



**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

**EDUKOLOGIJOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA**  
Švietimo vadybos specializacija

**VAIVA DACIENĖ**

**Magistro baigiamasis darbas**

**MOKYKLOS KULTŪROS IR MOKYTOJŲ PASITENKINIMO DARBU**  
**TARPUSAVIO SĄSAJOS**

Darbo vadovas prof. dr. Remigijus Bubnys

Šiauliai, 2022

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą, GARANTIJA**

**WARRANTY of Final Thesis**

Vardas, pavardė Name, Surname	<b>Vaiva Dacienė</b>
Padalinys Faculty	<b>Šiaulių akademija Šiauliai Academy</b>
Studijų programa Study Programme	<b>Edukologijos magistro</b>
Darbo pavadinimas Thesis topic	<b>Mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos Interconnections between school culture and teacher job satisfaction</b>
Darbo tipas Thesis type	<b>Baigiamasis darbas Final Thesis</b>

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

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

*I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.*

*Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.*

**Aš, Vaiva Dacienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu **X****

**Embargo laikotarpis  
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:  
*I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:*

\_\_\_\_\_ mėnesių / months  
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / an embargo period shall not exceed 60 months).

**X** Embargo laikotarpis nereikalingas / no embargo requested.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for

# TURINYS

## SANTRAUKA

## SUMMARY

## ĮVADAS ..... 11

### I. MOKYKLOS KULTŪROS KAIP REIŠKINIO TURINIO KONCEPTUALIZACIJA

1.1. Mokyklos kultūros samprata, tipai ir bruožai ..... 15

1.2. Mokyklos kultūros lygmenys ir elementai ..... 19

1.3. Mokyklos kultūrą formuojantys veiksniai ir į(si)vertinimo galimybės ..... 22

### II. MOKYTOJŲ PASITENKINIMO DARBU RAIŠKOS TENDENCIJOS

#### MOKYKLOJE

2.1. Pasitenkinimo darbu samprata ..... 26

2.2. Mokytojų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai ..... 29

### III. MOKYKLOS KULTŪROS BRUOŽŲ POŽYMIŲ IR MOKYTOJŲ

#### PASITENKINIMO DARBU VEIKSNIŲ ŠĄSAJOS ..... 34

### IV. TYRIMO METODAI IR ORGANIZAVIMAS / TYRIMO METODOLOGIJA ..... 38

### V. TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

5.1. Sociodemografinės tiriamųjų charakteristikos ..... 47

5.2. Mokyklos kultūros tyrimo rezultatų analizė ..... 49

5.3. Mokytojų pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatų analizė ..... 54

5.4. Mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos ..... 57

### DISKUSIJA ..... 61

### IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS ..... 63

### LITERATŪRA ..... 65

### PRIEDAI ..... 74

1. Organizacijos kultūros samprata ..... 74

2. Mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajų vertinimo skalės ..... 75

3. Organizacijos kultūros vertinimo modelis pagal Denison ..... 82

4. Mokyklos kultūros vertinimo skalės patikimumo vertinimo rezultatai ..... 83

5. Mokyklos kultūros bruožų pasireiškimas tarp skirtingų tiriamųjų grupių ..... 86

6. Minesotos pasitenkinimo darbu vertinimo skalės patikimumo įvertinimo rezultatai ..... 89

7. Pasitenkinimo darbu vidinių veiksnių patikimumo įvertinimo rezultatai ..... 90

8.	Pasitenkinimo darbu išorinių veiksnių patikimumo įvertinimo rezultatai .....	91
9.	Mokytojų pasitenkinimo darbu įvertinimo balais rezultatai .....	92
10.	Mokytojų pasitenkinimo darbu vidinių veiksnių įvertinimo balais rezultatai .....	94
11.	Mokytojų pasitenkinimo darbu išorinių veiksnių įvertinimo balais rezultatai .....	96
12.	Pasitenkinimas darbu tarp skirtingų tiriamųjų grupių .....	97
13.	Rezultatų aprobavimą patvirtinantis dokumentas .....	98

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Mokyklos kultūra .....	15
<b>2 pav.</b> Pagrindiniai organizacijos kultūros lygmenys ir elementai .....	19
<b>3 pav.</b> Organizacijos kultūros dedamosios .....	21
<b>4 pav.</b> Herzberg dviejų veiksnių poveikio iliustracija .....	27
<b>5 pav.</b> Pasitenkinimą darbu lemiantys išoriniai veiksniai .....	30
<b>6 pav.</b> Ryšys tarp organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu .....	36
<b>7 pav.</b> Mokyklos kultūros įsitraukimo bruožo požymius atskleidžiantys teiginiai .....	41
<b>8 pav.</b> Mokyklos kultūros darnumo bruožo požymius atskleidžiantys teiginiai .....	41-42
<b>9 pav.</b> Mokyklos kultūros prisitaikymo bruožo požymius atskleidžiantys teiginiai .....	42
<b>10 pav.</b> Mokyklos kultūros misijos bruožo požymius atskleidžiantys teiginiai .....	43
<b>11 pav.</b> Mokyklos kultūros vidinės aplinkos požymiai .....	43
<b>12 pav.</b> Mokyklos kultūros išorinės aplinkos požymiai .....	44
<b>13 pav.</b> Mokyklos kultūros stabilumo požymiai .....	44
<b>14 pav.</b> Mokyklos kultūros lankstumo požymiai .....	45
<b>15 pav.</b> Mokyklų kultūros įsitraukimo bruožo požymių vidurkiai .....	50
<b>16 pav.</b> Mokyklų kultūros darnumo bruožo požymių vidurkiai .....	50
<b>17 pav.</b> Mokyklų kultūros prisitaikymo bruožo požymių vidurkiai .....	51
<b>18 pav.</b> Mokyklų kultūros misijos bruožo požymių vidurkiai .....	52
<b>19 pav.</b> Mokyklų kultūros požymių vidurkiai .....	53

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacijos kultūros tipas ir vertybiniai bruožai .....	17
2 lentelė. Organizacijos kultūros tipas ir bruožai .....	17
3 lentelė. Organizacijos kultūros bruožai ir požymiai .....	18
4 lentelė. Organizacijos kultūros formavimąsi įtakojuantys veiksniai .....	22-23
5 lentelė. Organizacijos kultūros vertinimo metodų kriterijai .....	24
6 lentelė. Pasitenkinimo darbu samprata .....	26
7 lentelė. Mokyklos kultūros bruožų požymių ir pasitenkinimo darbu veiksmių sąsajos .....	35
8 lentelė. Sociodemografiniai duomenys .....	47-48
9 lentelė. Mokyklos kultūros bruožų (skalių) patikimumo koeficientas .....	49
10 lentelė. Pasitenkinimo darbu skalių patikimumo koeficientas .....	55
11 lentelė. Pasitenkinimo darbu lygmenys .....	55
12 lentelė. Vidinis ir išorinis pasitenkinimas darbu .....	56
13 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmės .....	57
14 lentelė. Mokyklos kultūros požymių ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos .....	57
15 lentelė. Sąsajos tarp mokyklos kultūros požymių pagal Spearman koreliaciją ( $r_s$ ) .....	59

## SANTRAUKA

Pasaulinė COVID19 pandemija, migracija ir kiti vykstantys globalūs pokyčiai sukėlė daug iššūkių ir permainų ugdymo institucijose. Karantinas, apribotas artimas kontaktinis bendravimas, karo pabėgėlių integracija šalyje sutrikdė įprastinį ugdymo procesą bei įpareigojo tiek organizaciją, tiek mokytojus prisitaikyti prie pakitusių sąlygų. Mokslinių tyrimų rezultatai atskleidžia abipusį ryšį tarp mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu, todėl keliami prielaidai, kad šis įtemptas laikotarpis vienareikšmiškai vienaip ar kitaip įtakoja mokytojų pasitenkinimą darbu ir mokyklos kultūros kaitą. Pasitenkinimas darbu yra reikšmingas ne tik mokytojų psichologinei ir fizinei gerovei, asmeniniam tobulėjimui ir jo veiklos efektyvumui bei motyvacijai, bet ir pačiai mokyklai kaip organizacijai. Priklausomai nuo to, kaip mokytojui sekasi susidoroti su vidiniais išgyvenimais, įveikti sunkumus, priklauso jo motyvacija darbu ir emocinė būseną, kuri įtakoja jo elgseną, veiklos rezultatus ir bendrąją mokyklos kultūrą. Darni mokyklos kultūra koreliuoja su asmeniniais poreikiais ir išoriniu bei vidiniu pasitenkinimu savo atliekama veikla. Mokytojai labiau patenkinti darbu, kai jų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, o abipusis pasitikėjimas tarp vadovo ir darbuotojų organizaciją veda link sėkmingo jos valdymo.

Tyrimo tikslas – atskleisti mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo savo darbu tarpusavio sąsajas. Pasirinkta kiekybinio tyrimo metodologija, naudojant uždaro tipo klausimynus: *Mokyklos kultūros* klausimyną (Denison, 2000) ir *Pasitenkinimo darbu* klausimyną (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*, MSQ). Taikant tikslinės ir patogiosios atrankos būdus, tyrime dalyvavo vieno pasirinkto Lietuvos rajono mokytojai, dirbantys skirtingo tipo ugdymo institucijose.

Tyrimo rezultatų aprašomoji, daugiamačių statistinių metodų ir koreliacinė analizė atskleidžia mokyklos kultūros skirtingų bruožų bei skirtingo lygmens mokytojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas. Atlikta lyginamoji analizė sudarė prielaidas išryškinti sąryšius tarp mokyklos kultūros bruožų požymių, tokių kaip įsitraukimas (galios suteikimas, komandinė orientacija, gebėjimų vystymas), darnumas (pagrindinės vertybės, sutarimas, koordinavimas ir integracija), prisitaikymas (pokyčių įgyvendinimas, individualizuotas ugdymas, organizacinis mokymasis), misija (strateginės direktyvos ir ketinimai, tikslai ir uždaviniai, vizija) ir mokytojų bendrojo pasitenkinimo darbu bei vidinių ir išorinių jo aspektų. Pateikiama lyginamoji rezultatų analizė, išryškinant skirtumus ne tik pagal sociodemografines tiriamųjų charakteristikas, bet ir siekiama išryškinti pokyčius esamu laikotarpiu, pateikiant ir palyginant rezultatus su jau atliktų tyrimų rezultatais pasirinktame kontekste anksčiau.

Mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu tyrimu atskleista, kad pasirinkto Lietuvos rajono ugdymo įstaigose egzistuoja darni mokyklos kultūra ir gana aukštas mokytojų pasitenkinimas darbu lygis. Gauti rezultatai ir atlikta analizė rodo, jog konkrečiai tirtame rajone ugdymo institucijose egzistuojanti kultūra yra gana aukšto lygmens pagal visus mokyklos kultūrai apibūdinti pasirinktus bruožus, tokius kaip misija, prisitaikymas, darnumas ir įsitraukimas. Ugdymo institucijos aiškiai yra apsibrėžę savo veiklos kryptį, siekiamus tikslus ir viziją, paremtą darniais kontrolės, koordinavimo ir integravimo procesais. Mokyklų kultūros pagrindą sudaro valdymo sistemos, paremtos vienodomis vertybėmis, nuostatomis ir įsitikinimais, visiems vienodai įsitraukiant ir prisiimant atsakomybes ir įsipareigojimus. Mokyklos adekvačiai reaguoja į išorinę aplinką ir siekia transformuoti bei priimti reikalingus pokyčius, kurie pripažįstami kaip galimybė tobulėti ir tobulinti veiklos procesus.

