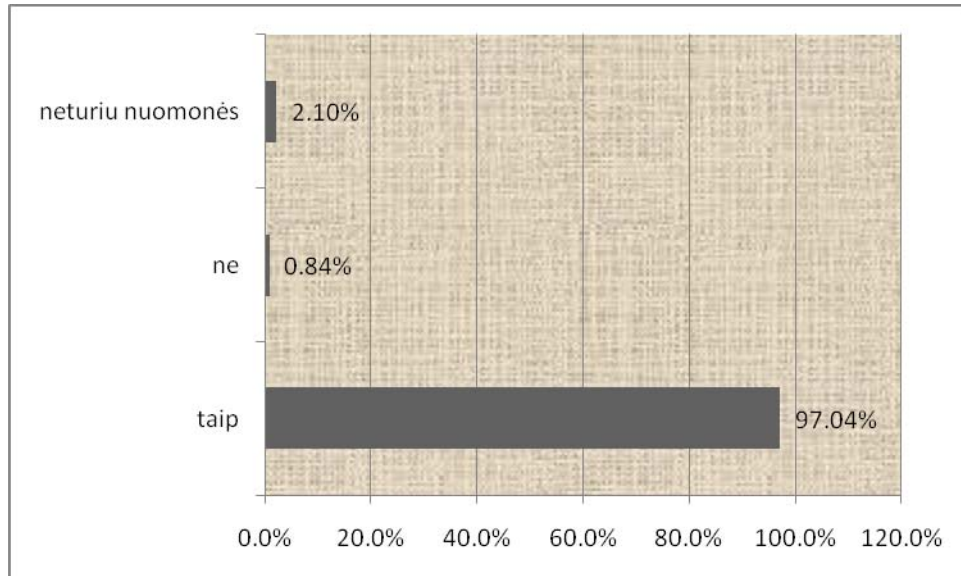
22 pav. Išorinės aplinkos veiksnių vaidmuo mokyklos organizacijos kultūrai mokytojų požiūriu aspektu (N-237)

Aplausos duomenys rodo, kad išorinės aplinkos veiksniai turi įtakos mokyklos organizacijos kultūrai. Šį teiginį, patvirtino vadovai (žr. 23 paveikslą).



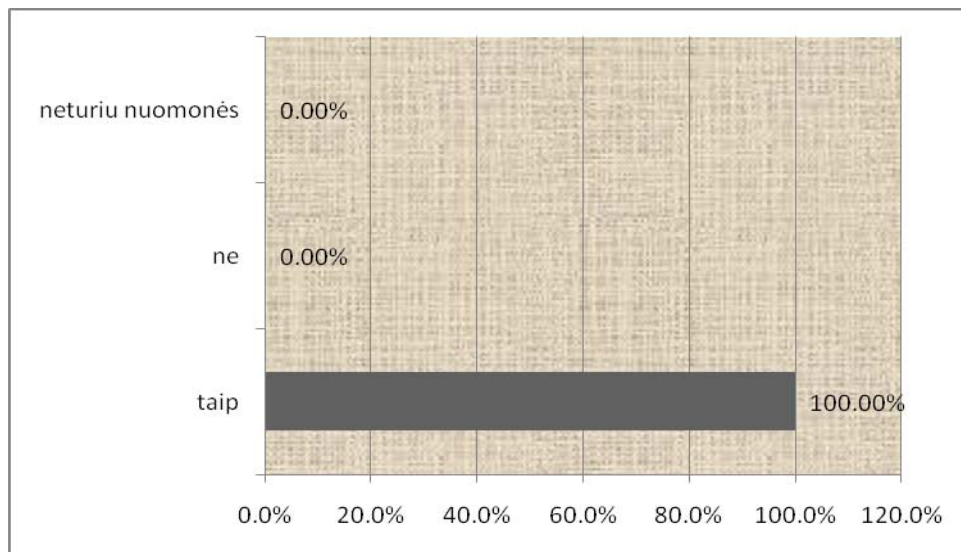
23 pav. Išorinės aplinkos veiksnių reikšmingumas mokyklos kultūrai vadovų požiūriu aspektu (N-26)

Į klausimą „Ar įtakoja mokyklos organizacijos kultūrą vidinės aplinkos veiksniai?“ Beveik visi mokytojai atsakė taip, maža dalis - neturiu nuomonės, ir vos 1 procentas mokytojų atsakė ne (žr. 24 paveikslą).



24 pav. Vidinės aplinkos veiksnių įtaka mokyklos organizacijos kultūrai mokytojų požiūriu aspektu (N-237)

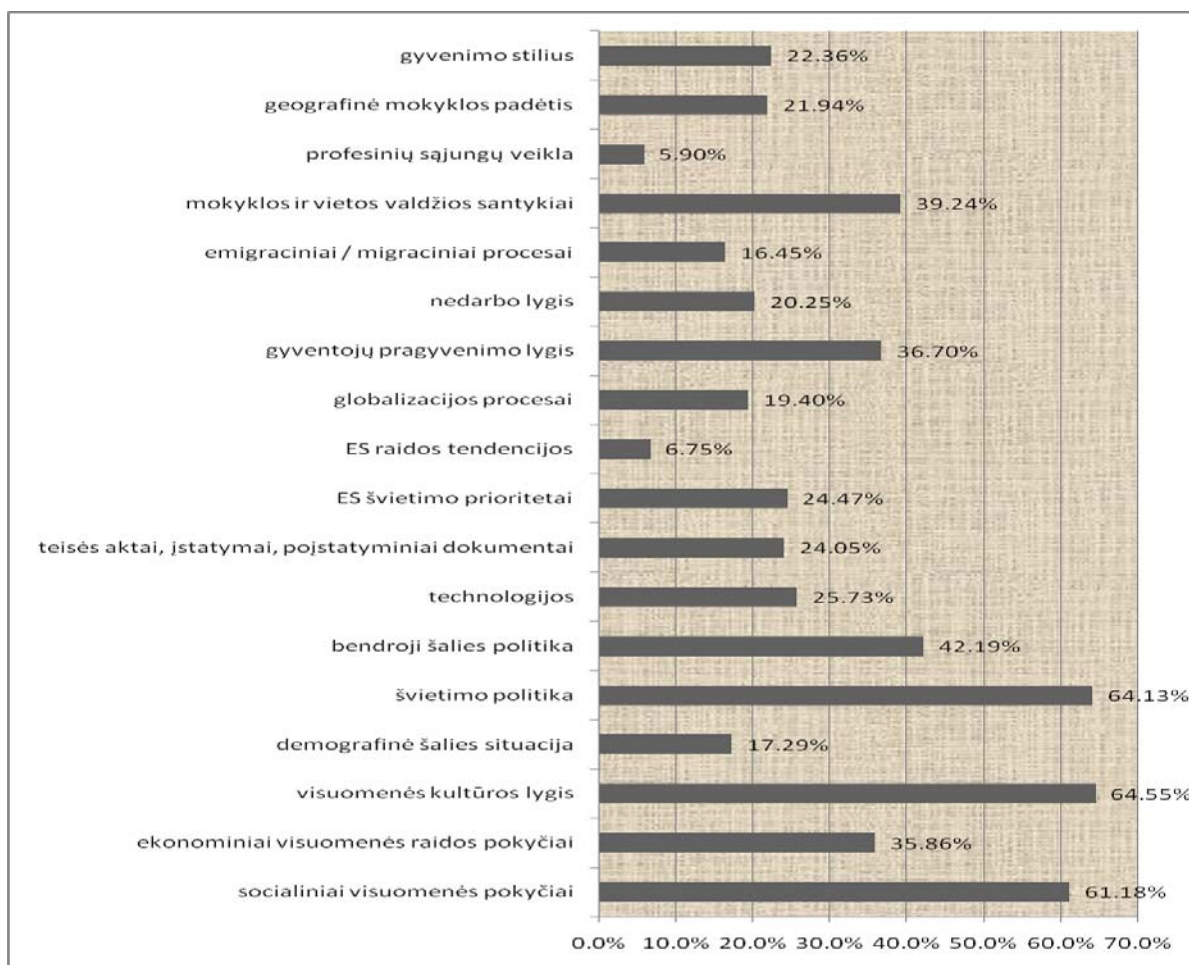
Visi mokyklų vadovai mano, kad ir vidiniai aplinkos veiksniai turi didelės reišmės mokyklos organizacijos kultūrai (žr. 25 paveikslą).



25 pav. Vadovų požiūriu į vidinės aplinkos veiksnių įtaką mokyklos organizacijos kultūrai procentinė išraiška (N-26)

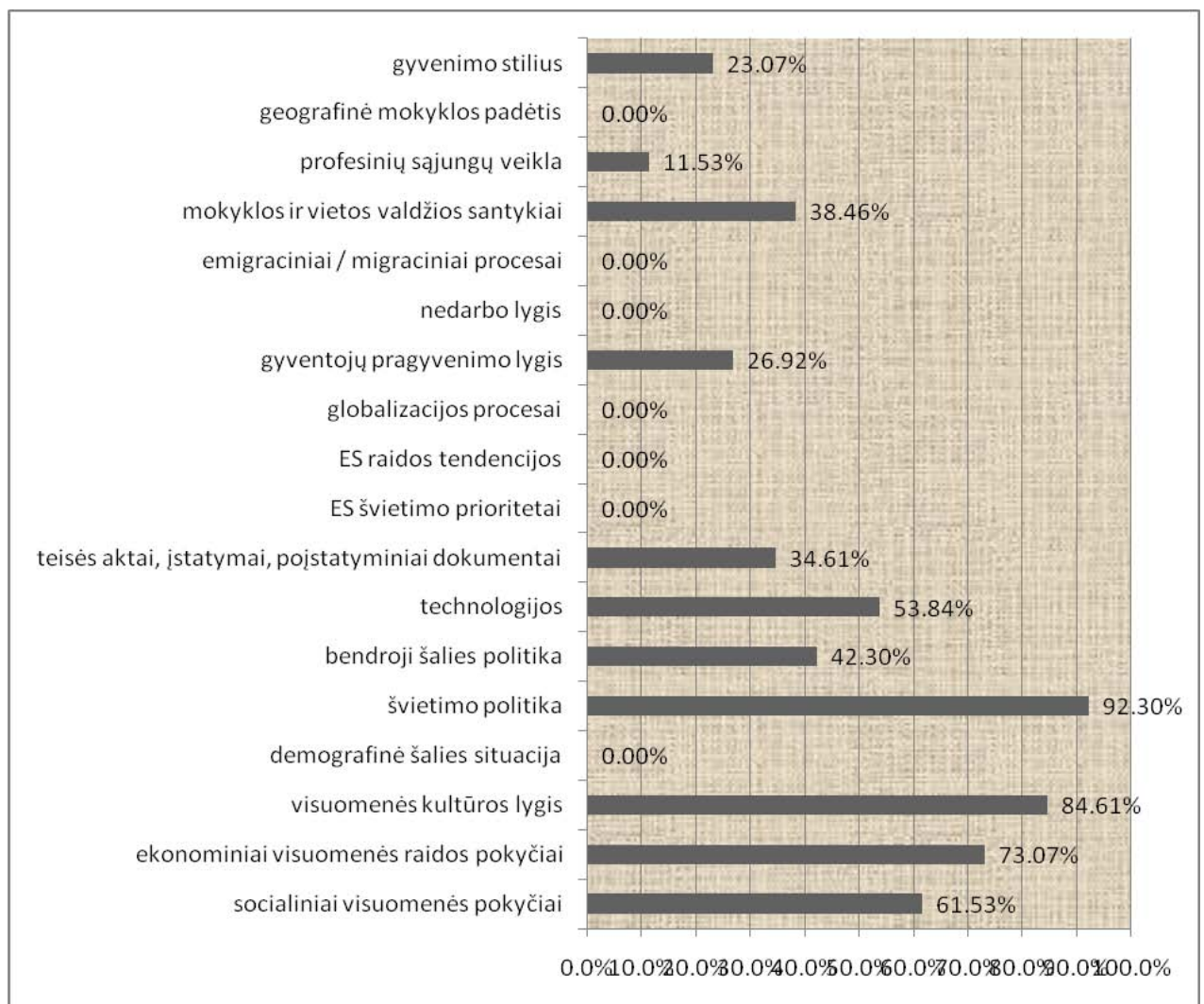
Apibendrinant duomenis, galime daryti išvadą, kad mokytojų ir vadovų požiūriu, vidinės aplinkos veiksniai labiau įtakoja mokyklos organizacijos kultūrą nei išoriniai veiksniai.