Nustatyta, jog tirtose mokyklose mokytojai yra patenkinti savo darbu. Dominuoja tokie vidiniai pasitenkinimo darbu veiksniai: pripažinimas, atsakomybė, savarankiškumas ir kūrybiškumas. Išoriniai pasitenkinimo darbu veiksniai mažiau reikšmingi ir svarbūs nei vidiniai. Atkreiptinas dėmesys, jog trečdalis mokytojų yra nepatenkinti savo darbo krūviu ir gaunamu atlyginimu.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė gana silpnus koreliacinius ryšius tarp atskirų mokyklos kultūros bruožų ir mokytojų pasitenkinimo darbu, todėl aktualu tęsti šiuos tyrimus, siekiant patikimesnių rezultatų.

Raktiniai žodžiai: mokyklos kultūra, pasitenkinimas darbu, ugdymo institucija, mokytojai, tarpusavio sąsajos.



## SUMMARY

The global COVID19 pandemic, migration and other global changes have posed many challenges and variations in educational institutions. Quarantine, limited close contact, war refugees integration disrupted the normal educational process in the country, obliging the organization as well as the teachers themselves to adapt to changed conditions. The research findings reveal a reciprocal link between the school culture and teachers job satisfaction, so there is a presumption that this stressful period unequivocally influenced teachers' job satisfaction and the alternation of the elements of school culture. Job satisfaction is important not only for the psychological and physical well-being of teachers, personal development and the effectiveness and motivation of its activities, but also for the school itself as the organization. Depending on how well the teacher manages to cope with inner experiences, to overcome difficulties, depends on his motivation for work and emotional state, which influences his behavior, performance and influences the general culture of the school. A harmonious school culture correlates with personal needs, external and internal satisfaction with their activities. Teachers are more satisfied with their work when their values coincide with the values of the organization and mutual trust between the manager and the employees leads the organization towards its successful management.

The goal of the research is to reveal the interconnections between school culture and teachers' job satisfaction. The methodology of quantitative research was chosen using closed - ended questionnaires: school culture questionnaire (Denison, 2000) and job satisfaction questionnaire (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ). In the survey participated, using objective and convenient selection methods, the teachers of one selected district of Lithuania, working in different types of educational institutions.

Descriptive, multidimensional statistical methods of the research results and correlation analysis reveal the internecline correlation of different features of school culture and the teachers' different levels of job satisfaction. The performed comparative analysis made presumptions for highlighting the connections between the cultural features of the school, such as engagement (empowerment, team orientation, capacity development), coherence (core values, consensus, coordination and integration), adaptation (implementing changes, individualized education, organizational learning), mission (strategic directions and goals, goals and aspirations, vision) and the teachers' satisfaction of the job and its internal and external aspects. The comparative analysis of results is presented highlighting differences not only according to sociodemographic characteristics of subjects, but also it is seeked to highlight changes at current period by presenting

and comparing results with the results of studies already performed in the context chosen previously.

The research on the school culture and teachers' satisfaction with job reveals that a consistent school culture and a quite high level of teachers' job satisfaction are observed in education institutions of a selected district in Lithuania. The obtained results and conducted analysis show that the culture that exists in education institutions of a specifically surveyed district is quite of a high level according to all features that have been chosen to characterise the school culture: mission, adaptability, involvement and consistency. These education institutions have clearly defined directions of their performance, goals to be achieved and the mission based on consistent processes of control, coordination and integration. The fundamental of the school culture consists of the management system based on equal values, attitudes and beliefs, when all equally involve and assume responsibilities and obligations. The schools adequately respond to external environment and seek to transform and accept necessary changes which are recognised as an opportunity to improve and perfect processes of performance.

It was found out that in the surveyed schools teachers were satisfied with their job. Internal factors of job satisfaction, such as recognition, responsibility, independence and creativity, dominate. External factors of job satisfaction are less significant and important than internal ones. It is worth noting that one third of teachers are dissatisfied with their workload and received salary.

The research results revealed quite weak correlation re interconnections between separate features of the school culture and teachers' satisfaction with job; therefore, it is relevant to continue this research reaching for more reliable results.

Keywords: school culture, job satisfaction, educational institution, teachers, interconnections.

## ĮVADAS

**Aktualumas ir mokslinis iširtumas.** Pasaulinė COVID-19 pandemija, migracija ir kiti vykstantys globalūs pokyčiai sukėlė daug iššūkių ir permainų ugdymo institucijose. Karantinas, apribotas artimas kontaktinis bendravimas, karo pabėgėlių integracija šalyje sutrikdė įprastinį ugdymo procesą bei įpareigojo tiek organizaciją, tiek mokytojus prisitaikyti prie pakitusių sąlygų.

Pasitenkinimas darbu yra reikšmingas ne tik mokytojų psichologinei ir fizinei gerovei, asmeniniam tobulėjimui ir jo veiklos efektyvumui bei motyvacijai, bet ir pačiai mokyklai kaip organizacijai. Gražulis, Račelytė, Dačiulytė, Valickas, Sudnickas ir Raišienė (2015) akcentuoja, kad jausmai ir emocijos, patiriami atliekant darbą ir/ar vertinant pasiektus rezultatus, glaudžiai siejasi su pasitenkinimo darbu būseną. Priklausomai nuo to, kaip mokytojui sekasi susidoroti su vidiniais išgyvenimais, įveikti sunkumus, priklauso jo motyvacija darbui ir emocinė būseną, kuri įtakoja jo elgseną, veiklos rezultatus ir bendrąją mokyklos kultūrą. Mokslininkai (Dukynaitė, 2002; Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir Damanskas, 2000; Paulauskaitė ir Vanagas, 1998; Poškienė, 2006; Survutaitė, 2016; Targamadžė, 1999; 2009; Zulumskytė, 2003; Želvys, 2003) atskleidžia mokyklos kultūros raišką, universiteto, kolegijos ir gimnazijos kultūrą, dominuojančius lyderystės modelius ir jų kaitos galimybes bei organizacijos kultūrą kaip potencialų ugdymo tobulinimo veiksnį. Organizacijos kultūros tema gana plačiai analizuojama mokslininkų (Cameron ir Quinn, 2006; Denison, 2000; 2010; Kotter, 2012; Robbins, 2003; 2006; Vveinhardt, 2011; Vveinhardt ir Nikaitės, 2008), kurie organizacijos kultūrą aptaria kaip unikalią sistemą su jai būdinga istorija, ritualais, vertybėmis, elgesio normomis, žmonėmis ir jų santykiais bei pabrėžia jų įtaką veiklos sėkmei. Schein (2010); Steiblienė ir Michailova (2017); Vveinhardt (2011) nustatė, kad vidiniai ir išoriniai organizacijos kultūros elementai sudaro sistemą bei yra tarpusavyje glaudžiai susiję, nes kuo didesnis išorinių elementų skaičius, tuo stipresnis ir patvaresnis organizacijos kultūros branduolys, darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu. Mokslininkų (Belias ir Koustelios, 2014; Bigliardi, Dormio, Galati, ir Schiuma, 2012; Cronley ir Kim, 2017; Jigjiddorj, Zhanabazar, Tsolmon Jambal, ir Semjid, 2021; Nayak ir Barik, 2013; Park ir Kim, 2009) tyrimų rezultatai atskleidžia abipusį ryšį tarp mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu, todėl keliamą prielaidą, kad šis įtemptas laikotarpis vienareikšmiškai vienaip ar kitaip įtakoja mokytojų pasitenkinimą darbu ir mokyklos kultūros kaitą. Remiantis pateikta mokyklos kultūros ir pasitenkinimo darbu iširtumo situacija, formuluojama tyrimo ***mokslinė problema*** – kokios sąsajos egzistuoja tarp mokyklos kultūros bruožų ir mokytojų pasitenkinimo darbu vidinių bei išorinių veiksnių?

**Tyrimo objektas** – mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos.

**Hipotezė** – egzistuoja tarpusavio sąsajos tarp mokyklos kultūros bruožų ir mokytojų vidinių bei išorinių pasitenkinimo darbu veiksnių.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas Telšių rajone.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, siekiant atskleisti mokyklos kultūros ir pasitenkinimo darbu sampratą bei šių reiškinių tarpusavio sąsajas.
2. Išskirti dominuojančius mokyklos kultūros bruožus ir jų raiškos tendencijas ugdymo institucijose.
3. Identifikuoti vidinius ir išorinius mokytojų pasitenkinimo darbu veiksnius.
4. Išsiaiškinti egzistuojančias tarpusavio sąsajas tarp mokyklos kultūros bruožų ir mokytojų pasitenkinimo darbu veiksnių.

**Tyrimo metodologija.** *Kiekybinis tyrimas* grindžiamas, remiantis normatyviniu požiūriu (Kardelis, 2017) ir pozityvistinės (pragmatizmo) filosofijos (Nekrašas, 2001) nuostatomis, kurios akcentuoja žinių praktinio naudingumo reikšmę ir mokslo, kaip svarbaus socialinės pažangos veiksnio, vertę.

*Pasitenkinimas darbu* aiškinamas, remiantis Weiss ir kt. (1967) pasitenkinimo darbu samprata, kad darbuotojo pasitenkinimą darbu veikia *vidiniai ir išoriniai veiksniai*. Išskirti veiksniai grindžiami Herzberg (1968) dviejų veiksnių teorijos pagrindiniais teiginiais (žr. 38 psl.).

*Organizacijos kultūra* apibūdinama, remiantis Denison ir kt. (2000) organizacijos kultūros vertinimo metodika, kuri išryškina organizacijos kultūrai būdingus bruožus ir jų poveikį organizacijos kultūrai.

Teorinės koncepcijos sudaro atliekamo tyrimo koncepcinį pagrindą, o siekiant nustatyti pasitenkinimo darbu ir organizacijos kultūros sąsajas, buvo atliktas kiekybinis tyrimas Telšių rajono mokyklose.

**Tyrimo metodai.**

1. **Mokslinės literatūros analizė.** Mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu sampratos bei tarpusavio sąsajos atskleistos, naudojant sisteminės literatūros analizės metodą.

2. **Duomenų rinkimo metodai:** apklausos raštu, naudojant standartizuotus uždaro tipo klausimynus. Siekiant iširti mokyklos kultūros elementų daromą įtaką mokytojų pasitenkinimui darbu, buvo panaudota Weiss ir kt. (1977) *Minesotos pasitenkinimo darbu* klausimyno trumpoji forma ir Denison (2000) organizacijos kultūros vertinimo modelio skalė.

3. **Duomenų apdorojimo metodai:** aprašomoji statistika (procentiniai dažniai ir vidurkiai), dviejų nepriklausomų imčių neparimetrinis Mano ir Vitnio (Mann-Whitney) U ir kelių nepriklausomų imčių neparimetrinis Kruskal-Wallis testai; Spirmeno (Spearman) ranginė koreliacija; duomenų patikimumui užtikrinti taikytas vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach alpha ( $\alpha$ ). Duomenų grafiniam vaizdavimui, diagramų sudarymui buvo naudotasi *Microsoft Office Excel* bei *Word* programomis. Tyrimo metu surinktų duomenų apdorojimui naudojamas *SPSS 24* programinis paketas.

**Tyrimo imtis.** Tyrime dalyvavo 184 Telšių rajono mokytojai. Tyrimo dalyviams atrinkti buvo taikyti tikslinės ir patogiosios atrankos metodai.

#### **Tyrimo etapai ir organizavimas.**

**I etapas.** Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, siekiant pateikti teorines išvagas.

**II etapas.** Empirinis tyrimas, kurio metu duomenų rinkimui ir jų analizei pasitelktas kiekybinis tyrimas (2022 m. kovo–balandžio mėn.).

**III etapas.** Empirinio tyrimo duomenų apdorojimas ir rezultatų analizė (2022 m. balandžio mėn.).

**IV etapas.** Išvadų formulavimas, rekomendacijų, diskusijos rengimas (2022 m. gegužės mėn.).

**Darbo naujumas ir praktinis reikšmingumas.** Išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą, konceptualizuotos mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu apibrėžtys, išryškintos mokyklos kultūros bruožų požymių bei mokytojų pasitenkinimo darbu vidinių ir išorinių veiksnių sąsajos. Modifikuota ir pritaikyta ugdymo institucijoms Denison (2000) organizacijos kultūros vertinimo skalė (Lietuvoje tai buvo atlikta tik sveikatos priežiūros sektoriuje). Atliktas didžiąją dalį organizacijos kultūros bruožų įvertinantis tyrimas ugdymo institucijose, atskleidžiant jų tarpusavio sąsajas su mokytojų pasitenkinimu darbu. Atlikto tyrimo rezultatai leido įvertinti mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu lygio tarpusavio ryšius, kas sudaro prielaidas numatyti mokyklos kultūros tobulinimo galimybes, siekiant didesnio mokytojų pasitenkinimo darbu, kuris teisiogiai lemia jų darbo produktyvumą ir rezultatus.