Mokytojai mano, kad mokyklos organizacijos kultūrą daugiausia įtakoja šie išoriniai veiksniai: visuomenės kultūros lygis ir švietimo politika. 3 proc. mažiau respondentų teigia, kad įtakos turi socialiniai visuomenės pokyčiai. Mažiau nei pusė mokytojų mano, kad tai bendroji šalies politika. Daugiau nei trečdalis respondentų teigia, kad mokyklos organizacijos kultūrą įtakoja mokyklos ir vietos valdžios santykiai, gyventojų pragyvenimo lygis bei ekonominiai visuomenės raidos pokyčiai. Kiek daugiau nei ketvirtadalis – technologijos. Beveik ketvirtadalis respondentų teigia, jog įtakos turi ES prioritetai, teisės aktai, įstatymai, poįstatyminiai dokumentai. Daugiau nei penktadalis – gyvenimo stilius, geografinė mokyklos padėtis, nedarbo lygis. Mažiau nei penktadalis teigia, jog mokyklos organizacijos kultūrą įtakoja globalizacijos procesai, demografinė šalies situacija, migraciniai/emigraciniai procesai. Mokytojų nuomone mažiausiai įtakoja ES tendencijos bei profesinių sąjungų veikla (žr. 26 paveikslą).



26 pav. Mokyklos organizacijos kultūrą įtakoiantys išoriniai veiksniai mokytojų požiūriu (N- 237)

Šiuo klausimu abiejų respondentų grupių nuomonės panašios. Vadovai mano, kad mokyklos kultūrą labiausiai įtakoja švietimo politika ir visuomenės kultūros lygis, ekonominiai visuomenės raidos ypatumai. 61,53 proc. vadovų teigia, jog tai ekonominiai visuomenės raidos pokyčiai. Daugiau nei pusė – technologijos. Mažiau nei pusės respondentų nuomone, bendroji šalies politika. Daugiau nei trečdalis vadovų teigia, jog mokyklos organizacijos kultūrą įtakoja mokyklos ir vietos valdžios santykiai, teisės aktai, įstatymai, poįstatyminiai dokumentai. Daugiau nei ketvirtadalis - gyventojų pragyvenimo lygis. Beveik 4 proc. mažiau mano, kad tai gyvenimo stilius. Mokytojų ir vadovų nuomonė sutapo, jog mokyklos organizacijos kultūrą mažiausiai įtakoja profesinių sąjungų veikla. Tačiau, vadovų nuomone, yra veiksnių, kurie ir neįtakoja mokyklos kultūros pvz.: geografinė padėtis, emigraciniai / migraciniai procesai, demografinė šalies padėtis, globalizacijos procesas, ES tendencijos, ES švietimo prioritetai (žr.27 paveikslą).

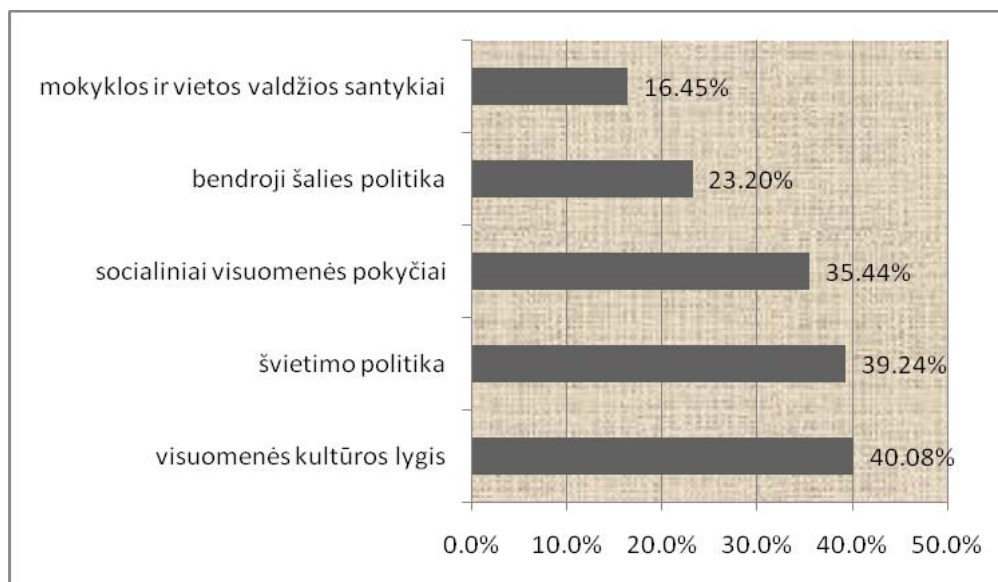


27 pav. Mokyklos organizacijos kultūrą įtakoiantys išoriniai veiksniai vadovų požiūriu (N- 26)

Anketoje respondentai turėjo reitingo tvarka pažymėti 3-5 pagrindines išorinės aplinkos veiksnių grupes, darančias didžiausią įtaką mokyklos kultūrai. Juos pateikiame reitingo tvarka.

Mokytojų nuomone (žr. 28 paveikslą):

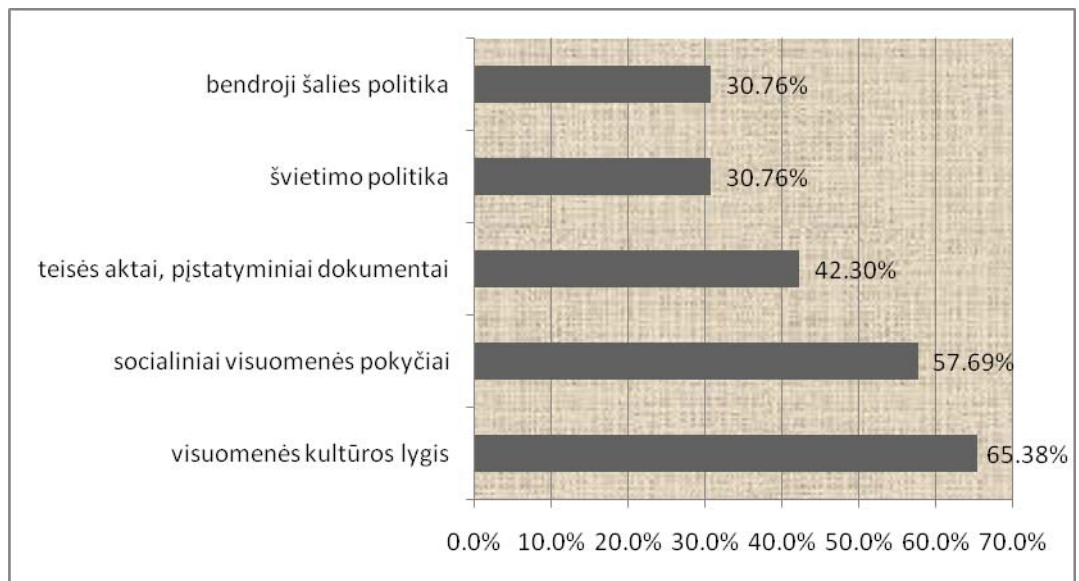
- 1) visuomenės lygis (40,08 proc.)
- 2) švietimo politika (39,24 proc.)
- 3) socialiniai visuomenės pokyčiai (35,44 proc.)
- 4) bendroji šalies politika (23,20 proc.)
- 5) mokyklos ir vietos valdžios santykiai (16,45 proc.)



28 pav. Išorinės mokyklos aplinkos veiksnių grupės, labiausiai įtakojančios organizacijos kultūrą (N- 237)

Vadovų požiūriu (žr. 29 paveikslą):

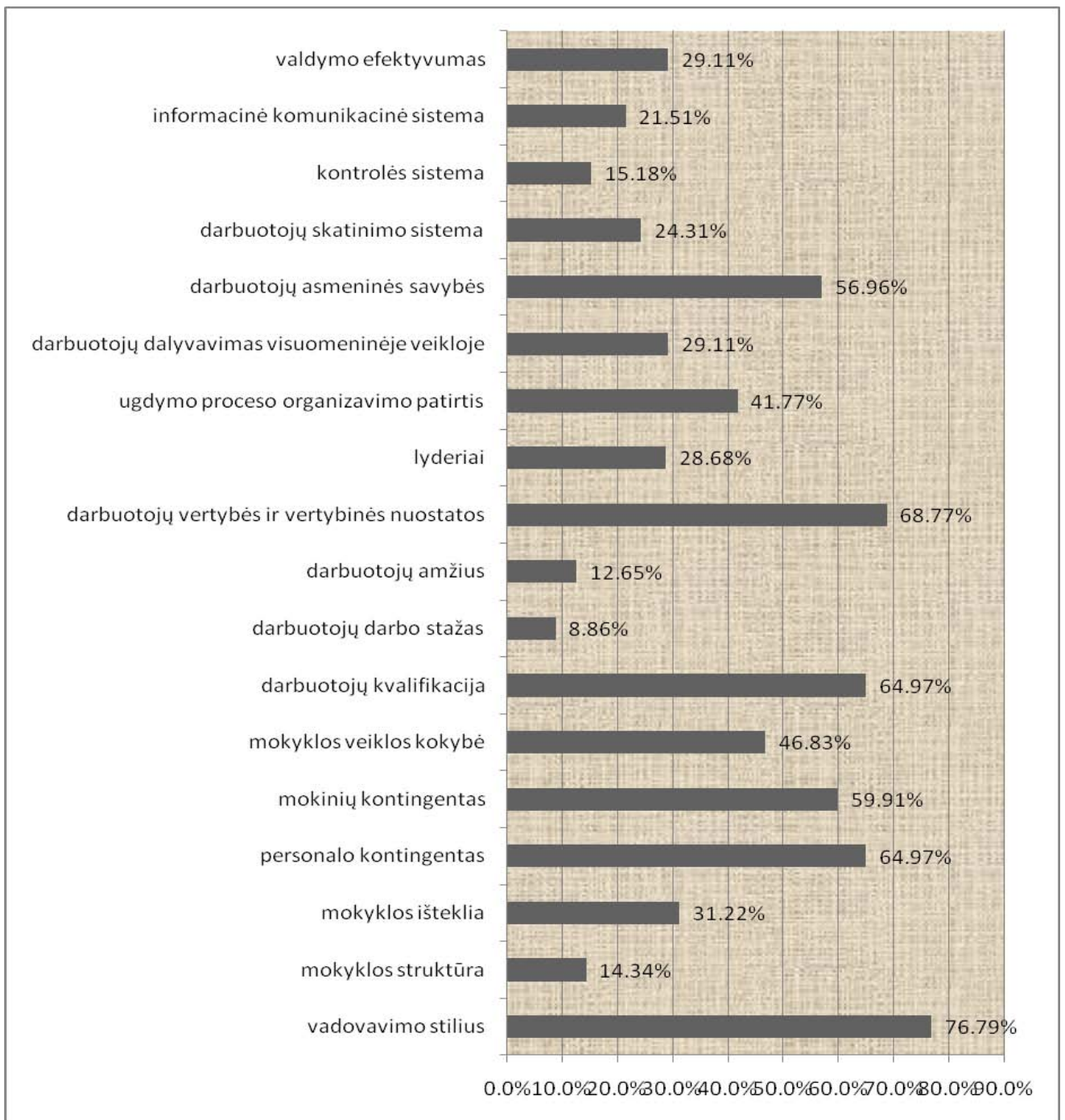
- 1) visuomenės lygis (65,38 proc.)
- 2) socialiniai visuomenės pokyčiai (57,69 proc.)
- 3) teisės, aktai, poįstatyminiai dokumentai (42,30 proc.)
- 4) švietimo politika (30,76 proc.)
- 5) bendroji šalies politika (30,76 proc.)



29 pav. Išorinės mokyklos aplinkos veiksnių grupės, labiausiai įtakojančios organizacijos kultūrą (N- 26)

Apibendrinant galima teigti, kad mokytojai ir vadovai mano, kad visuomenės kultūros lygis ir socialiniai visuomenės pokyčiai labiausiai įtakoja mokyklos organizacijos kultūrą. Mažiau - mokyklos ir vietos valdžios santykiai ir bendroji šalies politika. Bendroji šalies politika ir švietimo politika, respondentų nuomone turi panašią reikšmę mokyklos organizacijos kultūrai.