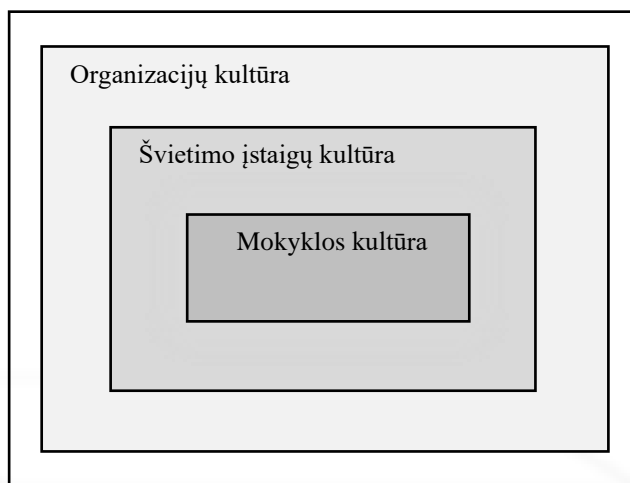
**Tyrimo rezultatų aprobacija.** Dacienė, V.; Bubnys, R.; Kazlauskienė, A. *The analysis of interconnections between school culture features and teacher job satisfaction* // Edulearn22: 14th annual International Conference on Education and New Learning Technologies, Palma de Mallorca (Spain), 4th-6th of July, 2022 (žr. 13 priedą).

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, 5 skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir 13 priedų. Darbe pateikiama 15 lentelių ir 19 paveikslų.

# I. MOKYKLOS KULTŪROS KAIP REIŠKINIO TURINIO KONCEPTUALIZACIJA

## 1.1. Mokyklos kultūros samprata, tipai ir bruožai

Kalbant apie mokyklos kultūrą, nediskutuojama, ar kultūra yra mokykloje, bet kalbama apie tai, kokia ji yra, nes kiekviena mokykla turi savitą ir unikalią kultūrą. Survutaitė (2015; 2016) mokyklos kultūros sąvokos aiškinimui skyrė gana daug dėmesio ir akcentavo, kad sąvokos *organizacijos kultūra* ir *mokyklos kultūra* gali būti vartojamos sinonimiškai, nes tai leidžia daryti mokyklos kaip organizacijos statusas (žr. 1 pav.). Todėl šiame darbe organizacijos kultūros ir mokyklos kultūros sąvokos yra vartojamos sinonimiškai mokyklos kultūros sampratai atskleisti.



**1 pav.** Mokyklos kultūra (Survutaitė, 2016, p. 34)

Organizacijos kultūros apibrėžimą vienas iš pirmųjų pateikė Schein (1992), kuris akcentavo, kad organizacijos kultūra yra kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu ir integravimusi aplinkoje. Nors kultūros sąvoka vartojama jau daugelį metų ir įvairiuose kontekstuose, tačiau Mazlaveckienė (2015) pažymi, kad kol kas nerasta vienos, visa apimančios kultūros apibrėžties. Anot Tsai (2011), mokslininkai, kurie studijuoja organizacijų kultūrą kaip savo tyrimų sritį, patvirtina, jog ši sritis yra labai paini ir sudėtinga. Tai atskleidžia mokslininkų (Bubnys ir Vareikienė, 2021; Guščinskienė, 2008; Kaziliūnas, 2006; Lakis, 2008; Mockaitis, 2002; Robbins, 2006; Shahzad ir kt., 2012; Vaitkūnaitė, 2006; Zakarevičius, 2004) pateiktos (žr. 1 priedą) viena kitą papildančios organizacijos kultūros sampratos. Mokslininkai skirtingai išryškina organizacijos kultūros

dedamąsias dalis, nes organizacijos kultūra nėra vienalytė, ją sudaro daug vidinių ir išorinių elementų, kurie veikia vienas kitą tarpusavyje.

Duoblienė (2012) teigia, kad kultūros vietą švietime galima suprasti keliais pjūviais: šalies kultūra, vietovės kultūra, mokyklos kultūra. Mokyklos kultūra nėra vien tik įstaigos įvaizdžio kūrimas visuomenėje; tai procesas, kuris vienija mokytojus siekti bendrų tikslų ir rezultatų. Survutaitė (2015) mokyklos kultūrą apibrėžė kaip mokyklos vertybių sistemą, ne tik sudarančią sąlygas asmenybei bręsti, bet ir lemiančią ugdymo ypatumus bei mokymosi pasiekimus. Targamadžė (2006) švietimo organizacijos kultūrą apibrėžė kaip fundamentalių vertybių sistemą, kuri grindžiama organizacijos ir jos narių veikla, kurią palaiko, puoselėja ir kuria organizacijos mitai, istorijos ir tradicijos. Palyginus pateiktas Survutaitės ir Targamadžės mokyklos kultūros sampratas, bendruomenės narių ir visos organizacijos veikloje išryškėja vertybinis pagrindas. Tačiau kiekvienos mokyklos kultūra formuojasi skirtingai, nes mokyklose vyrauja skirtingi kultūros tipai ir jiems būdingi bruožai. Dažnai mokyklose pastebimi net keli kultūros tipų deriniai, o nuo mokykloje vyraujančio kultūros tipo priklauso, kiek stipri yra mokyklos kultūra. Edwinah ir Mildred (2013) pažymi, kad stipri organizacijos kultūra – tai stipri valdymo kontrolė, griežta pavaldumo struktūra, skatinamas darbuotojų iniciatyvumas. Silpna organizacijos kultūra pasižymi silpnu vertybių ir įsitikinimų paplitimu, darbuotojai menkai pasitiki savimi, bijo vadovų ir griežtos organizacijos politikos, neretai yra verčiami atlikti darbus, jų nesieja prisirišimo jausmas darbo vietai (Odor, 2018). Tad sėkmingos mokyklos pasirenka tokį kultūros tipą, kuris geriausiai siejamas su pasirinkta mokyklos strategija.

Jucevičienė (1996) akcentuoja, kad daugelis organizacijų yra įvairių kultūros tipų junginiai. Tačiau organizacijos viduje vyrauja ir subkultūros, kurios prisitaiko prie vieno iš tipų. Zakarevičius (2004), apibūdinamas organizacijos tipus, išskiria šiuos pagrindinius kriterijus:

- personalo tarpusavio santykiai;
- veiklos organizavimas ir vadovavimas;
- psichologinis mikroklimatas;
- galimybės darbuotojams pasireikšti.

Akivaizdu, kad organizacijos kultūra yra sudėtingas reiškiny, kuris remiasi skirtingais kriterijais ir yra įvairiai klasifikuojamas.

Gembickienė (2003) pateikia Phesey nurodytus organizacijos kultūros tipus: galios, paramos, laimėjimų, vaidmenų. Kiekvienam organizacijos kultūros tipui yra priskiriami vertybiniai bruožai, kurie nurodyti 1 lentelėje.



1 lentelė. **Organizacijos kultūros tipas ir vertybiniai bruožai** (sudaryta, remiantis Pheseey, 1993)

Organizacijos kultūros tipas	Pagrindiniai vertybiniai bruožai
<b>Galios</b>	Galia, lojalumas, kontrolė
<b>Paramos</b>	Draugystė, dalijimasis, įtraukimas
<b>Laimėjimų</b>	Kūrybingumas, konkurencija, nepriklausomybė
<b>Vaidmenų</b>	Racionalumas, teisiškumas, tvarkingumas

Iš pateiktos 1 lentelės matome, kad kiekvienam organizacijos kultūros tipui yra priskiriamos skirtingos vertybės, kurios formuoja bendrą organizacijos kultūrą. Šimanskienė (2002b) tvirtina, kad organizacijos kultūrą formuoja toje organizacijoje dominuojančios žmonių grupės. Kiek ir kokių tipų yra organizacijoje, labai priklauso nuo to, kaip organizacijos nariai supranta, koks elgesys ir bendravimas jiems yra priimtinas.

Jucevičienė ir kt. (2000) nagrinėjo universitetų organizacijos kultūros tipus ir nustatė, kad skirtingi organizacijos kultūros bruožai ir jų pasireiškimas labai priklauso nuo tradicijų, misijos, vadovavimo stiliaus ir išorinio poveikio. Iš Dromantaitės ir kt. (2012) pateiktos 2 lentelės matome, kad kiekvienas organizacijos kultūros tipas taip pat pasireiškia skirtingais bruožais, o šiuos bruožus formuoja organizacijoje vyraujančios vertybės ir vadovavimo stilius.

2 lentelė. **Organizacijos kultūros tipas ir bruožai** (sudaryta, remiantis Dromantaite ir kt., 2012)

Organizacijos tipas	Bruožai
<b>Inovatyvi kultūra</b>	Atvirumas naujoms idėjoms, lankstumas, plokščia organizacinė struktūra.
<b>Stabili kultūra</b>	Nuspėjama, biurokatiška organizacija, orientuota į taisykles.
<b>Į žmones orientuota kultūra</b>	Vertinamas sąžiningumas, parama, pagarba asmens teisėms, žmogiškieji išteklių laikomi svarbiu turtu.
<b>Į rezultatą orientuota kultūra</b>	Pabrėžiami pasiekimai, rezultatai, veikimas, taikomos darbuotojų ir grupių skatinimo sistemos už jų laimėjimus.
<b>Į detales orientuota kultūra</b>	Svarbu preciziškas darbo atlikimas, dėmesys detalėms.
<b>Į komandas orientuota kultūra</b>	Pabrėžiama bendradarbiavimo reikšmė.
<b>Agresyvi kultūra</b>	Konkuravimas, lenktyniavimas su konkurentais, netgi prasilenkiant su socialinės atsakomybės principais.