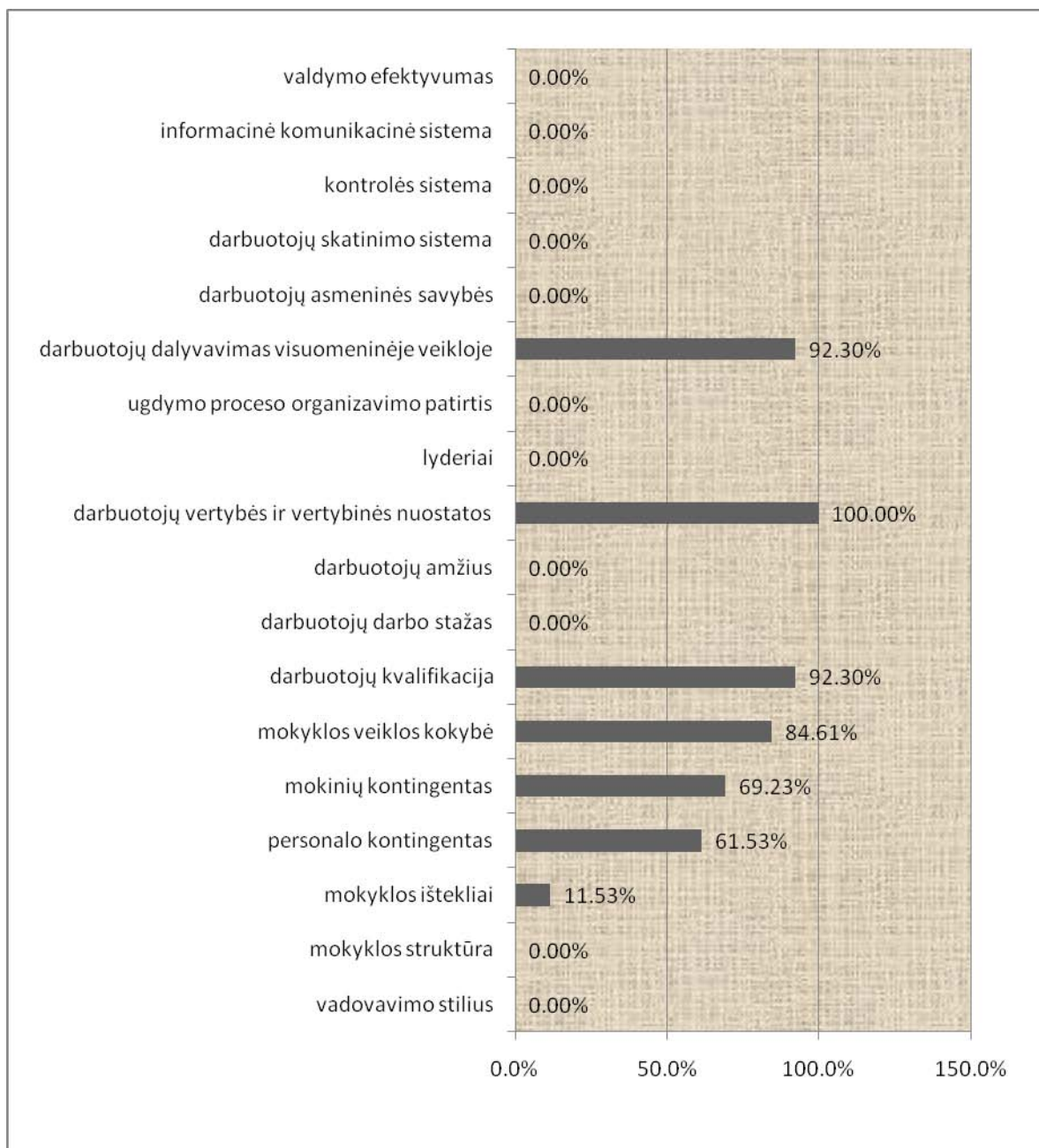
Tyrimo anketoje buvo pateiktas klausimas apie vidinės aplinkos veiksnių reikšmę mokyklos organizacijos kultūrai. Mokytojai mano, kad didžiausios reikšmės turi vadovavimo stilius ir darbuotojų vertybės bei vertybinės nuostatos (žr. 30 paveikslą). 64,97 proc. respondentų mano, kad personalo kontingentas, darbuotojų kvalifikacija. Daugiau nei pusė mokytojų teigia, jog mokyklos organizacijos kultūra turi reikšmės mokinių kontingentui ir darbuotojų asmeninėms savybėms. Mažiau nei pusė, mokytojų nuomone, mokyklos organizacijos kultūrą įtakoja ugdymo proceso organizavimo patirtis. Kiek daugiau nei trečdalis teigia, jog mokyklos organizacijos kultūrai turi reikšmės mokyklos ištekliai. Kiek mažiau nei trečdalis – valdymo efektyvumas, darbuotojų dalyvavimas visuomeninėje veikloje, lyderiai. Beveik ketvirtadalis, mokytojų nuomone, įtakos turi darbuotojų skatinimo sistema. Mažiau nei penktadalis teigia, jog mokyklos organizacijos kultūrai įtakos turi kontrolės sistema, mokyklos struktūra. Kiek daugiau nei dešimtadalis – darbuotojų amžius. Mokytojų nuomone, mažiausia mokyklos organizacijos kultūrai turi reikšmės darbuotojų darbo stažas (žr. 30 paveikslą).



30 pav. Mokyklos organizacijos kultūrą įtakoiantys vidiniai veiksniai (mokytojų požiūris) (N-237)

Vadovų atsakymų rezultatai rodo, kad daugiausia mokyklos organizacijos kultūrai reikšmės turi darbuotojų vertybės ir vertybinės nuostatos, tačiau mokytojų nuomone, vadovavimo stilius. Daugiau nei pusė minėtų respondentų teigia, kad mokyklos organizacijos kultūrą įtakoja darbuotojų dalyvavimas visuomeninėje veikloje, darbuotojų kvalifikacija, mokyklos veiklos kokybė. Beveik 8

proc. mažiau respondentų teigia, jog mokyklos organizacijos kultūrą įtakoja darbuotojų kvalifikacija, darbuotojų dalyvavimas visuomeninėje veikloje. 84,61 proc., vadovų nuomone, reikšminga yra mokyklos veiklos kokybė. Daugiau nei pusė vadovų teigia, jog tai mokinių kontingentas, personalo kontingentas. Vadovų nuomone, mažiausia įtakoja mokyklos ištekliai. Mokyklų vadovai šiems vidiniams veiksniams reikšmingumo neteikia: vadovavimo stiliui, mokyklos struktūrai, darbuotojų darbo stažui, darbuotojų amžiui, lyderiams, darbuotojų asmeninėms savybėms, darbuotojų skatinimo sistemai, kontrolės sistemai, informacinei komunikacinei sistemai, valdymo efektyvumui (žr. 31 paveikslą).

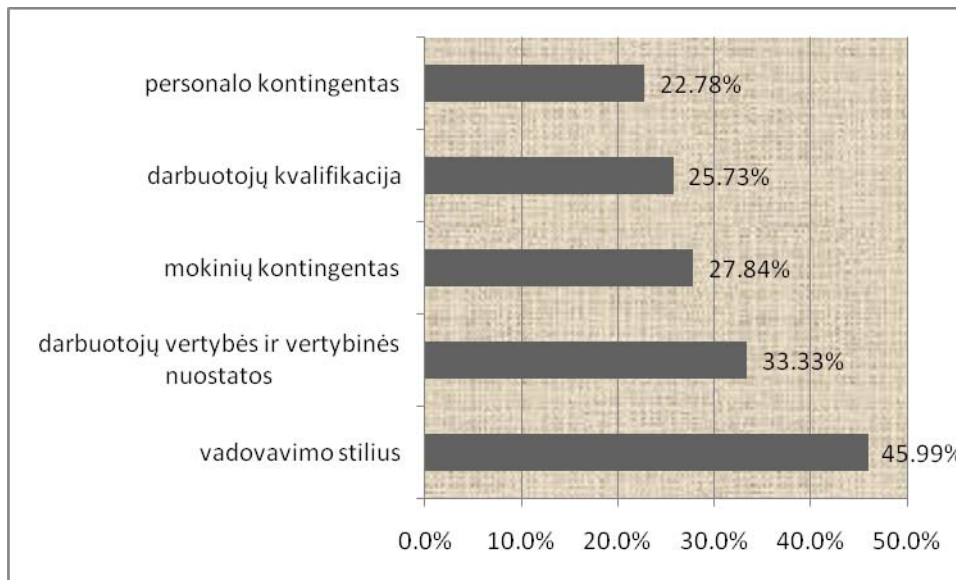


31 pav. Mokyklos organizacijos kultūrą įtakoiantys vidiniai veiksniai (vadovų požiūris) (N-26)

Anketoje respondentai turėjo reitingo tvarka pažymėti 3-5 pagrindines vidinės aplinkos veiksmų grupes, turinčias didžiausios reikšmės mokyklos organizacijos kultūrai. Apibendrinus duomenis paaiškėjo vidinės aplinkos veiksmų reikšmingumas mokyklos organizacijos kultūrai.

Mokytojų požiūris:

- 1) vadovavimo stilius (45,99 proc.)
- 2) darbuotojų vertybės ir vertybinės nuostatos (33,33 proc.)
- 3) mokinių kontingentas (27,84 proc.)
- 4) darbuotojų kvalifikacija (25,73 proc.)
- 5) personalo kontingentas (22,78proc.) (žr. 32 paveikslą).



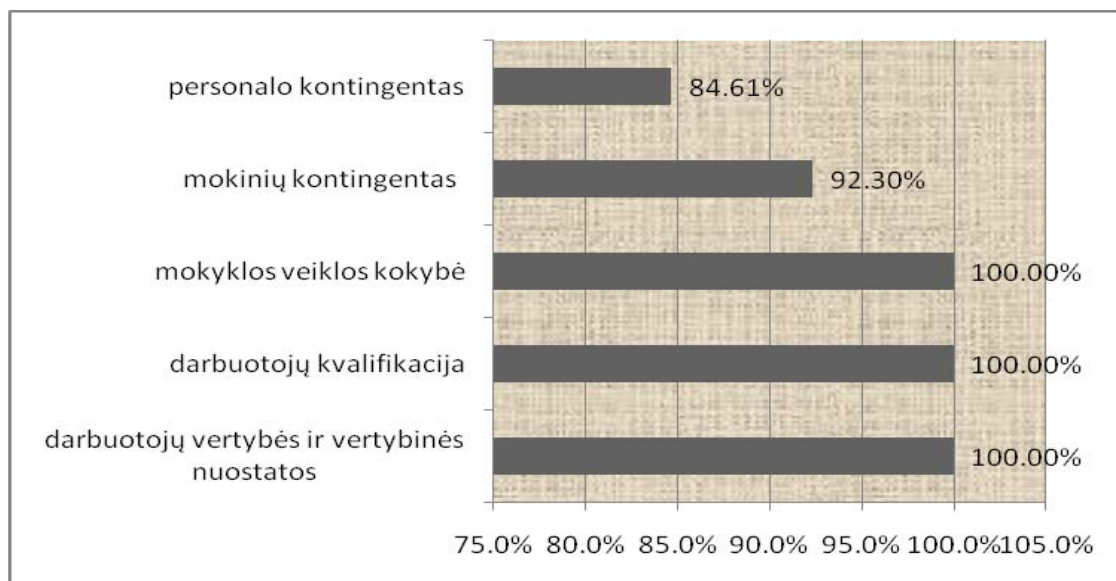
32 pav. Vidiniai mokyklos aplinkos veiksniai, darantys didžiausią įtaką jos kultūrai

(N – 237)

Mokyklų vadovai taip pat turėjo reitingo tvarka pažymėti vidinės aplinkos veiksmus.

Vadovų požiūris:

- 1) darbuotojų vertybės ir vertybinės nuostatos (100proc.)
- 2) darbuotojų kvalifikacija (100poc.)
- 3) mokyklos veiklos kokybė (100proc.)
- 4) mokinių kontingentas (92,30proc.)
- 5) personalo kontingentas (84,61proc.) (žr. 33 paveikslą).



33 pav. Vidiniai mokyklos aplinkos veiksniai, darantys didžiausią įtaką jos kultūrai
(N – 26)

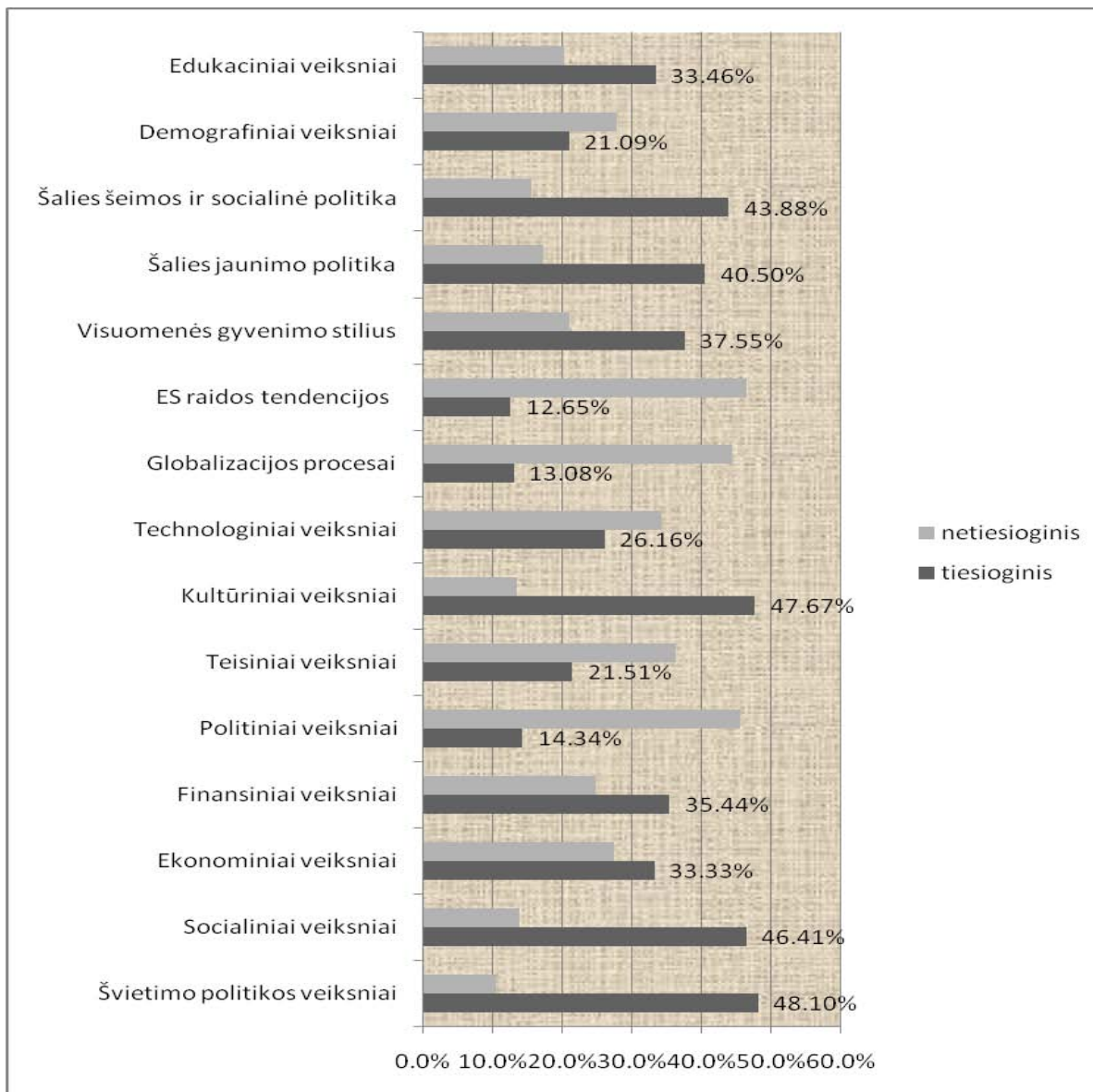
Vadovų požiūriu, svarbiausia yra darbuotojų vertybės bei vertybinės nuostatos, darbuotojų kvalifikacija ir mokyklos veiklos kokybė. Beveik 8 proc. mažiau svarbu mokinių kontingentas, 84,61 proc. - personalo kontingentas.

Apibendrinus tyrimo duomenis galima teigti, kad respondentai pirmumą teikia šiems vidinės aplinkos veiksniams: darbuotojų vertybėms ir vertybinėms nuostatoms, darbuotojų ir mokinių kontingentui bei darbuotojų kvalifikacijai. Mokytojams svarbus veiksnys yra ir vadovavimo stilius.

3.1.6. Išorinės aplinkos veiksnių įtakos mokyklos organizacijos kultūrai pobūdis

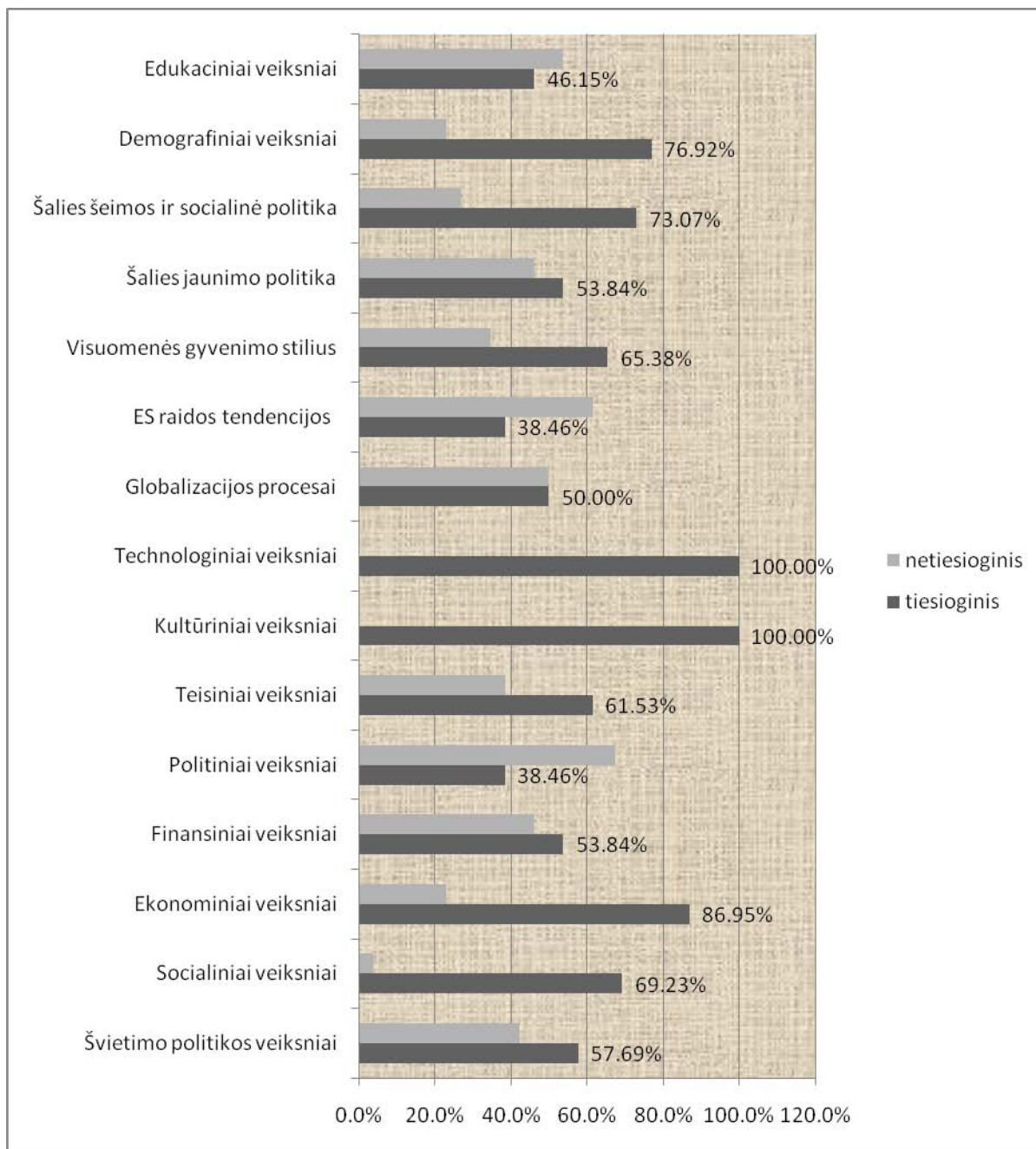
Į klausimą „Kurie šių veiksnių daro mokyklos organizacijos kultūrai tiesioginę/netiesioginę įtaką?“, mokytojai atsakė labai įvairiai. Iš atsakymų matome, kad daugiausia tiesioginės įtakos mokyklos kultūrai turi švietimo politikos veiksniai, kultūriniai veiksniai, socialiniai veiksniai, šalies, šeimos ir socialinė politika. Mažiausia tiesiogiai įtakoja – ES raidos tendencijos.

Daugiausia netiesiogiai įtakoja šie veiksniai: ES tendencijos, globalizacijos procesai, politiniai veiksniai. Mažiausia netiesiogiai – švietimo politikos veiksniai ir socialiniai veiksniai. Išsamesnius tyrimo duomenis matome 34 paveiksle.



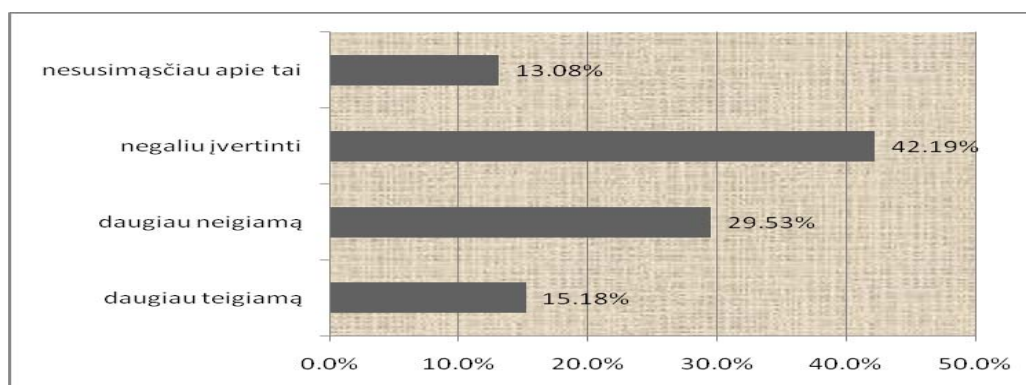
34 pav. Veiksniai, darantys mokyklos organizacijos kultūrai tiesioginę/netiesioginę įtaką (mokytojų požiūris) (N – 237)

Išanalizavus vadovų atsakymų variantus matome, (žr. 35 paveikslą), kad daugiausia tiesioginės įtakos mokyklos organizacijos kultūrai turi kultūriniai ir technologiniai veiksniai. Šie veiksniai, jų manymu, daro tik tiesioginę įtaką. Netiesioginę – politiniai veiksniai. Mažiausią tiesioginę įtaką daro mokyklos organizacijos kultūrai ES raidos tendencijos.



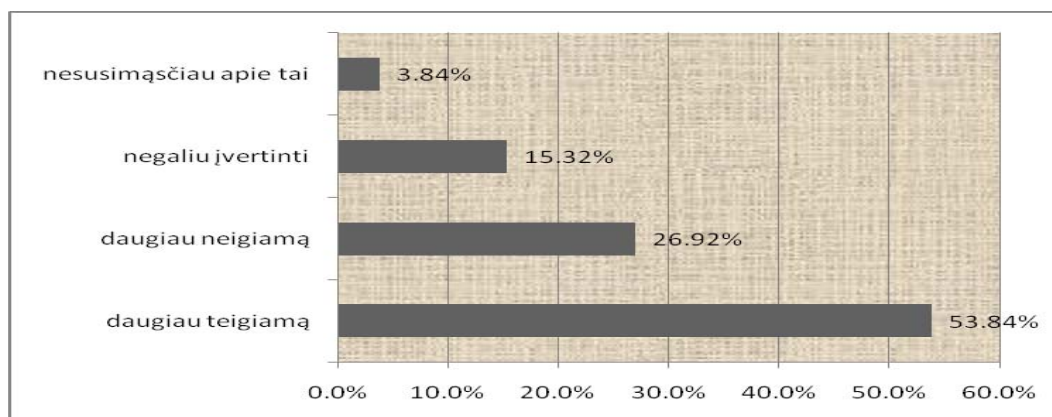
35 pav. **Veiksniai, darantys mokyklos organizacijos kultūrai tiesioginę/netiesioginę įtaką (mokyklų vadovų požiūris) (N – 26)**

Tyrimė dalyvavę mokytojai turėjo įvardyti, kokią įtaką mokyklos organizacijos kultūrai daro išorinė aplinka. Beveik pusė mokytojų negalėjo įvertinti išorinės aplinkos įtakos mokyklos organizacijos kultūrai. Beveik trečdalis teigia, jog išorinė aplinka daro daugiau neigiamą įtaką. Mažiau nei penktadalis – daugiau teigiamą. Kiek daugiau nei dešimtadalis mokytojų nesusimąstė apie išorinės aplinkos įtaką mokyklos organizacijos kultūrai (žr. 36 paveikslą).