Denison ir kt. (2006) išskyrė keturis organizacijos kultūrą atskleidžiančius bruožus – nuo vertybių ir siekių iki aiškių struktūrų ir veiklų, o kiekvienam organizacijos kultūros bruožui pateikė po tris požymius (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. **Organizacijos kultūros bruožai ir požymiai** (sudaryta, remiantis Denison ir kt., 2006)

Kultūros bruožas	Požymiai
Įsitraukimas	Galios suteikimas
	Komandinė orientacija
	Gebėjimų vystymas
Darnumas	Pagrindinės vertybės
	Sutarimas
	Koordinavimas ir integracija
Prisitaikymas	Pokyčių įgyvendinimas
	Klientų akcentavimas
	Organizacinis mokymasis
Misija	Strateginės kryptys ir tikslai
	Tikslai ir siekiai
	Vizija

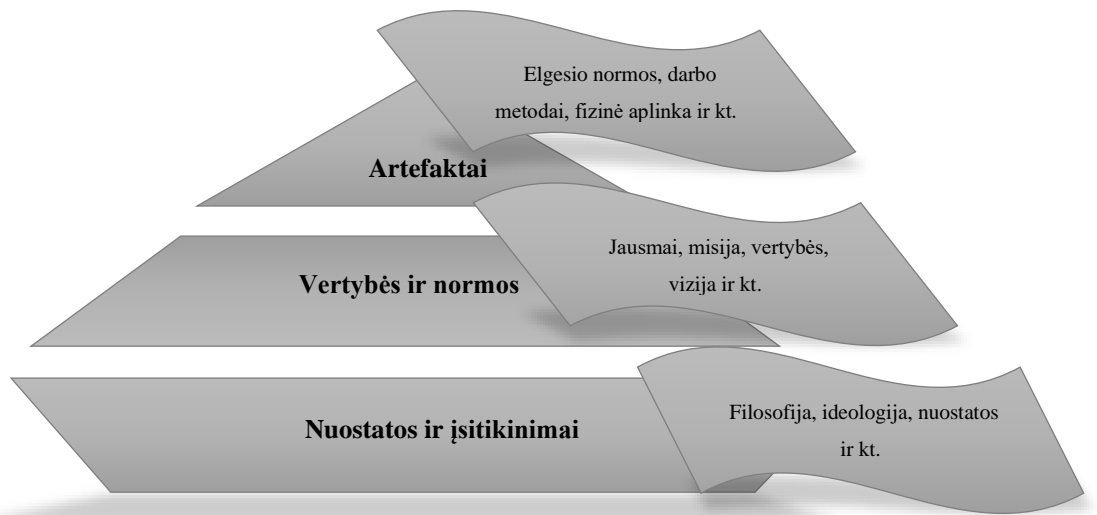
Denison ir kt. (2006), Dromantaitės ir kt. (2012), Gembickienės (2003) pateikti organizacijos kultūros bruožai atskleidžia, kad organizacijose darbuotojai vadovaujasi skirtingomis nuostatomis, vertybėmis, įsitikinimais, idealais. Kuriam tipui bus priskirta organizacijos kultūra, priklauso nuo vadovavimo stiliaus, organizacijos darbuotojų vertybių bei kitų organizacijai būdingų kultūros bruožų. Jucevičienė ir kt. (2000) tyrinėjo universitetų organizacijos kultūros tipus. Mokslininkai padarė išvadą, kad skirtingi organizacijos kultūros bruožai ir jų pasireiškimas labai priklauso nuo tradicijų, misijos, vadovavimo stiliaus ir išorinio poveikio.

Savaime besiformuojanti ar tikslingai vadovo kuriama mokyklos kultūra priklauso ne tik nuo mokyklos vizijos, misijos, strateginių tikslų ar vertybių, bet ir nuo to, ar gerai visus šiuos elementus žino ir supranta visi jos nariai. Mokyklos kultūra susieja jos narius vertybiniais ir veiklos ryšiais ir kuria bendruomeniškumo atmosferą. Steponavičienė (2003) papildo, kad mokyklos kultūrą taip pat kuria jos ryšiai bei bendradarbiavimas su kitomis švietimo įstaigomis. Mokyklos kultūra yra kaip bendrosios kultūros esmė, konkrečios institucijos ir asmenybės augimo ašis, nes kiekvienas mokyklos bendruomenės narys prisideda prie mokyklos kultūros kūrimo ir formavimo, išreiškdamas savo vertybes, nuostatas bei įsitikinimus (Survutaitė, 2016). Tad mokyklos kultūra vaidina svarbų vaidmenį mokytojų darbo aplinkai, tarpusavio santykiams ir veiklos rezultatams.

*Apibendrinant šio skyriaus dalį, atkreiptinas dėmesys į tai, kad mokslininkai, pateikdami organizacijos kultūros apibrėžimą, išryškina skirtingas jos dedamąsias dalis, o mokyklos kultūros apibrėžtyje išryškinama vertybių sistema, kuri lemia ugdymo ypatumus ir veiklos rezultatus. Mokyklos kultūra priklauso ne tik nuo vadovavimo stiliaus ar darbuotojų vertybių, bet ir kitų mokyklos kultūros elementų.*

## **1.2. Mokyklos kultūros lygmenys ir elementai**

Šimanskienė (2002a) teigia, kad kultūra egzistuoja visur, kur tik susirenka žmonės ir komunikuoja tarpusavyje, o įvairūs vidiniai ir išoriniai elementai tik atskleidžia tam tikros organizacijos kultūrą. Tad siekiant geriau suprasti organizacijos kultūrą ir įvertinti jos reikšmę, mokslininkai (Dalin ir kt., 1999; Gimžauskienė, 2006; Gussmann ir Breit, 1987; Jucevičienė ir kt., 2000; Šimanskienė, 2002b) organizacijos kultūrą nagrinėja trimis lygmenimis, o pateiktame paveiksle (žr. 2 pav.) kiekviena dalis išryškinama atskirai.



**2 pav.** Pagrindiniai organizacijos kultūros lygmenys ir elementai (sudaryta, remiantis Schein, 2010)

Pirmasis lygmuo – **artefaktų** – akivaizdžiausias ir labiausiai matomas organizacijos kultūros lygmuo. Artefaktų lygmuo sudarytas iš šių organizacijos kultūros elementų: anekdotai, ceremonijos, elgesio normos, darbo metodai, fizinė aplinka, herojai, įpročiai, kalba, kultūrinių ryšių tinklas, legendos, maneros, materialūs objektai, mitai, nuomonės, organizacijos istorija, pasakojimai, potvarkiai, ritualai, stilius, simboliai, šventės, tradicijos, tikslai, vadovavimo

praktika, vaidmenys ir žargonas. Duoblienė ir Kairė (2016) tyrimu nustatė, kad mokyklose mokinių kuriami įvairūs artefaktai (paveikslai, dailės darbai, stendai, simbolinės atminimo dovanos ir kt.) tampa mokyklos simboliais, kurie prisideda prie mokyklos istorijos ir klimato kūrimo, o taip pat padeda atskleisti, ką mokyklos vertina ir kuo didžiuojasi.

Antrasis lygmuo – tai **vertybės ir normos**. Šis lygmuo sudarytas iš organizacijos darbuotojų elgsenos pateisinimų, identiteto, įsipareigojimo, jausmų, lūkesčių, misijos, moralės normų, organizacinės etikos, pažinimo modelio, požiūrių, sampratos, vertybių ir vizijos. Nors organizacijos vertybės ir normos apriboja asmenų veiklos laisvę, tačiau sutapdamos su jų turimais įsitikinimais, gali tapti bendru organizacijos darbuotojų orientyru. Dubauskas (2006) pažymi, kad organizacijoje vyraujanti vertybių sistema veikia darbuotojų elgesį, kuris veikia ir pačią organizacijos kultūrą.

Trečiasis lygmuo apima **nuostatas ir įsitikinimus**, kurie sudaro organizacijos kultūros pagrindą, nes organizacijos darbuotojams šie kultūros elementai yra savaime suprantami ir glūdinčius pasąmonėje. Tai dvasingumas, filosofija, įsitikinimai, ideologija, mąstysena, nuostatos, pasaulėvoka ir scenarijai. Šis lygmuo atspindi santykius su aplinka ir bendrą veiklos prasmės supratimą.

Visi trys lygmenys – artefaktai, vertybės ir normos, nuostatos ir įsitikinimai – papildo ir veikia vienas kitą tarpusavyje, nes bendruomenės nariai sąveikauja vienas su kitu, o sąveika apima visą mokyklos bendruomenę.

Targamadzė (2006) taip pat išskiria ir pateikia tris mokyklos kultūros lygmenis:

- pastebima kultūra, kai mokytojai kuria kultūrą per simbolius, kalbą, pasakojimus, istorijas, ceremonijas, apeigas ir fizinę aplinką;
- persidengusios vertybės, kurios laikomos kultūros esme, nes jos padeda paversti kasdieninius darbus įprasminta ir svarbia veikla; tai susieja mokyklą su visuomenės vertybėmis;
- bendri susitarimai ir tiesos, kurias organizacijos nariai pripažįsta, vertina.

Akivaizdu, kad Targamadzės (2006) pateikti mokyklos kultūros lygmenys yra glausti ir pritaikyti mokykloms, bet jų esmė nesiskiria nuo pateiktų autorių (Dalin ir kt., 1999; Gimžauskienė, 2006; Gussmann ir Breit, 1987; Jucevičienė ir kt., 2000; Šimanskienė, 2002b) organizacijos kultūros lygmenų suskirstymo.

Organizacijos kultūra sudaryta iš vidinių ir išorinių organizacijos kultūros elementų, kurie išplaukia iš visuomenės kultūros bei yra bendri daugeliui organizacijų. Vveinhardt (2011) išskyrė (žr. 3 pav.) šiuos organizacijos kultūros dedamuosius elementus.



**3 pav.** Organizacijos kultūros dedamosios (Vveinhardt, 2011, p. 225)

Organizacijos kultūra išreiškiama per šias dedamąsias dalis: filosofija, simboliai, mitai, mikroklimatas, herojai, istorijos, tradicijos, ritualai, ceremonijos ir organizacijos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, vertybių, idealų, principų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visumą. Iš 3 paveikslėlio matome, kad organizacijos kultūrą veikia tiek viduje, tiek išorėje esantys elementai. Šiuos vidinius ir išorinius organizacijos kultūros elementus galima traktuoti kaip grupinę žmonių sąmonę, lemiančią reakcijas į organizacijos viduje ir išorėje vykstančius procesus.

Steiblienė ir Michailova (2017) teigia, kad vidiniai elementai – tai ilgainiui išsivysčiusios normos, požymiai, kurie apibūdina darbuotojų tarpusavio santykius, sudaro bendrą sąmonę ir lemia darbuotojų reakciją į išorinius elementus, pakitimus, valdymo stilius ir kitus aspektus. Vidiniai ir išoriniai organizacijos kultūros elementai (Dalin ir kt., 1999; Gimžauskienė, 2006; Gussmann ir Breit, 1987; Jucevičienė ir kt., 2000; Schein, 2010; Steiblienė ir Michailova, 2017; Šimanskienė, 2002b; Vveinhardt, 2011) sudaro sistemą bei yra tarpusavyje glaudžiai susiję, nes kuo didesnis išorinių elementų skaičius, tuo stipresnis ir patvaresnis organizacijos kultūros branduolys. Organizacijos kultūra egzistuoja nepriklausomai nuo to, kiek jos atskirus elementus organizacijos nariai sąmoningai suvokia.

*Mokyklos kultūra yra sudaryta iš atskirų sluoksnių, jos paviršių sudaro konkretūs dalykai, o labiau gilinantis, išryškėja kultūros elementai, kurie yra sunkiau apčiuopiami. Mokyklos kultūra atspindi vidinę organizacijos aplinką, kuriai poveikį daro ir elementai, esantys išorėje. Mokyklos*

*kultūra nėra statiška, ji nuolat kinta dėl vykstančių pokyčių visuomenėje. Todėl galima tvirtinti, kad mokyklos kultūra yra tarsi atsakymas į iššūkį, kurį mokykla prisiima tam tikroje srityje.*

### 1.3. Mokyklos kultūrą formuojantys veiksniai

Mokyklos kultūra pradeda formuotis nuo mokyklos įkūrimo pradžios. Kuo anksčiau įkurta mokykla, tuo gilesnės ir stipresnės tradicijos, papročiai, mitai, ritualai ir istorijos, kurios formuoja mokyklos kultūrą. Mokyklos kultūra yra galinga jėga, kuri glaudžiai sąveikauja su žmonėmis, struktūromis ir sistemomis, stiprina mokyklos narių vertybes, padeda siekti užsibrėžtų tikslų, formuoja elgesį ir tinkamą veiklos atmosferą. Odor (2018) tyrimas atskleidė, kad silpna organizacijos kultūra pasižymi silpnu vertybių ir įsitikinimų paplitimu, darbuotojai menkai pasitiki savimi, bijo vadovų ir griežtos organizacijos politikos, neretai yra verčiami atlikti darbus, jų nesieja prisirišimo jausmas darbo vietai.

Mokyklos kultūros išsaugojimas ir formavimas priklauso nuo vadovo ir mokyklos narių vertybių, tikslų ir siekių. Mokyklos kultūra yra siejama su ugdymo tikslais, nes joje, kaip ir ugdymo tiksluose, atskaitos taškas yra vertybės, o ugdymo tikslai įgyvendinami tam tikroje ugdymo realybėje (Targamadžė, 2009). Seilius (1998) tvirtina, kad organizacijos kultūros formavimas – tai jos išlikimo garantas greitai besikeičiančioje aplinkoje, todėl organizacijos vadovybės veiksmai yra labai sąlygoti aplinkos. Bagdonienė ir Zemblytė (2011) organizacijos aplinką suskirstė į vidinę ir išorinę. Išorinės aplinkos veiksniai perskyrė į išorinius ir tiesioginius. Tiesioginio poveikio veiksniai mokykloje – tai mokytojai, mokiniai, darbo išteklių ir kitos valstybės reguliavimo normos. Išorinio poveikio veiksniai galima suskirstyti į ekonominius, socialinius, politinius ir technologinius. Vidinės aplinkos veiksniai – tai tikslai ir užduotys, technologijos, personalas ir struktūra. Oškutienė ir Korsakienė (2012), Zakarevičius (2004) išskiria šiuos pagrindinius išorinius ir vidinius veiksniai (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. **Organizacijos kultūros formavimąsi įtakoiantys veiksniai** (sudaryta, remiantis Oškutiene ir Korsakiene, 2012; Zakarevičiumi, 2004)

Vidiniai veiksniai	Išoriniai veiksniai
Strategija (vizija, misija, strateginiai tikslai) organizacijos strategija, vidinė socialinė ir ekonominė politika, ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai, veiklos pobūdžio kaita, technologijų kaita. 4 lentelės tęsinys 23 puslapyje	Politiniai aspektai, veikiančios socialinę ir mokyklos aplinką.

<b>4 lentelės tęsinys</b> Sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir t.t.), sistemos, valdymo metodų, kurie susiję su naujais reikalavimais, kaita.	Ekonominiai aspektai, veikiantys nuosavybės ryšius, stabilumą bei ekonominių procesų efektyvumą, įskaitant ir investicinę aplinką.
Vadovų ir mokytojų kvalifikacija, organizacijos elgsenos ir kultūros kaita.	Bendroji kultūrinė aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai.
Komunikavimo būdų kaita.	Ekologiniai aspektai.
Vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė ir t.t.), organizacijos formos ir struktūros kaita.	Technologiniai aspektai, susiję su technologiniu išsivystymu ir darbo efektyvumu.
	Socialinė aplinka.
	Teisiniai aspektai, darantys poveikį ekonominiam ir aplinkos stabilumui bei visuomenės ir individo aktyvumui.
	Finansiniai aspektai, susiję su monetarine politika, jos stabilumu, kreditavimo bei mokesčių sistemomis.
	Organizaciniai aspektai, darantys įtaką struktūrinių vienetų, bendruomenės, ekonomikos lankstumui bei tikslumui.

Labiausiai mokyklos kultūrą veikia išoriniai veiksniai, kurie lemia mokyklos veiklos efektyvumą. Tačiau išoriniai veiksniai glaudžiai susiję ir su vidiniais veiksniais. Černius (2007) pastebi, kad pokyčiai vienoje srityje taip pat įtakoja pokyčius ir kitoje srityje, todėl veiksmų daromą poveikį vertėtų analizuoti sistemiškai. Zakarevičius (2003) patvirtina, kad veiksmų poveikis skirtingoms mokykloms taip pat nėra vienodas. Poveikis priklauso nuo mokyklos tipo, dydžio, teritorinės priklausomybės. Kiekviena mokykla turi išsiaiškinti išorinius ir vidinius veiksnius (politinius, ekonominius, vadybinius ir kt.), kurie turi didžiausią poveikį jų veiklai, nes mokyklos *vidinės ir išorinės kultūros dermė yra labai ryški*, o potencialius veiksmus reikia panaudoti kaip galimybę tobulėti.

Tsai (2011) pažymi, kad mokslininkai, kurie studijuoja organizacijų kultūrą kaip savo tyrimų sritį, patvirtina, jog ši sritis yra labai paini ir sudėtinga. Todėl mokslininkai kuria instrumentus, padedančius tiksliai atlikti tyrimus ir analizuoti gautus rezultatus. Siekiant kuo geriau įvertinti organizacijoje vyraujančią kultūrą, svarbu informaciją rinkti ne tik jos viduje, bet ir išorėje, naudojant mokslininkų sukurtus klasikiniais tapusius klausimynus, juos adaptuojant konkrečiam tyrimui arba sudarant pačiam tyrėjui. Organizacijos kultūros tyrimai atliekami įvairių tipų organizacijose, taikant įvairias metodikas ir klausimynus. Paužuolienė (2016), išanalizavusi 15 skirtingų organizacijos kultūros vertinimo metodikų, išskyrė dažniausiai organizacinei kultūrai vertinti taikomus pasikartojančius kriterijus. Atlikta analizė atskleidė, kad dažniausiai ir gana plačiai įvairių mokslininkų yra taikomi (žr. 5 lentelę) šie kriterijai: Cameron ir Quinn organizacijos

kultūros vertinimo instrumentas (angl. Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI); O’Reilly Organizacijos kultūros profilis (angl. Organization culture profit – OCP); Denison organizacijos kultūros vertinimo modelis (skalė) (angl. Denison Organizational Culture Scale – DOCS). Vveinhardt ir Bartašiūnaitė (2017) taip pat patvirtina, kad organizacijos kultūros ištyrimui dažniausiai ir gana plačiai įvairių mokslininkų taikomas būtent Cameron ir Quinn organizacijos kultūros vertinimo instrumentas (OCAI). Be jo, taikomi Denison organizacijos kultūros vertinimo modelis (skalė) (DOCS) ir O’Reilly Organizacijos kultūros profilis (OCP).

5 lentelė. **Organizacijos kultūros vertinimo metodų kriterijai** (sudaryta, remiantis Paužuoliene, 2016)

Kriterijai		Metodai		
		OCAI	DOCS	OCP
1.	Aukštas validumas ir reliabilumas	X	X	X
2.	Didelė klausimyno apimtis (daugiau nei 25 klausimai)		X	X
	Vidutinė klausimyno apimtis (5–25 klausimai)	X		
3.	Dažnai taikomas užsienyje ir Lietuvoje	X	X	X
4.	Lengva pavaizduoti grafiškai	X	X	X
5.	Tiria ir esamą, ir būsimą (kurios tikimasi) situaciją	X		
	Tiria tik esamą situaciją		X	X
6.	Didelė galimybė pačiam organizacijos vadovui atlikti tyrimą	X		
	Vidutinė galimybė pačiam organizacijos vadovui atlikti tyrimą		X	X
7.	Labiausiai orientuota į vertybes			X
	Labiausiai orientuota į verslo (finansinius) kriterijus		X	
	Labiausiai orientuota į bendrą organizacinės kultūros nustatymą	X		
8.	Tinka visiems organizacijos darbuotojams	X	X	X

Organizacijos kultūros vertinimo instrumentas (OCAI) nustato dominuojančius organizacijos bruožus, valdymo stilių, vadovavimą darbuotojams, organizaciją vienijančius elementus, strateginius tikslus, sėkmės kriterijus.

Denison (2000) organizacijos kultūros vertinimo modelis/skalė (DOCS) matuoja šiuos požymius:

- įsitraukimą (pokyčius, orientavimąsi į klientą, mokymąsi organizacijoje);
- darnumą (koordinavimą ir integraciją, susitarimą, pagrindines vertybes);
- prisitaikymą (pajėgumų plėtojimą, orientaciją į komandinį darbą, įgaliojimų suteikimą);
- misiją (strategines kryptis ir ketinimus, tikslus ir uždavinius, viziją).



Organizacijos kultūros profilis (OCP) matuoja organizacijos novatoriškumą, stabilumą, pagarbą žmonėms, orientaciją į rezultatus, dėmesį detalėms, orientaciją į komandinį darbą, agresyvumą (konkurencingumą).

Iš pateiktų organizacijos kultūros vertinimo instrumentų (žr. 5 lentelę) matome, kad kiekvienas instrumentas atitinka tam tikrus kriterijus ir yra pritaikytas matuoti tam tikrus organizacijos kultūros bruožus. Tyrėjui lieka apsispręsti, kuriuos organizacijos kultūros bruožus nori išmatuoti, ir pasirinkti tam tinkantį instrumentą.

*Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad organizacijos kultūra yra priklausoma nuo aplinkos, kurioje ji formuojama, todėl labai svarbu įvertinti tiek vidinius, tiek išorinius organizacijos kultūrą veikiančius veiksnius. Mokslininkai pateikia organizacijos kultūros vertinimo instrumentus, kurie padeda tiksliai atlikti tyrimus bei įvertinti tam tikros organizacijos kultūrą ir vyraujančius kultūros bruožus. Mokslininkų sukurtus organizacijos kultūros vertinimo instrumentus galima adaptuoti ir pritaikyti konkrečiai organizacijai.*

## II. MOKYTOJŲ PASITENKINIMO DARBU RAIŠKOS TENDENCIJOS MOKYKLOJE

### 2.1. Pasitenkinimo darbu samprata

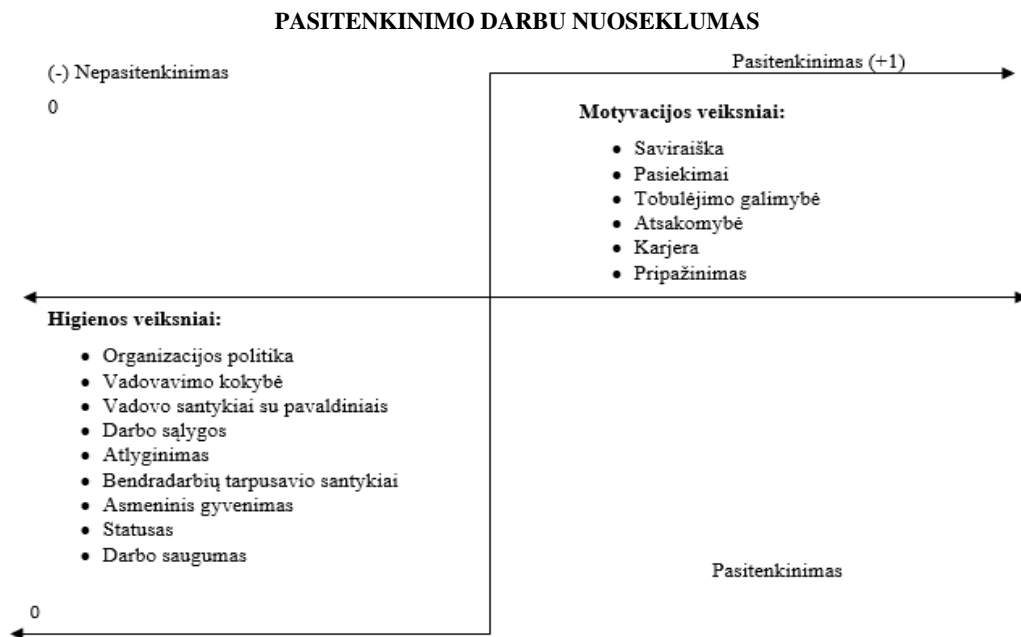
Pastaraisiais dešimtmečiais darbuotojų pasitenkinimo darbu tema yra plačiai nagrinėjama daugelio šalių mokslininkų (Asencio, 2016; Afshinpour, 2014; Awamleh ir kt., 2005; Chandra ir Priyono, 2016; Cook, 2008; Crossman ir Abu-Zaki, 2003; Imam ir kt., 2014; Javed ir kt., 2014; Jonsson, 2005; Loganathan, 2013; Lunneblad ir Garvis, 2017; Munir ir Rahman, 2015; Saleem, 2017; Sharpley ir Forster, 2003; Targamadžė, 2000; Tsai, 2011; Voon ir kt., 2011; Zembylas ir Papanastasiou, 2004) studijose ir publikacijose per organizacijos ar organizacinės kultūros, motyvacijos ir aplinkos prizmę. Pasitenkinimas darbu yra plati sąvoka, kuri apima psichologinius aspektus, poreikius, motyvaciją, puoselėjamas vertybes ir kitus veiksnius, kurie įtakoja ne tik darbuotojo asmeninį gyvenimą, bet ir jo darbinę veiklą. Mokslininkai Dambrauskienė (2016); Diskienė ir Tamoševičienė (2014); Giedrikaitė ir Visalgaitė (2018); Gražulis (2015); Jovarauskaitė ir Tolutienė (2010); Malašauskaitė ir kt. (2019); Stankevičiūtė ir kt. (2011); Vaidelytė ir Sodaitytė (2017) pateikia skirtingus pasitenkinimo darbu apibrėžimus (žr. 6 lentelę) ir išryškina skirtingus elementus.