36 pav. **Išorinės mokyklos aplinkos įtakos pobūdis mokytojų požiūriu aspektu (N – 237)**

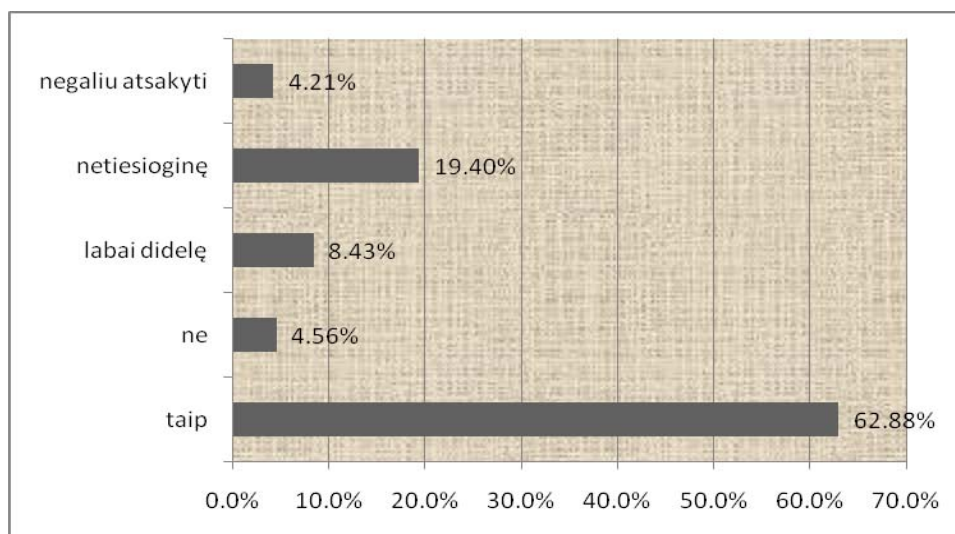
Apibendrinus turimus duomenis galima teigti, kad bendrojo lavinimo mokyklų mokytojai pastebi mokyklos organizacijos kultūros pokyčius, tačiau daugiausia iš jų negali įvardinti ar daugiau teigiamą, ar daugiau neigiamą reikšmę mokyklos organizacijos kultūrai turi išorinė aplinka. Tačiau mokyklų vadovai teigia, kad išorinė mokyklos aplinka daro labiau teigiamą įtaką mokyklos kultūrai. Kiek daugiau nei ketvirtdalis, vadovų nuomone, išorinė mokyklos aplinka turi daugiau neigiamą įtaką. Mažiau nei penktadalis – negali įvertinti. Mažiausia dalis vadovų nesusimąstė apie tai (žr. 37 paveikslą).



37 pav. **Išorinės mokyklos aplinkos įtakos pobūdis vadovų požiūriu aspektu (N – 26)**

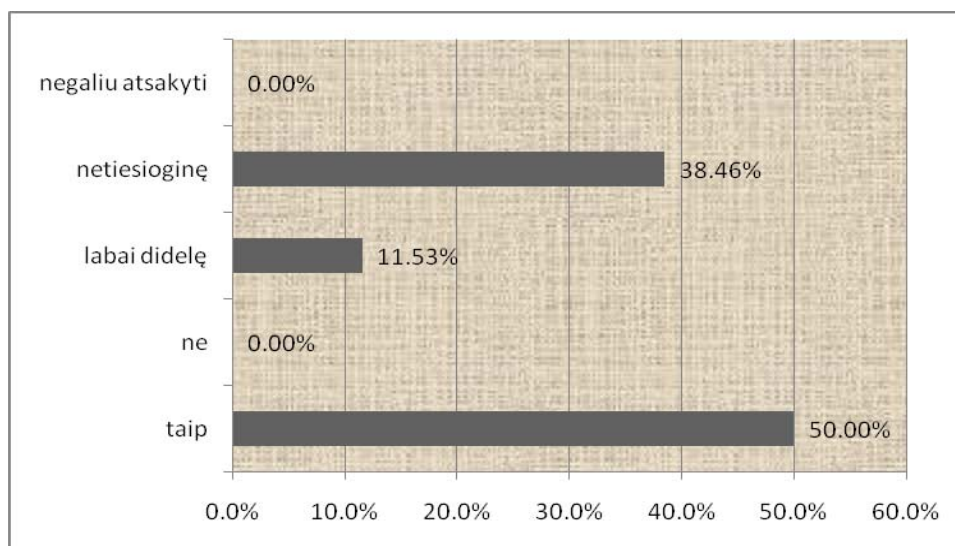
Į klausimą „Ar mokyklos organizacijos kultūra įtakoja išorinę aplinką?“, mokytojai galėjo atsakyti pagal 5 vertinimų skalę: taip, ne, labai didelę, netiesioginę, negaliu įvertinti. Iš 38

paveiksle pateiktos diagramos galime matyti, kad daugiausia respondentų pasirinko atsakymą – taip, mažiausia dalis - ne, mažiau nei dešimtadalis mokytojų mano, kad mokyklos organizacijos kultūra daro labai didelę įtaką išorinei aplinkai, beveik pektadalis - netiesioginę, mažiausia dalis - negali atsakyti .



38 pav. Mokyklos organizacijos kultūros vaidmuo išorinei aplinkai (mokytojų požiūris) (N – 237)

Tyrimo duomenys rodo, kad šio klausimo rezultatai sutapo abiejų respondentų grupių. Vadovai daugiausia atsakė taip, tačiau, jų nuomone, mokyklos organizacijos kultūra daro daugiau netiesioginę įtaką išorinei aplinkai. Kiek daugiau nei dešimtadalis teigia, jog labai didelę įtaką daro mokyklos organizacijos kultūra išorinei aplinkai (žr. 39 paveikslą). Taigi, galime teigti, kad mokyklos organizacijos kultūra daro netiesioginę įtaką išorinei aplinkai.



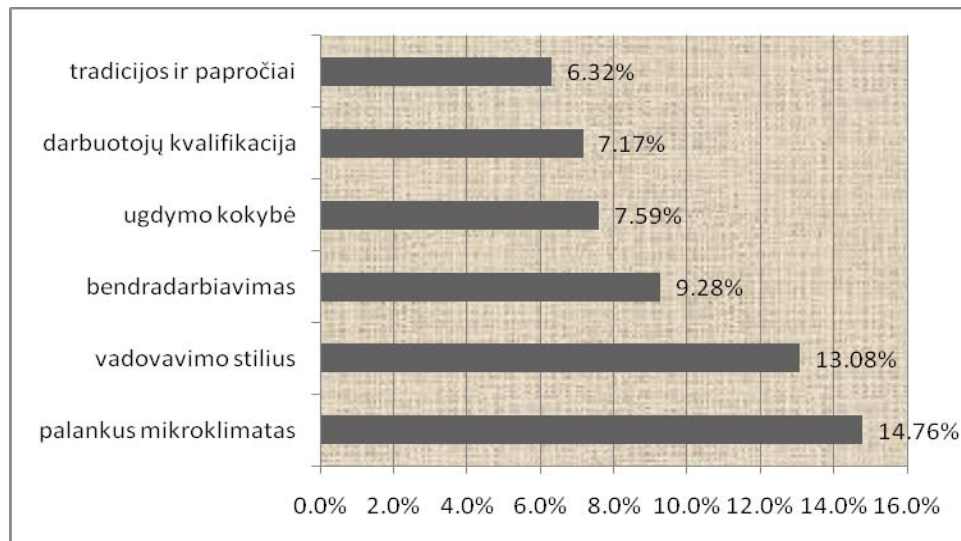
39 pav. Mokyklos organizacijos kultūros vaidmuo išorinei aplinkai (mokyklų vadovų požiūris) (N – 26)

3.1.7. Konkrečios mokyklos organizacijos kultūros ypatumų identifikavimas

Tyrimo metu siekta sužinoti respondentų nuomonę apie ryškiausius savo mokyklos organizacijos kultūros ypatumus. Galimi atsakymų variantai nebuvo pateikti, nuomonių buvo labai įvairių: mokinių aktyvumas, pasiekimai, kritiškumas, abejingumas, hierarchija, organizuotumas, nuolatinis mokymas, tolerancija, pozityvumas, komandinis darbas, valdymo efektyvumas, saugumas, darbuotojų asmeninės savybės, orientacija į žmones, lyderiai, kolegialumas ir kt.

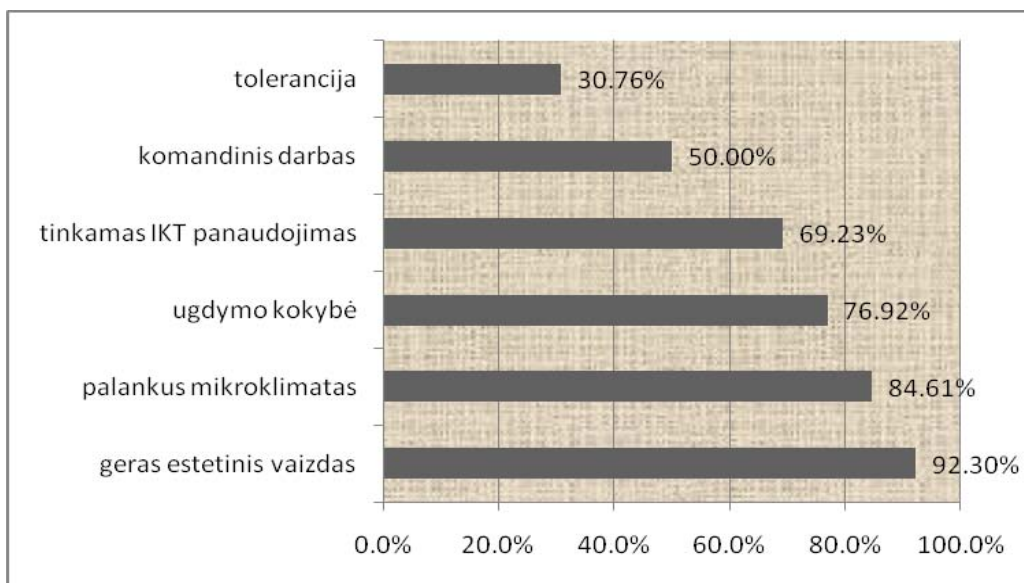
Patys ryškiausi mokyklos organizacijos kultūros ypatumai mokytojų nuomone yra: palankus mikroklimatas (14,76 proc.), vadovavimo stilius (13,08 proc.), bendradarbiavimas (9,28 proc.), ugdymo kokybė (7,59 proc.), darbuotojų kvalifikacija (7,17proc.), tradicijos ir papročiai (6,32proc.) (žr. 40 paveikslą).

Mokyklų vadovai mano šiek tiek kitaip ir pirmumą teikia geram estetiniui vaizdui, o tik po to palankiam mikroklimatui. Jų manymu vieni iš svarbesnių kultūros ypatumų yra ugdymo kokybė, tinkamas IKT panaudojimas, komandinis darbas ir tolerancija (žr. 40 paveikslą).



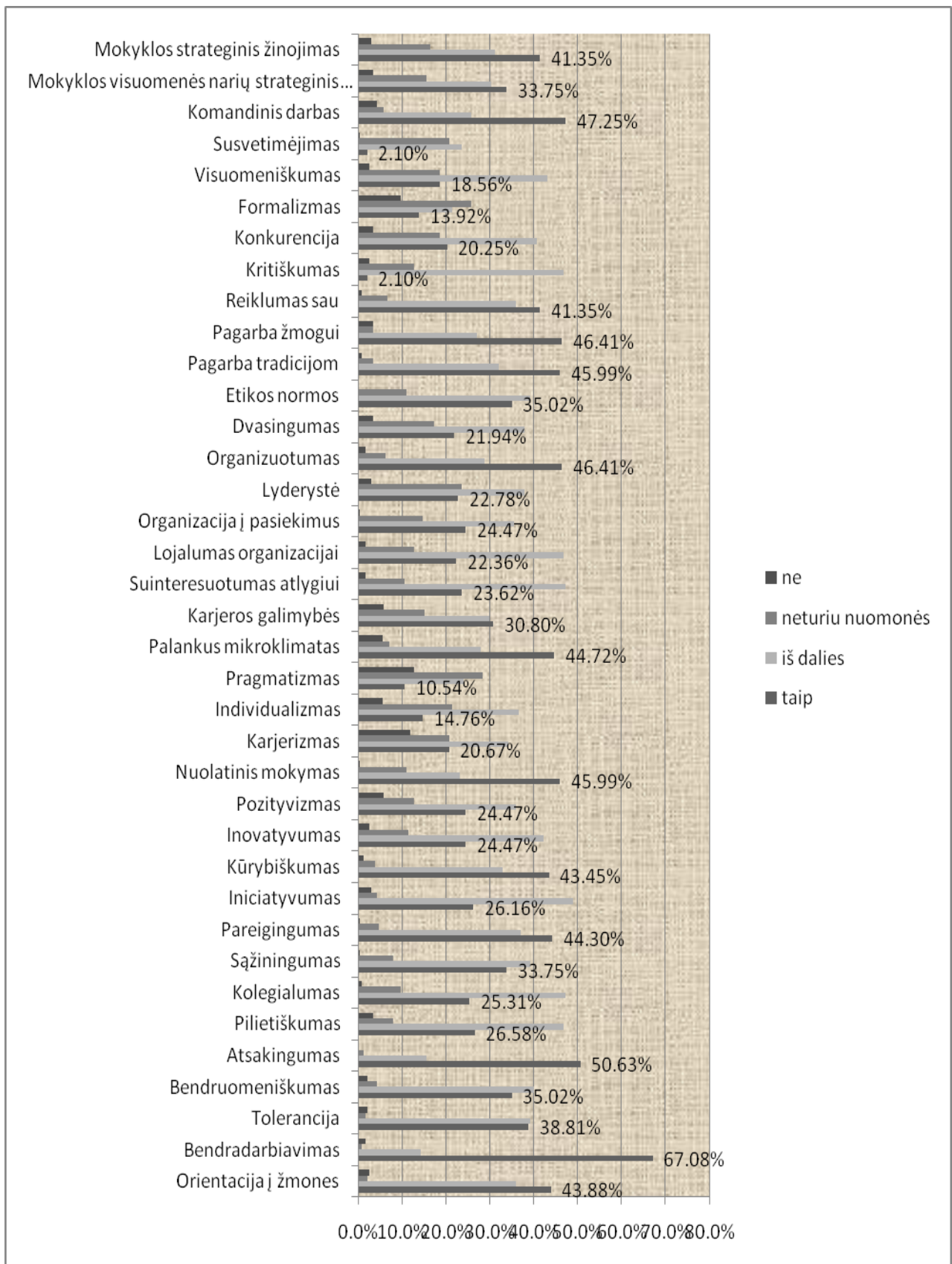
40 pav. Mokyklos organizacijos kultūros ypatumai mokytojų požiūriu aspektu (N – 237)

Mokyklų vadovų nuomonė šiuo klausimu skiriasi. Vadovai pirmumą teikia geram estetiniui vaizdui (92,30 proc.), o tik po to palankiam mikroklimatui (84,61 proc.). Jų manymu vieni iš svarbesnių kultūros ypatumų yra ugdymo kokybė (76,92 proc.), tinkamas IKT panaudojimas (69,23 proc.), komandinis darbas (50,00 proc.) ir tolerancija (30,76 proc.) (žr. 41 paveikslą).