6 lentelė. **Pasitenkinimo darbu samprata** (sudaryta darbo autorės)

Pasitenkinimas darbu – tai ...	Autorius, metai
... asmens turimos <b>vidinės motyvacijos</b> dalis.	Jovarauskaitė ir Tolutienė (2010)
... kiekvieno žmogaus <b>individualaus poreikių</b> tenkinimo laipsnis darbinėje veikloje, teigiama ir neigiama reakcija bei požiūris į savo darbą.	Stankevičiūtė ir kt. (2011)
... <b>laipsnis, kuriuo individas „mėgsta“ savo darbą.</b>	Diskienė ir Tamoševičienė (2014)
... <b>teigiamų jausmų bei emocijų</b> , patiriamų darbo proceso metu bei vertinant jo rezultatus, visuma.	Gražulis (2015)
... <b>suminis dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo reiškiniais, subjektais ar objektais.</b>	Dambrauskienė (2016)
... <b>jausena, sąlygojama įvairių motyvacinių veiksnių</b> , atspindinčių kiekybines ir kokybines organizacinės aplinkos ir darbo charakteristikas.	Vaidelytė ir Sodaitytė (2017)
... <b>emocinio pobūdžio išraiška</b> , kuri sąlygojama nuo tokių veiksnių kaip atlyginimas, darbo sąlygos, vidinė įmonės kultūra ir kt.	Giedrikaitė ir Visalgaitė (2018)
... kiekvieno žmogaus <b>individualių poreikių tenkinimo darbinėje veikloje laipsnis</b> , galintis sukelti teigiamą arba neigiamą reakciją į darbą.	Malašauskaitė ir kt. (2019)

Iš pateiktų apibrėžimų (žr. 6 lentelę) matyti, kad pasitenkinimas darbu pasireiškia darbuotojo vidine motyvacija, emocijomis, jo veiklos rezultatais ir pan. Mokslininkai (Bagdžiūnienė ir kt., 2019; Furnham, 2005; Robbins, 2006; Weiss, 2002) pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip jausmų visumą, atspindinčią, kaip individas jaučiasi savo darbo atžvilgiu. Tad pasitenkinimui darbu poveikį gali turėti tiek įvairūs vidiniai, tiek ir išoriniai veiksniai. Barvydienė ir Kasiulis (2005) pažymi, kad asmens pasitenkinimas darbu priklauso nuo jo vidinių veiksnių: amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo, gyvenimiškos patirties, profesinio pasirengimo, gabumų ir pan. Taip pat svarbų vaidmenį atlieka ir išoriniai veiksniai, kuriems priskiriamas darbo užmokestis, darbo turinys bei pobūdis, karjeros galimybės, vadovavimo kokybė, santykiai su bendradarbiais, darbo sąlygos. Giedrikaitė ir Visalgaitė (2018) patvirtina, kad pasitenkinimą darbu veikia gaunamas atlygis, darbo sąlygos, vidinė įmonės kultūra ir pan.

Herzberg (1968) dviejų veiksnių teorija aiškina, kad pasitenkinimas darbu suprantamas kaip skirtumas tarp to, ką darbuotojas gauna, ir to, ko jis tikisi iš darbo (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Herzberg dviejų veiksnių poveikio iliustracija (Targamadžė, 2000, p.17)

Iš pateikto 4 paveikslo matome, kad pasitenkinimas darbu – tai emocinė darbuotojo reakcija į darbą ir su juo susijusius aspektus; vienas darbuotojas gali būti patenkintas, o kitas nepatenkintas. Taip pat skirtingi darbuotojai tais pačiais aspektais gali jausti ir skirtingo lygio pasitenkinimą. Pasitenkinimo darbu veiksnių grupė mokslininko pavadinta motyvaciniais ir higienos veiksniais.

Anot Herzberg, motyvuojančių veiksnių nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, o tiesiog pasireiškia neutralūs jausmai ir emocijos. Tuo tarpu jų buvimas sąlygoja pasitenkinimą, teigiamus jausmus ir emocijas bei motyvuoja darbuotojus efektyvesniam darbui.

Armstrongas (2014) taip pat pateikia savo pasitenkinimo darbu teoriją ir tvirtina, kad pasitenkinimo darbu lygį įtakoja šios priežastys:

- motyvuojantys veiksniai (jie susiję su darbo turiniu ir penkiomis jo dimensijomis - įgūdžių įvairove, užduočių tipu, užduočių reikšmingumu, savarankiškumu ir grįžtamuoju ryšiu);
- vadovavimo kokybė;
- pasisekimas darbe (jei žmogus sėkmingai atlieka darbą ir išnaudoja savo gebėjimus – jaučia pasitenkinimą darbu).

Taigi, pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrąją nuostatą dėl darbo. Jeigu žmogus labai patenkintas darbu, jo nuostatos darbo atžvilgiu yra teigiamos, jeigu nepatenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo yra neigiamos. Kai asmuo yra nepatenkintas darbu, tai gali įtakoti ne tik darbinį elgesį, bet ir asmeninį gyvenimą. Chmiel, 2005; Lapė ir Navikas, 2003; Robins, 2006 įrodė, kad menkas darbuotojų pasitenkinimas darbu parodo, jog organizacijoje esama problemų. Lipinskienė (2012) pabrėžia, kad organizacijos vadovas pirmiausia turėtų panaikinti nepasitenkinimą keliančius veiksniai ir kitomis priemonėmis tenkinti darbuotojų poreikius bei motyvuoti juos pasitenkinimą darbu keliančiais veiksniais. Tyrimai patvirtina, jog mažiau patenkinti darbu žmonės dažniau skundžiasi savo sveikatos būkle. Taip pat nepasitenkinimas siejamas ir su nuovargiu darbe, neatvykimo į darbą dažnumu bei išėjimu iš darbo (Barvydienė ir Kasiulis, 2005). Pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu gali netiesiogiai nulemti, ar darbuotojai bus atsidavę organizacijai, kurioje dirba, ar tiesiog vykdys jiems patikėtas užduotis, ar nuspręs išeiti iš darbo (Alas ir Vadi, 2006). Nepatenkinti savo darbu asmenys gali elgtis labai neproduktyviai. Bradley ir Roberts (2004) pateikia neproduktyvaus darbuotojų elgesio pavyzdžių. Tokie asmenys darbo vietoje gali pradėti vaidinti, jog jie dirba, apsimesti, kad yra labai užsiėmę, naudotis telefonu ar kompiuteriu dėl su darbu nesusijusių priežasčių, pradėti vartoti alkoholį ar net narkotikus.

Pasitenkinimas darbu yra svarbus visos organizacijos darbuotojų elgesio veiksnys, nes tai yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas jaučiasi ir vertina savo darbą. Jucevičienė (1996) išskiria tris darbuotojų požiūrių rūšis:

- pasitenkinimą darbu, reiškiantį malonumą ar nemalonumą;
- darbo vertinimą, apimantį objektyvias mintis apie darbą;
- veiklos intencijas (pavyzdžiui, sprendimas pakeisti darbo pobūdį).

Visi šie trys požiūriai padeda suprasti darbuotojo reakciją į darbą ir numatyti jo įtaką būsimam elgesiui. Anot Diskienės ir Goštauto (2010), darbuotojai labiau patenkinti darbu, kai jų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, o abipusis pasitikėjimas tarp vadovo ir darbuotojų organizaciją veda link sėkmingo jos valdymo.

*Apibendrinant teorinę šio skyriaus dalį, galima tvirtinti, kad mokslininkai išryškina skirtingus pasitenkinimo darbu elementus: nuo jausmų, emocijų, motyvacijos iki individualių poreikių tenkinimo darbinėje veikloje. Pasitenkinimo darbu veiksniai yra taip pat svarbūs kaip ir priežastys, sukeliančios pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu. Pasitenkinimas darbu gali įtakoti darbuotojo elgesį darbe, jo požiūrį, nuostatas, ketinimus, emocijas, darbo rezultatus, kartu paveikti ir visos organizacijos veiklos kokybę.*

## **2.2. Mokytojų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai ir į(si)vertinimo galimybės**

Pasitenkinimas darbu yra sudėtingas daugiadimensis konstruktas, kad jį būtų galima paaiškinti bendra priežasties ir pasekmės paradigma (Bakanauskienė ir kt., 2010). Tai reiškia, kad nėra atitinkamų kriterijų, kuriuos patenkinus atsirastų pasitenkinimas darbu. Tai ilgas, sudėtingas ir sisteminis procesas. Hongying (2008) pateikia veiksnius, kurie lemia mokytojų pasitenkinimą darbu. Tai *švietimo politika, socialinė ir darbo aplinka, darbo sąlygos ir intensyvumas, savęs realizavimo galimybė, atlygio dydis, santykis su administracija, bendradarbiais ir mokiniais, socialinis statusas bei darbinis stresas*. Robbins (2006) akcentuoja, kad pasitenkinimui darbu taip pat yra svarbus *darbo turinys, tinkamas atlygis už darbą, palankios darbo sąlygos ir skatinantys veiksnių kolegos*. Russell ir kt. (2004) pasitenkinimo darbu reikšmingiausių apsektų sąrašą sutrumpino iki keleto pagrindinių: tai *bendradarbiai, atlyginimas, vadovavimas, paaukštinimai ir darbas savaime*. Šavareikienė (2008) nurodo, kad darbuotojui ne tiek svarbus darbo užmokesčio dydis, kiek svarbu, kad žmogus jaustųsi, jog jam teisingai atlyginta už darbą. Dėl vidinio nepasitenkinimo ir nuoskaudos, kad už darbą atlyginama neteisingai, dažnai darbuotojai rodo mažiau pastangų. Darbo užmokesčio svarba yra didelė ir dėl to, kad nuo jo tiesiogiai ar netiesiogiai priklauso galimybė patenkinti daugelį poreikių (išlikimo, saugumo, savigarbos ir kt.). Vaidelytė ir Sodaitytė (2017) tvirtina, kad pasitenkinimo darbu lygiui įtaką gali daryti ir individualūs veiksniai, pavyzdžiui, *įvairios sociodemografinės charakteristikos* (lytis, amžius, išsilavinimas ir kt.). Zinkevičiūtė (2012) tyrimo metu nustatė, kad didėjant mokytojų amžiui, didėja pasitenkinimas bendradarbiais ir komunikacija mokykloje. Tyrimo metu išryškėjo, kad kuo didesnis pedagoginis darbo stažas, tuo didesnis mokytojų pasitenkinimas savo tiesioginiu vadovu, bendradarbiais ir dalijimusi informacija mokykloje. Taip pat atsiskleidė, kad kuo didesnis darbo

krūvis, tuo mažesnis mokytojų bendras pasitenkinimas darbu, bendradarbiais ir komunikacija. Mokytojai, kurie turi auklėjamąsias klases, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, teikiamomis paaugštinimo galimybėmis, savo tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais. Nustatyti bendro pasitenkinimo darbu ir atskirų jo aspektų skirtumai kvalifikacinės kategorijos grupėse: mokytojai metodininkai jaučia didesnę bendrą pasitenkinimą darbu bei pasitenkinimą, susijusį su bendradarbiais, darbo pobūdžiu ir komunikacija, nei žemesnes kvalifikacines kategorijas turintys kolegos. Mokytojai, turintys žemiausią kvalifikacinę kategoriją, jaučia didžiausią pasitenkinimą pripažinimu. Kuo aukštesnės kvalifikacinės kategorijos mokytojai, tuo jaučia didesnę pasitenkinimą komunikacija.

Spector (2006) pateikia svarbiausius pasitenkinimo darbu aspektus: tai darbo užmokestis, karjeros galimybės, vadovavimo stilius, skatinimo formos, darbo sąlygos, darbo organizavimas, santykiai su bendradarbiais, darbo pobūdis, vidinė komunikacija, t. y. kiek gerai darbuotojui yra išaiškinti darbo vertinimo kriterijai, organizacijos tikslai ir pan. (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Pasitenkinimą darbu lemiantys išoriniai veiksniai (sudaryta, remiantis Spector, 2006)

Mokslininkai (Hongying, 2008; Robbins, 2006; Russell ir kt., 2004; Spector, 2006 Vaidelytė ir Sodaitytė, 2017; Zinkevičiūtė, 2012) išryškina skirtingus vidinius ir išorinius pasitenkinimo darbu veiksnius. Furnham (2001) patvirtina, kad vertinant mokytojų pasitenkinimą darbu, išryškėja reikšmingi individualūs skirtumai. Tai yra, skirtingi žmonės, dirbantys tą patį darbą, gali būti skirtingai patenkinti savo darbu arba būti patenkinti skirtingu to darbo aspektu. Tik lieka neaišku, kas daro didesnę poveikį pasitenkinimui darbu – individualūs asmenybiniai (vidiniai)

veiksniai, išoriniai veiksniai ar jų sąveika. Taigi pasitenkinimą darbu gali veikti tiek asmeninės savybės, tiek darbo pobūdis, atlygis ar kiti veiksniai. Skirtingų veiksnių akcentavimas atskleidžia, kad pasitenkinimas darbu yra įvairialypė ir kompleksinė sąvoka. Kai kurie mokytojai gali būti patenkinti vienais darbo aspektais ir nepatenkinti kitais.

Atlikus įvairių mokslinių tyrimų ir mokslinės literatūros (Aletraris, 2010; Almonaitienė, 2007; Bakanauskienė ir kt., 2010; Baranauskienė ir kt., 2010; Baršauskienė ir Janulevičiūtė, 1999; Crossmann, 2003; Denison, 1990; Furnham, 2001; Hongying, 2008; Juozaitienė ir Simonaitienė, 2011; Kelpša, 2017; Kirchler ir Chelcil, 2003; Pagojutė, 2006; Robbins, 2006; Russell ir kt., 2004; Seta ir kt., 2000; Spector, 2006; Zembylas ir Papanastasiou, 2004; Zinkevičiūtė, 2012; Vaidelytė ir Sodaitytė, 2017; Weiss ir kt., 1967) analizę, išryškėjo, kad pasitenkinimui darbu reikšmingą poveikį daro skirtingos žmogaus savybės, įvairios sociodemografinės charakteristikos ir kiti vidiniai ir/ar išoriniai veiksniai. Almonaitienės (2007) atliktas tyrimas Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigose patvirtina, kad darbuotojai, kurie yra patenkinti darbo sąlygomis, ilgiau dirba toje pačioje organizacijoje. Taip pat nustatyta, kad ilgiau dirbantys buvo vyresnio amžiaus darbuotojai; tuo paaiškinamas ryšys tarp darbuotojų amžiaus ir pasitenkinimo darbo sąlygomis tirtose įmonėse. Darbo sąlygos yra stiprus faktorius, turintis svarbią reikšmę, užtikrinant pasitenkinimą darbu. Jei darbo sąlygos yra geros, darbuotojai greičiau ir geriau atlieka darbą. Prastos darbo sąlygos didina nuovargį, sukelia diskomfortą, trukdo pasiekti tikslus bei sukelia nepasitenkinimą darbu. Kai darbuotojas yra nepatenkintas darbu, darbo sąlygomis, nesijaučia motyvuojamas, natūralu, jog atsiranda poreikis ar net būtinybė pasirinkti kitą darbovietę. Todėl ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas mokytojų materialiam ir žodiniam skatinimui, kadangi būtent skatinimas suteikia pasitikėjimo jausmą. Tokių veiksnių kaip amžius, lytis, rasė įtakoti negalima, tačiau galima pakeisti darbo sąlygas, kurios būtų palankios darbuotojui ir patenkintų jų lūkesčius. Kai darbuotojai savo lūkesčių dėl darbo ar karjeros nepatenkina, kyla vis daugiau neigiamų emocijų ir nepasitenkinimo. Baranauskienės ir kt. (2010) atliktas tyrimas parodė, kad psichosocialiniai darbo veiksniai (karjeros perspektyvos, darbo užmokesčio dydis, darbo įvairumas, pasitenkinimas darbo pobūdžiu) siejami su pasitenkinimu darbu ir gyvenimo kokybe. Vienu svarbiausiu darbo motyvu darbuotojai nurodė darbo pobūdį, socialines garantijas, o nepakankamas darbo užmokestis jiems sukelia nepasitenkinimą darbu. Aletraris (2010) nustatė, kad laikinai įdarbinti darbuotojai jaučia mažesnę pasitenkinimą darbu nei darbuotojai nuolatiniuose darbuose. Pasitenkinimą darbu neigiamai veikia mažas saugumas dėl darbo, dirbamų valandų skaičius ir mažesnis savarankiškumas darbe. Darbo sąlygos yra vienas reikšmingiausių ir pagrindinių veiksnių, darančių įtaką pasitenkinimui darbu. Kuo palankesnės ir malonesnės darbo sąlygos bus

užtikrinamos darbuotojams, tuo didesnė tikimybė, kad darbuotojai bus patenkinti darbu, o prastos ar nepakeliamos darbo sąlygos mažins darbuotojų pasitenkinimą darbu. Analizuotuose tyrimuose išryškėjo, jog darbo užmokesčio dydis, darbo įvairumas, karjeros perspektyvos, dirbamų valandų skaičius, veiksmų laisvė, saugumas ir kitos darbo sąlygų dedamosios įtakoja bendrą pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimui darbu išmatuoti mokslininkai sukūrė ne vieną instrumentą. Spector (1997) parengė *Pasitenkinimo darbu* klausimyną (angl. *The Job Satisfaction Survey (JSS)*). Jį sudaro 36 teiginiai, kurie suskirstyti į 9 subskales: tai *darbo užmokestis, paaukštino galimybės, vadovavimas, privilegijos ir lengvatos (premijos, patogus darbo grafikas, įmonės organizuojamas laisvalaikis ir pan.), pripažinimas (įvertinimas), darbo organizavimas, bendradarbiai, darbo pobūdis ir ryšiai darbe (komunikacija)*. Kiekvienai subsakalei vertinti pateikiami 4 teiginiai. Weiss ir kt. (1977) sukūrė *Minnesotos pasitenkinimo darbu* klausimyno trumpąją formą (angl. *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), short-form*), kuri pasitenkinimą darbu matuoja šiais *vidiniais pasitenkinimo darbu veiksniais*: galimybėmis nuolat būti užsiėmusiam (-iai); dirbti savarankiškai; kartais atlikti įvairų darbą; tapti pripažintu visuomenėje; dirbti tai, kas neprieštarauja sąžinei; turėti pastovų darbą; dirbti kitiems žmonėms; nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti; atlikti užduotis, kuriose gali panaudoti savo sugebėjimus; suteikta laisve priimti sprendimus; galimybe išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti; bendradarbių tarpusavio sutarimu; darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atlieka gerą darbą). Ir *išoriniais pasitenkinimo darbu veiksniais*: vadovo vadovavimu savo pavaldiniams; tiesioginio vadovo kompetencija, priimant sprendimus; praktišku organizacijos politikos įgyvendinimu; atlyginimu ir darbo krūviu; suteikiamomis karjeros galimybėmis; darbo sąlygomis; pagyrimu, kuris gaunamas už gerai atliktą darbą. Pasitenkinimo darbu tyrimai suteikia galimybę nustatyti mokytojų motyvacinę būseną ir nuostatas dėl darbo, identifikuoti pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius (Bakanauskienė ir kt., 2010). Zembylo ir Papanastasiou (2004) tyrimas atskleidė, kad mokytojai vertina augimo galimybes, tarpasmeninius santykius su mokiniais, švietimo aspektus, autonomijos ir nepriklausomybės galimybę. Tai yra teigiama mokytojų pasitenkinimo darbu pusė, o neigiama šio aspekto pusė, kaip teigia Juozaitienė ir Simonaitienė (2011), yra ta, jog daugelyje šalių mokytojai dažnai kenčia nuo streso ir baimės, Tai daro žalą mokytojų sveikatai, todėl jaučiamas nepasitenkinimas darbu ir dažnai norima jį keisti, todėl pedagogo profesija tampa vis mažiau populiari.

*Apibendrinant šį poskyrį, galima tvirtinti, kad mokslininkai skirtingai nustato ir išryškina pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksnius. Kiekvieno mokytojo pasitenkinimą darbu lemia jo asmeninės savybės bei daugelis kitų vidinių ir išorinių veiksnių. Savo darbu patenkinti mokytojai*



*padeda mokyklai įgyvendinti strategijas, siekti tikslų, gerinti veiklos kokybę ir stiprinti mokyklos kultūrą. Taigi pasitenkinimas darbu yra svarbus tiek mokyklos kultūros, tiek asmeninių poreikių užtikrinimo aspektu.*

### **III. MOKYKLOS KULTŪROS BRUOŽŲ POŽYMIŲ IR MOKYTOJŲ PASITENKINIMO DARBU VEIKSNIŲ ŠĄSAJOS**

Pastaraisiais dešimtmečiais darbuotojų pasitenkinimo darbu tema yra plačiai nagrinėjama daugelio šalių mokslininkų (Afshinpour, 2014; Asencio, 2016; Awamleh ir kt., 2005; Chandra ir Priyono, 2016; Chmiel, 2005; Cook, 2008; Crossman ir Abu-Zaki, 2003; Imam ir kt., 2014; Javed ir kt., 2014; Jonsson, 2005; Loganathan, 2013; Lunneblad ir Garvis, 2017; Munir ir Rahman, 2015; Saleem, 2017; Sharpley ir Forster, 2003; Targamadžė, 2000; Tsai, 2011; Voon ir kt., 2011; Zembylas ir Papanastasiou, 2004) studijose ir publikacijose per organizacijos ar organizacinės kultūros, motyvacijos ir aplinkos prizmę. Mokytojų pasitenkinimas darbu yra vienas svarbiausių kiekvienos mokyklos vadovo tikslų, nes pasitenkinimas darbu yra reikšmingas ne tik mokytojų psichologinei ir fizinei gerovei, asmeniniam tobulėjimui ir pan., bet ir pačiai mokyklai, nes nuo to priklauso mokytojo veiklos ir mokymo kokybė, mokyklos bendruomenės pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis bei mokyklos kultūros formavimas. Jei mokyklos kultūra yra stipri, ji kartu stiprina mokytojų bendrumo, tapatumo jausmą ir teikia pasitenkinimą darbu. Todėl šiame kontekste labai svarbūs tampa mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu tyrimai. Lipinskienė (2012) pažymi, kad vadovai dažnai tik reikalauja iš darbuotojų, norėdami pasiekti užsibrėžtų tikslų, bet pamiršta, kad norint imti, reikia kažką duoti. Tad norint reikalauti efektyvaus mokytojo darbo, reikėtų labiau prisidėti prie mokytojo poreikių ir interesų tenkinimo, didesnę dėmesį skirti neigiamų emocijų įveikoms darbe bei tobulinti ir visapusiškai plėtoti mokyklos kultūrą. Darni mokyklos kultūra koreliuoja su asmeniniais poreikiais ir išoriniu bei vidiniu pasitenkinimu savo atliekama veikla. Dėl šios priežasties tampa aktualūs mokytojų pasitenkinimo darbu tyrimai, kurie atliekami tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų. Todėl šioje dalyje plačiau apžvelgsiu organizacijos kultūrą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu siejančius požymius (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. **Mokyklos kultūros bruožų požymių ir pasitenkinimo darbu veiksmų sąsajos**  
(sudaryta, remiantis Denison ir kt., 2000; Weiss ir kt., 1967)