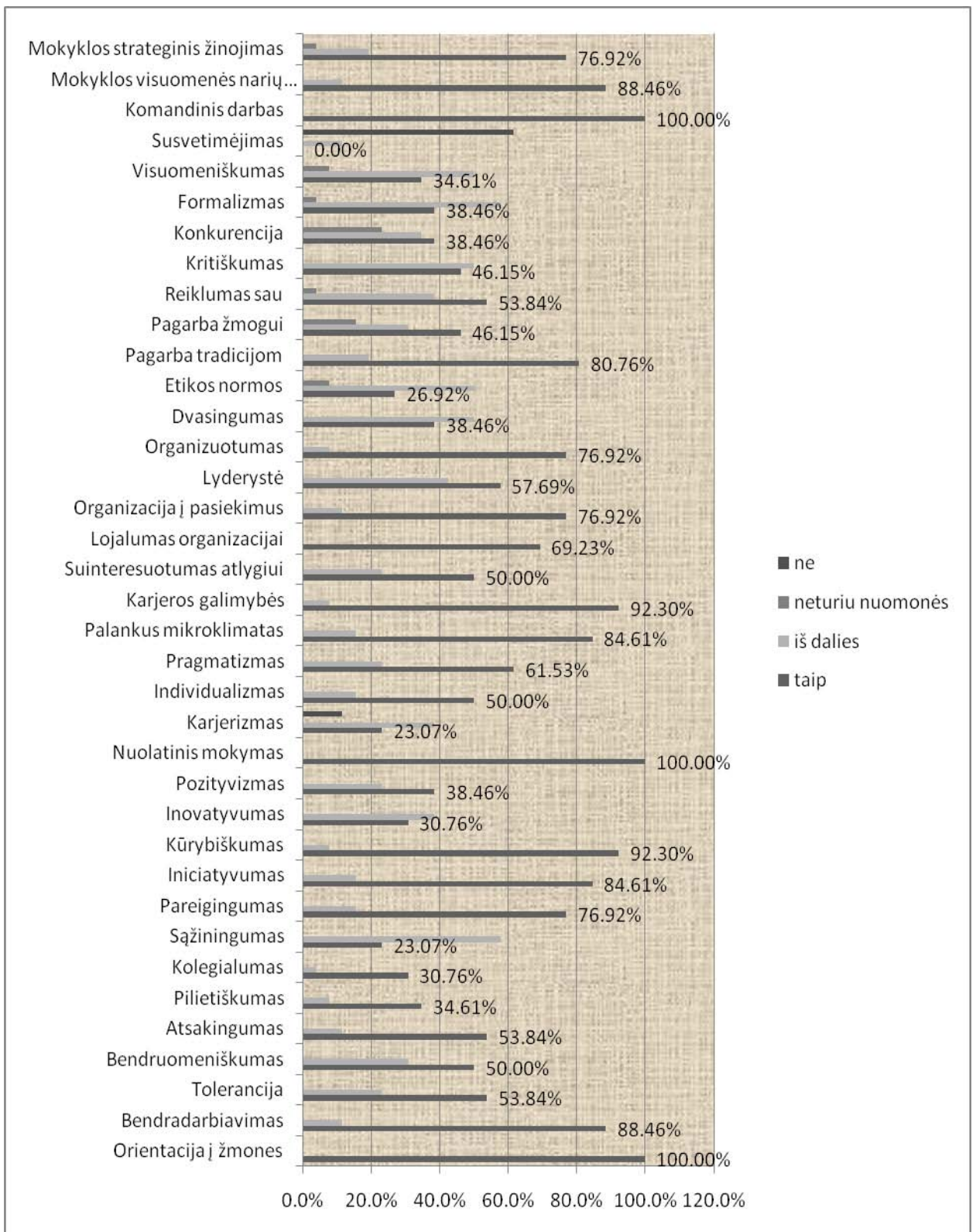
41 pav. **Mokyklos organizacijos kultūros ypatumai mokyklų vadovų požiūriu aspektu (N – 26)**

Kiekviena organizacija turi bendrą vertybių pagrindą, pripažįstamą ir palaikomą organizacijos narių. Apklauso dalyviai vertybes įvertino pagal išreikštumo laipsnį skalėje: taip, iš dalies, neturiu nuomonės, ne. Mokytojai prioritetus atiduoda bendradarbiavimui, atsakingumui. Mažiau nei pusė, mokytojų nuomone, vyraujančios vertybės mokyklos organizacijoje yra: pareiškimas, organizuotumas, nuolatinis mokymas, pagarba žmogui, komandinis darbas, orientacija į žmones, pagarba tradicijom, mokyklos strateginis žinojimas. Daugiau nei trečdalis respondentų pažymi šias vertybes: toleranciją, bendruomeniškumą, karjeros galimybes, etikos normas, mokyklos visuomenės narių strateginis mąstymas. Kiek daugiau nei ketvirtadalis – pilietiškumas, kolegialumas, iniciatyvumas. Daugiau nei penktadalis mokytojų teigia, jog mokyklos organizacijoje vyrauja vertybės: Inovatyvumas, pozityvumas, suinteresuotumas atlygiui, orientacija į pasiekimus, lyderystė, dvasingumas. Penktadalis, mokytojų nuomone, - konkurencija. Mažiau nei penktadalis visuomeniškumas. Daugiau nei dešimtadalis respondentai įvertina vertybes taip: individualizmas, formalizmas. Mažiausia vyraujančios vertybės yra kritiškumas ir susvetimėjimas. Išsamesni duomenys pateikti 42 paveiksle.



42 pav. Vyraujančios mokyklos organizacijos vertybės (mokytojų požiūris) (N – 237)

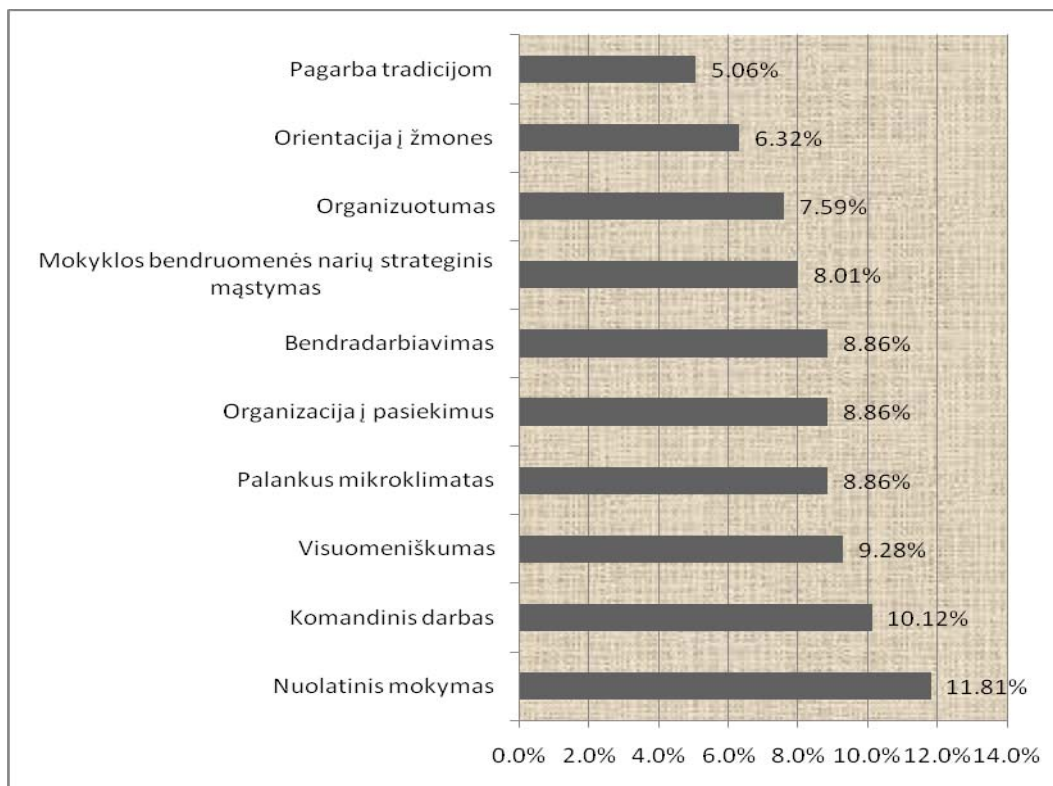
Mokyklos vadovai kaip ryškiausius mokyklos organizacijos vertybes nurodė: orientaciją į žmones, nuolatinį mokymą, komandinį darbą. Vos 8 proc. mažiau – kūrybiškumą ir karjeros galimybes. 88,46 proc. apklaustųjų mano, kad mokyklos organizacijoje vyrauja bendradarbiavimas, mokyklos visuomenės narių strateginis mąstymas. Kiek mažiau palankus mikroklimatas bei iniciatyvumas. 76,92proc. vadovų teigia, jog vyrauja šios vertybės: pareiškimas, orientacija į pasiekimus, organizuotumas, mokyklos visuomenės narių strateginis mąstymas. Daugiau nei pusė – lojalumas organizacijai, pragmatizmas, lyderystė, sąžiningumas bei formalizmas. Kiek daugiau nei pusė vadovų teigia, jog vyraujančios vertybės yra reiklumas sau, tolerancija, atsakingumas. Pusė respondentų pažymėjo vyraujančias vertybes kaip bendruomeniškumas, individualizmas, suinteresuotumas atlygiui. Beveik pusė, vadovų nuomone, vyraujančios vertybės yra pagarba žmogui bei kritiškumas. Daugiau nei trečdalis – pilietiškumas, kolegialumas, inovatyvumas, pozityvizmas, dvasingumas, konkurencija, formalizmas bei visuomeniškumas. Kiek daugiau nei penktadalis – sąžiningumas, karjerizmas bei etikos normos. Mokyklų vadovai teigia, jog susvetimėjimas tik iš dalies vyrauja mokyklos organizacijoje (žr. 43 paveikslą).



43 pav. Vyraujančios mokyklos organizacijos vertybės (mokyklų vadovų požiūris) (N – 26)

Mokytojai išrinko ir išrašė 10 vertybių, kurių dominavimui mokyklos organizacijos kultūroje daugiausia įtakos turėjo išorinės aplinkos veiksniai. Apibendrinus tyrimo duomenis paaiškėjo 10 vertybių (žr. 44 paveikslą):

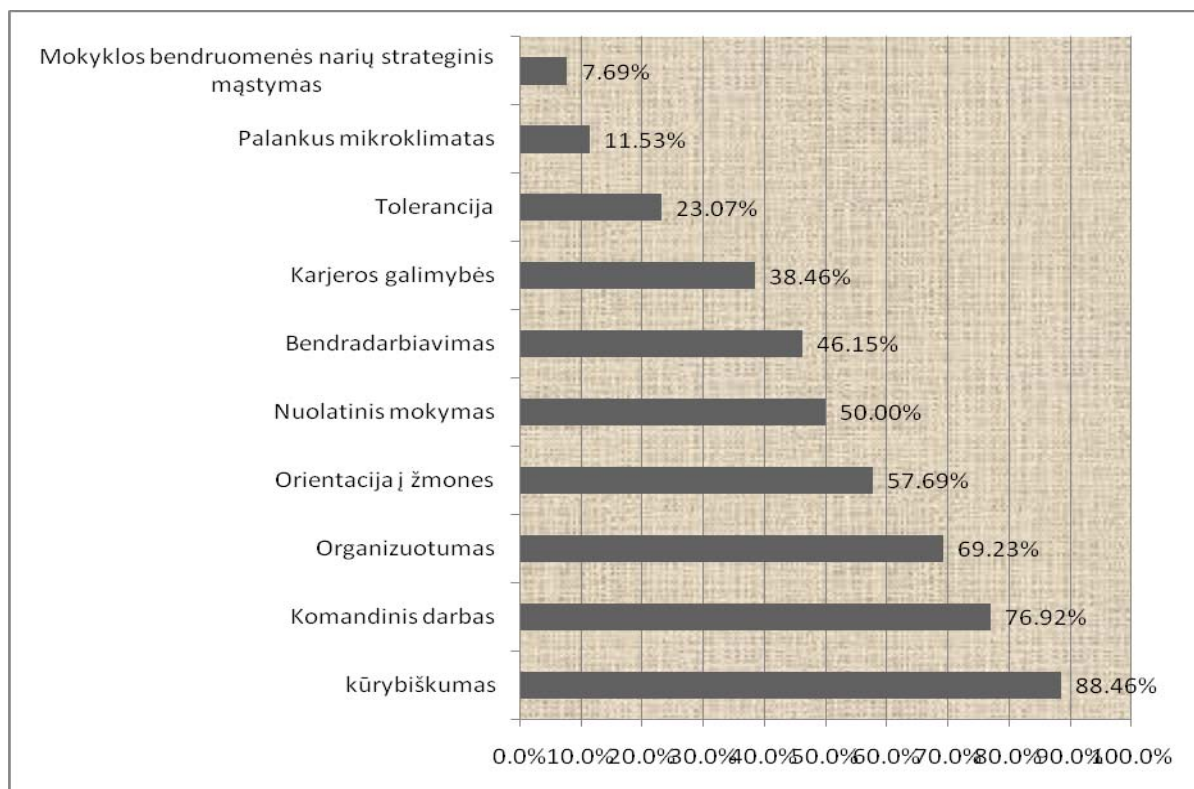
- 1) nuolatinis mokymas (11,81proc.);
- 2) komandinis darbas (10,12 proc.);
- 3) visuomeniškumas (9,28 proc.);
- 4) palankus mikroklimatas (8,86 proc.);
- 5) organizacija į pasiekimus (8,86 proc.);
- 6) bendradarbiavimas (8,86 proc.);
- 7) mokyklos bendruomenės narių strateginis mąstymas (8,01proc.);
- 8) organizuotumas (7,59 proc.);
- 9) orientacija į pasiekimus (6,32 proc.);
- 10) pagarba tradicijoms (5,06 proc.)



44 pav. **Vertybės, kurių dominavimui mokyklos organizacijos kultūroje daugiausia reikšmės turėjo išorinės aplinkos veiksniai (mokytojų požiūris) (N – 237)**

Vadovams svarbiausios vertybės yra (žr. 45 paveikslą): kūrybiškumas, komandinis darbas, organizuotumas. Kiek daugiau nei pusei vadovų yra svarbu orientacija į žmones. Pusė vadovų teigia, jog nuolatinis mokymas dominuoja mokyklos organizacijos kultūroje. Kiek mažiau nei pusė -

bendradarbiavimas. 38,46 proc. respondentų teigia, jog tai karjeros galimybės. Kiek daugiau nei penktadalis - tolerancija. Kiek daugiau nei dešimtadalis - palankus mikroklimatas. Mažiausia dalis, vadovų nuomone, dominuoja mokyklos organizacijos kultūroje mokyklos bendruomenės narių strateginis mąstymas (žr. 45 paveikslą). Kai kurios respondentų išvardytos vertybės sutampa, tačiau skiriasi eiliškumas.

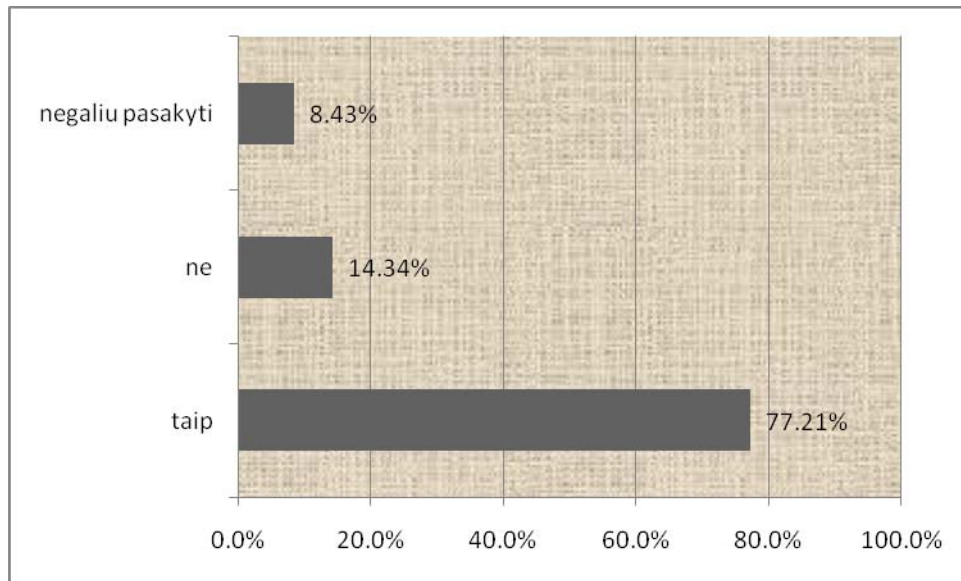


45 pav. **Vertybės, kurių dominavimui mokyklos organizacijos kultūroje daugiausia reikšmės turėjo išorinės aplinkos veiksniai (mokyklų vadovų požiūris) (N – 26)**

Apibendrinant mokytojų ir mokyklų vadovų tyrimo duomenis galime teigti, kad vertybės, kurių dominavimui mokyklos organizacijos kultūroje daugiausia reikšmės turėjo išorinės aplinkos veiksniai yra šios: komandinis darbas, nuolatinis mokymas, bendradarbiavimas, palankus mikroklimatas, mokyklos bendruomenės narių strateginis mąstymas, orientacija į žmones.

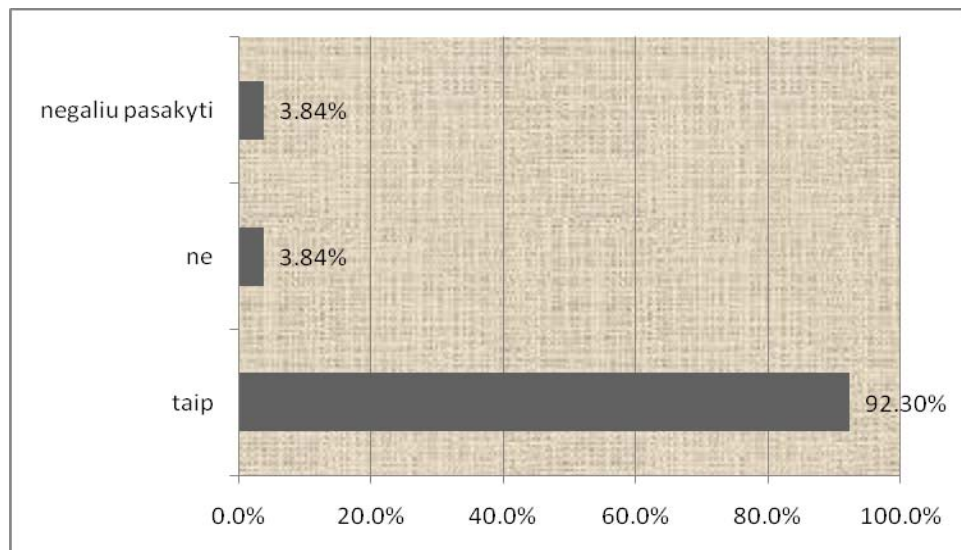
3.1.8. Pokyčiai mokyklos organizacijos kultūroje

Į klausimą „Ar pastebite pokyčius mokyklos organizacijos kultūroje?“, didžiausia mokytojų dalis atsakė taip, mažiau nei penktadalis – ne ir negalėjo atsakyti – mažiau nei dešimtadalis (žr. 46 paveikslą).



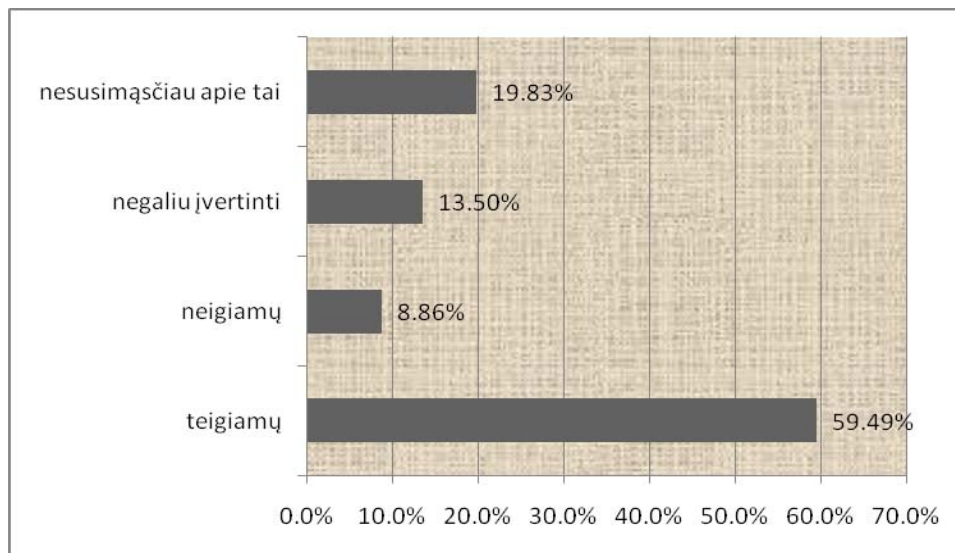
46 pav. Pokyčių mokykloje vertinimas mokytojų požiūrio aspektu? (N – 237)

Didžiausia mokyklų vadovų dalis taip pat pastebi pokyčius mokykloje (žr. 47 paveikslą).



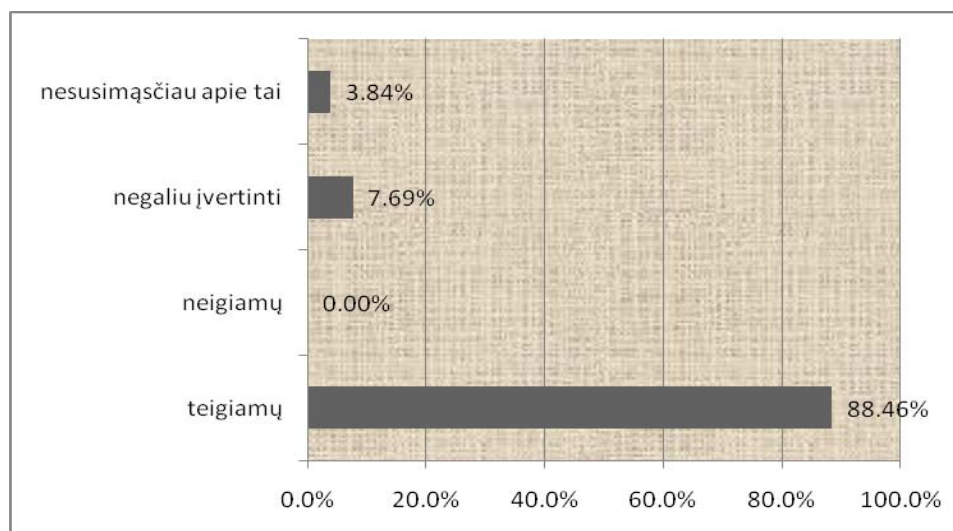
47 pav. Pokyčių mokykloje vertinimas mokyklų vadovų požiūrio aspektu? (N – 26)

Buvo paprašyta mokytojų įvertinti pokyčius mokyklos organizacijos kultūroje ir pakomentuoti. Didžiausia mokytojų dalis pastebi teigiamus pokyčius, mažiau nei dešimtadalis – neigiamus ir daugiau nei dešimtadalis negalėjo įvertinti, ir beveik penktadalis nesusimąstė apie pokyčius mokyklos organizacijos kultūroje (žr. 48 paveikslą).



48 pav. Pokyčių mokyklos organizacijos kultūroje vertinimas mokytojų požiūriu aspektu
(N – 237)

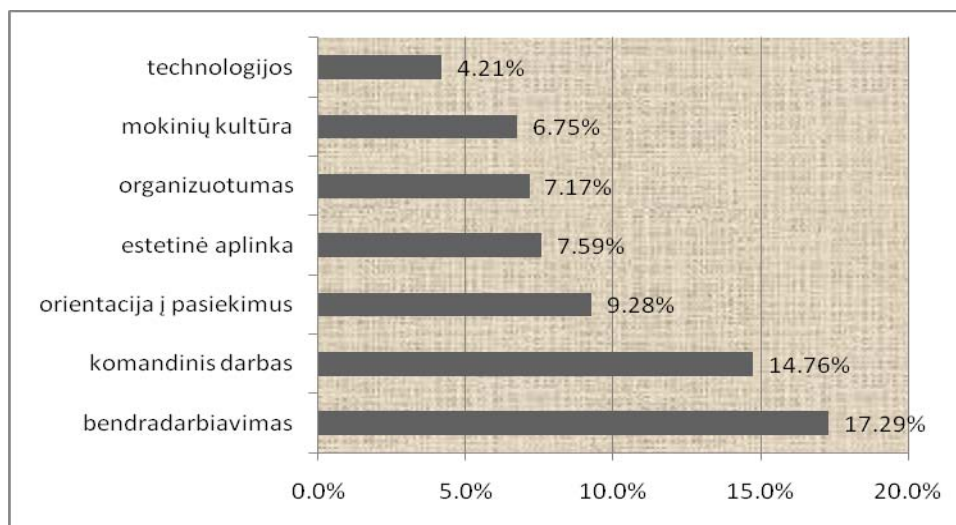
Vadovai taip pat pastebi daugiausia tik teigiamus pokyčius mokyklos organizacijos kultūroje, mažiau nei dešimtadalis negalėjo įvertinti, ir mažiausia dalis apklaustųjų nesusimąstė apie tai (žr. 48 paveikslą).



48 pav. Pokyčių mokyklos organizacijos kultūroje vertinimas mokyklų vadovų požiūriu aspektu
(N – 26)

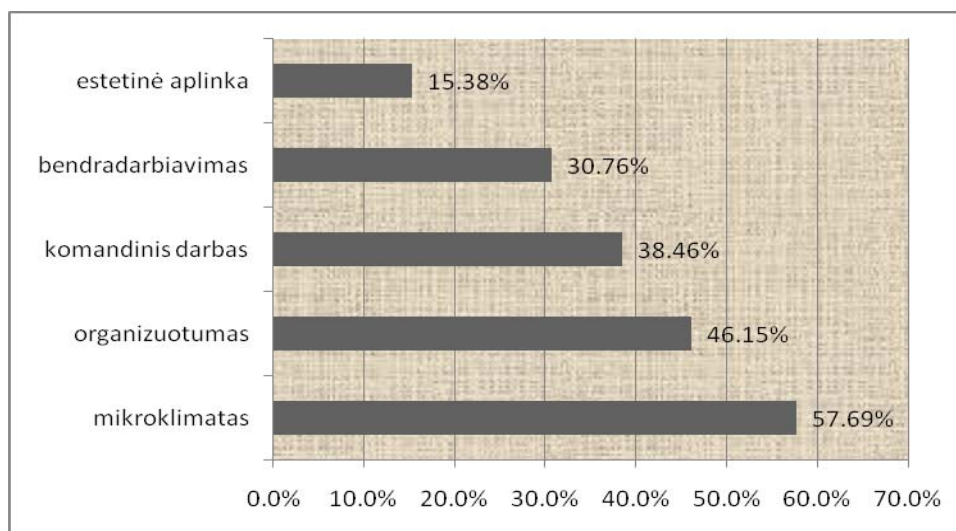
Taigi galime teigti, kad mokytojai ir mokyklų vadovai pastebi daugiausia teigiamus pokyčius konkrečiose mokyklų organizacijose.

Taip pat respondentai (mokytojai) turėjo įvardinti savo mokyklos organizacijos kultūros pokyčius per pastaruosius 10 – 20 metų. Nuomonių buvo labai daug ir įvairių, tačiau labiausiai respondentai atkreipė dėmesį į bendradarbiavimą komandinį darbą orientaciją į pasiekimus estetinę aplinką organizuotumą mokinių kultūrą ir technologijas (žr. 34 paveikslą).



49 pav. Mokytojų požiūriu mokyklos organizacijos pokyčiai per pastaruosius 10 - 20 metų
(N – 237)

Išanalizavus šio klausimo vadovų atsakymus (žr. 50 paveikslą), galime teigti, ryškiausi pokyčiai yra: mikroklimatas, organizuotumas, komandinis darbas, bendradarbiavimas, estetinė aplinka.



50 pav. Mokyklų vadovų požiūriu mokyklos organizacijos pokyčiai per pastaruosius 10 - 20 metų
(N – 26)

Apibendrinus galime teigti, kad ryškiausi respondentų paminėti mokyklų pokyčiai yra šie: bendradarbiavimas, komandinis darbas, estetinė aplinka, organizuotumas.

Bendradarbiavimo ir komandinio darbo vertė yra svarbi siekiant asmeninių ir socialinių tikslų, taip pat darbas yra svarbus ir kasdieniniame gyvenime kaip darbo elementas. Daugeliui Kėdainių miesto ir kai kurių rajono mokyklų mokytojams ir mokyklų vadovams svarbu pabrėžti bendradarbiavimą kaip kultūros pokyčio elementą.

Kai kurios mokyklos ruošiasi keisti statusus, tai joms ypač yra svarbi ugdymosi kokybė, orientacija į pasiekimus. O tai ypač aktualu mokyklų vadovams. Mokyklų vadovai ir mokytojai pastebi gerėjančias darbo sąlygas, gražėjančią estetinę aplinką, naujas technologijas. Organizuotumas taip pat priskiriamas prie mokyklos kultūros pokyčių, nes būtina tinkamai organizuoti mokymo ir mokymosi veiklą, kuri turi įtakos geresnei mokinių kultūrai, aukštesniems pasiekimams, šiltesniems mokyklos bendruomenės narių tarpusavio santykiams.

IŠVADOS

1. Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.
2. Mokyklos organizacijos kultūra sujungia mokyklos bendruomenės narių vertybes, normas, įsitikinimus, apibūdinančius, kaip žmonių grupė elgiasi ir kaip tai pasireiškia per metaforas, papročius, ritualus, ceremonijas, mitus, simbolius, istorijas ir humorą.
3. Mokyklų vadovų ir mokytojų požiūriu mokyklos organizacijos kultūra – tai nuostatų, vertybių, normų visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas.
4. Mokyklos organizacijos kultūra daugiausia įtakos turi: mikro klimatui ir mokinių kultūrai, veiklos efektyvumui ir rezultatams.
5. Mokyklų vadovai ir mokytojai teigia, kad vidinės aplinkos veiksniai labiau įtakoja mokyklos organizacijos kultūrą nei išoriniai kontekstai.
6. Mokyklų vadovai ir mokytojai išskiria šiuos išorinės aplinkos veiksnius, labiausiai įtakančius mokyklos organizacijos kultūrą: visuomenės kultūros lygis, švietimo politika ir socialiniai visuomenės pokyčiai. Mažiausiai turintys reikšmės – demografinė šalies situacija, geografinė padėtis, ES raidos tendencijos.
7. Mokytojai ir vadovai mano, kad visuomenės kultūros lygis ir socialiniai visuomenės pokyčiai labiausiai įtakoja mokyklos organizacijos kultūrą. Mažiau - mokyklos ir vietos valdžios santykiai ir bendroji šalies politika.
8. Mokyklos organizacijos kultūrai didžiausios reikšmės turi šie išorinės aplinkos veiksniai: technologiniai, ekonominiai, švietimo politikos, socialiniai bei kultūriniai veiksniai.
9. Abiejų grupių respondentai pirmumą teikia šiems vidinės aplinkos veiksniams: darbuotojų vertybėms ir vertybinėms nuostatoms, darbuotojų ir mokinių kontingentui bei darbuotojų kvalifikacijai. Mokytojams svarbus veiksnys yra ir vadovavimo stilius.
10. Didžioji dalis Kėdainių miesto ir kai kurių rajono mokyklų mokytojų ir mokyklų vadovų pastebi, kad mokyklos organizacijos kultūra daro daugiau netiesioginę įtaką išorinei aplinkai.
11. Mokytojai ir mokyklų vadovai nurodo vertybes, kurių dominavimui mokyklos organizacijos kultūroje daugiausia reikšmės turėjo išorinės aplinkos veiksniai: komandinis darbas, nuolatinis mokymas, bendradarbiavimas, palankus mikro klimatas, mokyklos bendruomenės narių strateginis mąstymas, orientacija į žmones.

12. Mokytojai ir mokyklų vadovai pastebi pokyčius mokyklose ir didžioji dalis teigiamus. Ryškiausi jų yra: bendradarbiavimas, komandinis darbas, estetinė aplinka, organizuotumas.
13. Bendrojo lavinimo mokyklų mokytojai pastebi mokyklos organizacijos kultūros pokyčius, tačiau daugiausia iš jų negali įvardinti ar daugiau teigiamą, ar daugiau neigiamą įtaką mokyklos organizacijos kultūrai daro išorinė aplinka. Vadovai teigia, kad daugiau teigiamą įtaką išorinė aplinka daro mokyklos organizacijos kultūrai.
14. Tyrimo hipotezė nepasitvirtino, nes tyrimo rezultatai rodo, kad mokyklos organizacijos kultūros formavimuisi kiek didesnės reikšmės turi vidinės aplinkos kontekstai nei išorinės aplinkos kontekstai.

REKOMENDACIJOS

1. Mokyklos vadovai turėtų didesnę dėmesį skirti žmogiškųjų išteklių vystymuisi (darbuotojų kvalifikacijos kėlimui).
2. Skatinti bendruomenę labiau analizuoti išorinės aplinkos veiksnius, ypač rengiant mokyklos strateginį planą.
3. Didesnę dėmesį skirti mokyklos organizacijos kultūros būklės vertinimui, analizei, diegti vertybes bei vertybines nuostatas.

LITERATŪRA

1. Dalin P., Rolf G., Kleekamp. (1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius: Tyto Alba.
2. Everard B., Morris G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. Kaunas: Poligrafija ir informatika
3. Ginevičius, R., Sūdžius V.(2005), Organizacijų teorija. Vilnius: Technika.
4. Guščinskienė J.(2000). Organizacijų sociologija. – Kaunas: Technologija.
5. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius: Tyto Alba
6. Juodaitytė A., Martišauskienė D. (2007) Darželio – mokyklos bendruomenės dalyvavimas, kuriant organizacijos kultūrą: sąlygos ir galimybės.
[žiūrėta 2009-11-12]prieiga per internetą:<http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2007/88/juodmar19-24.pdf>
7. Jucevičienė P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
8. Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskis N. (2000). Universiteto kultūra ir jos tyrimas. Kaunas: Technologija.
9. Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex leidykla
10. Kasiulis J., Barvydienė V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. Kowalsky D. (2000). Aplinka kaip moksleivio asmenybės kryptingos raidos veiksnys(habilitacinio darbo santrauka). Socialiniai mokslai ir edukologija. Vilnius.
12. Mamedaitytė, S. (2003).Ryšiai su visuomene (autorizuota metodinė medžiaga). Vilnius.
13. Mokšins V. (2008). Organizacijos kultūra ir vertybės//Vadovo pasaulis.10. Vilnius.
- 14.Poderienė G.(2003). Mokymo/mokymosi aplinkos tobulinimo metodologiniai pagrindai. Anotacija/Tiltai 2003, Nr.4 Klaipėda.
15. Robbins S.P., (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
16. Sakalas A., Venskus R. (2007), Interaction of Learning Organization and Organizational Structure. No 3 (53).
17. Steponavičienė E. Pradinės mokyklos vaidmuo ugdant ateities žmogų. // Gimtasis žodis, 2003,Nr.6.
18. Stoll L., Fink D. (1998). Keičiame mokyklą .Vilnius: Margi raštai.
19. Šimanskienė L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: KU leidykla.
- 20.Targamadžė V. (1999). Bendrojo lavinimo mokykla: Mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas. Monografija. Kaunas. Technologija.
21. Targamadžė V. (1996). Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: Technologija.
- 22.Tarptautinių žodžių žodynas. (1985). Red. Kvietkauskas V. Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų leidykla.

23. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas J. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas: VDU.
24. Zulumskytė A. Mokyklinės aplinkos samprata ir raiškos aspektai.// Tiltai. Priedas. Edukologija: problemos ir perspektyvos.(2003). Nr. 2. P.95-100.Klaipėda
25. Zulumskytė A. Tęstinių edukologijos studijų motyvacijos ypatumai.//Tiltai. Priedas. Edukologija: problemos ir perspektyvos.(2002). Nr. 22. P.184-189.Klaipėda.
26. Želvys. R. (2003).Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: VU leidykla.