<b>Kultūros bruožų požymiai pagal Denison ir kt.</b>	<b>Pasitenkinimo darbu veiksniai pagal Weiss ir kt.</b>
Galios suteikimas	Vadovavimo galimybė; kompetencijų panaudojimas; savarankiškumas; pripažinimas
Komandinė orientacija	Darbas kitų labui
Gebėjimų vystymas	Laisvė priimant sprendimus; įvairių metodų taikymas; savarankiškumas; įvairiapusiškas darbas
Pagrindinės vertybės	Vertybės
Sutarimas	Tarpusavio sutarimas
Koordinavimas ir integracija	Vadovo kompetencija; vadovavimo stilius
Pokyčių įgyvendinimas	Organizacijos politika
Individualizuotas ugdymas	Darbas kitų labui
Organizacinis mokymasis	Organizacijos politika
Strateginės kryptys ir tikslai	Organizacijos politika
Tikslai ir siekiai	Organizacijos politika
Vizija	Organizacijos politika
	Užimtumas
	Pastovus darbas
	Atlyginimas ir darbo krūvis
	Karjera
	Darbo sąlygos
	Paskatinimas
	Pasitenkinimo jausmas

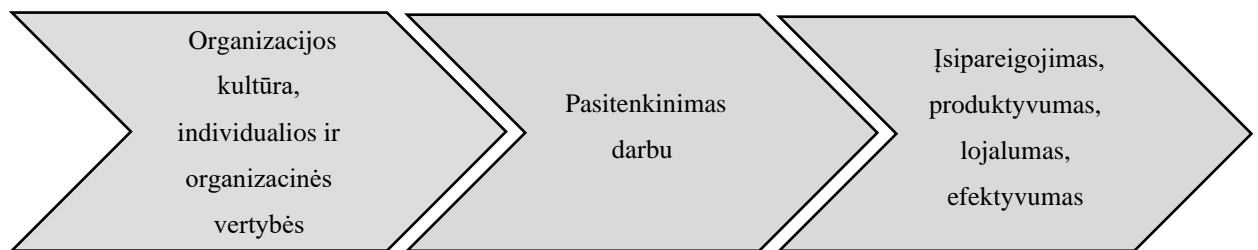
Pateiktoje 7 lentelėje matomi Denison ir kt. (2000; 2006) išskirti mokyklos kultūros bruožų požymiai, kurie tarpusavyje susiję su Weiss ir kt. (1967) pateiktais pasitenkinimo darbu veiksniais.

Mokslininkų Jigjiddorj ir kt. (2021) pateikto tyrimo rezultatai buvo pagrįsti ankstesniais tyrimais, atliktais skirtingose šalyse, skirtingose bendruomenėse, turinčiose ryšių tarp organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu, organizacinės kultūros ir organizacinio įsipareigojimo. Apklausos rezultatai atskleidė, kad ryšys tarp pasirinktų kintamųjų yra teigiamas, tuo patvirtindami ankstesnių tyrimų rezultatus. Remiantis tyrimu, padidėjus organizacijos kultūros stiprumui, padidėja darbo vietų skaičius, padidėja pasitenkinimas darbu ir nežymiai padidina organizacinį įsipareigojimą. Tyrimo duomenys parodė, kad organizacijos kultūra daro didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Guoba (2018) atliko Lietuvos mokytojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų tyrimą, kuris atskleidė, kad mokytojų silpnas pasitenkinimas darbu siejamas su išoriniais veiksniais, orientuotais į švietimo sistemos lygmeniu spręstinas darbo užmokesčio bei paaugstinimo galimybių, išryškinančių karjeros perspektyvų ribotumą bendrojo ugdymo mokyklose, problemas. Andriulionis (2013) tyrė švietimo organizacijos kultūros įtaką

darbuotojų pasitenkinimui darbu ir šis tyrimas parodė, kad didžiausią nepasitenkinimą darbuotojams kelia darbo sąlygos ir darbo užmokestis.

Ravari ir kt. (2012) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad asmeniniai įsitikinimai sudaro pasitenkinimo darbu branduolį. Tsai (2011) atlikto tyrimo rezultatai parodė glaudų ryšį tarp organizacijos kultūros ir darbuotojų pasitenkinimu darbu. Šis tyrimas atskleidė, kad darbuotojų bendravimo ir organizacinio etoso skatinimas, jų nuostatų pripažinimas ir priėmimas turi teigiamos įtakos darbuotojų elgesiui ir jų pasitenkinimui darbu. Strydom ir Roodt (2006) atliktas tyrimas parodė, kad organizacijos kultūra koreliuoja su asmeniniais poreikiais ir išoriniu bei vidiniu pasitenkinimu. MacIntosh ir Doherty (2010), Sempane ir kt. (2002), Tzeng ir kt. (2002) atlikti tyrimai patvirtino, kad organizacijos kultūra sąlygoja darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Mokslininkai Diskienė ir Goštautas (2010) tvirtina, kad darbuotojai bus labiau patenkinti darbu, kai jų vertybės sutaps su organizacijos vertybėmis, o abipusis pasitikėjimas tarp vadovo ir darbuotojų organizaciją ves link sėkmingo jos valdymo. 6 paveiksle pavaizduota, kaip organizacijos kultūra ir vertybės skatina pasitenkinimą darbu ir sukelia pokyčius, kurie skatina veiklos efektyvumą bei organizacijos produktyvumą.



**6 pav.** Ryšys tarp organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu (sudaryta, remiantis Diskiene ir Goštautu, 2010)

Urbšys ir Budrauskytė (2013) tvirtina, kad organizacijos kultūra priklauso nuo joje dirbančių darbuotojų ir jų puoselėjamų vertybių. Darbuotojų motyvacija, lojalumas bei pats pasitenkinimas darbu veikia organizacijos kultūrą ir ją stiprina. Darbuotojų pasitenkinimas darbu padidėja, kai organizacijos vertybės atitinka jų individualias moralines normas. Autoriai savo tyrime, nagrinėdami organizacijoje puoselėjamas vertybes, ieškojo sąsajų su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidė, kad organizacijos simbolika darbuotojams gali suteikti bendrumo jausmą ir juos vienyti. Taip pat veikia ir bendros veiklos, šventės ir kitos priemonės, kurios padeda puoselėti organizacijos vertybių sistemą ir pasitenkinimą darbu.

Raišienė ir kt. (2014) akcentuoja, kad kiekviena organizacija turi savitą ir unikalią kultūrą, todėl labai svarbu siekti bendrų tikslų, nepažeidžiant organizacijos ar grupės poreikių, interesų ir

vertybių. Mokytojai labiau patenkinti darbu, kai jų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, o abipusis pasitikėjimas tarp vadovo ir darbuotojų organizaciją veda link sėkmingo jos valdymo.

*Mokytojų pasitenkinimas darbu yra svarbus tiek asmeninių poreikių užtikrinimo, tiek mokyklos kultūros formavimo aspektu. Mokytojų pasitenkinimas darbu yra iššūkis ir mokyklos vadovui, nes pasitenkinimas darbu tampa reikšmingas ne tik individo, bet ir visos organizacijos, kurioje jis dirba, lygmeniu. Mokslinės literatūros analizė ir atlikti moksliniai tyrimai atskleidžia, kad mokyklos kultūra lemia mokytojų pasitenkinimą darbu. Jei mokytojai tapatinasi su mokykla bei jaučiasi neatsiejama jos dalimi, jų pasitenkinimas darbu natūraliai didėja, kas lemia didesnę mokyklos sėkmę ir geresnius veiklos rezultatus. Todėl galima teigti, kad mokyklos kultūra yra stiprus kintamasis, užtikrinantis veiklos kokybę ir suteikiantis pasitenkinimo darbu jauseną.*

## IV. TYRIMO METODAI IR ORGANIZAVIMAS / TYRIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo metodologija.** Kiekybinis tyrimas grindžiamas, remiantis normatyviniu požiūriu (Kardelis, 2017) ir pozityvistinės (pragmatizmo) filosofijos (Nekrašas, 2001) nuostatomis, kurios akcentuoja žinių praktinio naudingumo reikšmę ir mokslo, kaip svarbaus socialinės pažangos veiksnio, vertę.

*Pasitenkinimas darbu* aiškinamas, remiantis Weiss ir kt. (1967) pasitenkinimo darbu samprata, kuri atskleidžia, kad darbuotojo pasitenkinimą darbu veikia *vidiniai ir išoriniai veiksniai*. Pasitenkinimas darbu apima psichologinius aspektus, poreikius, motyvaciją, puoselėjamas vertybes ir kitus veiksnius, kurie įtakoja ne tik darbuotojo asmeninį gyvenimą, bet ir jo darbinę veiklą. Pasitenkinimo darbu veiksniams išsiaiškinti remtasi Herzberg (1968) dviejų veiksmų teorija. Tai viena plačiausiai taikomų teorijų, kuri atskleidžia dviejų tipų veiksmus:

- išorinius, arba higienos veiksmus, kurie yra susiję su darbo aplinka ir daro įtaką darbuotojų nepasitenkinimui darbu, t.y. organizacijos politika, vadovavimo kokybė, vadovo santykiai su pavaldiniais, darbo sąlygos, atlyginimas, bendradarbių tarpusavio santykiai, asmeninis gyvenimas, statusas, darbo saugumas;
- vidinius, arba motyvacinius veiksmus, kurie daro įtaką pasitenkinimui darbu, t.y. saviraiška, pasiekimai, tobulėjimo galimybė, atsakomybė, karjera, pripažinimas.

Herzberg teorija naudinga tuo, kad labiau įsigilinama į skirtumus tarp aukštesnių ir žemesnių poreikių. Svarbiausia jo tyrimo išvada – ne visų poreikių tenkinimas suteikia žmogui pasitenkinimą darbu.

*Organizacijos kultūra* apibūdinama, remiantis Denison ir kt., (2000) organizacijos kultūros vertinimo metodika, kuri išryškina organizacijos kultūrai būdingus bruožus (įsitraukimą, darnumą, prisitaikymą, misiją) ir jų poveikį organizacijos kultūrai.

Teorinės koncepcijos sudaro atliekamo tyrimo koncepcinį pagrindą, o siekiant nustatyti pasitenkinimo darbu ir organizacijos kultūros sąsajas, buvo atliktas kiekybinis tyrimas Telšių rajono mokyklose.

**Tyrimo metodai ir metodika.** *Mokslinės literatūros analizė.* Mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu sampratos bei tarpusavio sąsajos atskleistos, taikant sisteminės literatūros analizės metodą.

*Duomenų rinkimo metodai:* apklausos raštu, naudojant standartizuotus uždaro tipo klausimynus / skales. Siekiant ištirti mokyklos kultūros elementų daromą įtaką mokytojų pasitenkinimui darbu, buvo panaudota Weiss ir kt. (1977) Minesotos pasitenkinimo darbu klausimyno trumpoji forma ir Denison (2000) organizacijos kultūros vertinimo modelio skalė. *Tyrimo instrumentai:* tyrimo metodu pasirinkta anoniminė / internetinė apklausa, kuri užtikrina didesnę anonimiškumą, buvo gauta objektyvesnė informacija, mažesnės laiko sąnaudos bei lengvesnis ir greitesnis duomenų apdorojimas. Mokyklos kultūros vertinimui pasirinkta Denison (2000) organizacijos kultūros vertinimo modelio skalė (DOCS), kuri matuoja šiuos mokyklos kultūros bruožus: *įsitraukimą, darnumą, prisitaikymą ir misiją*. Mokytojų pasitenkinimui darbu nustatyti buvo panaudota Minesotos pasitenkinimo darbu klausimyno (Minnesota Satisfaction Questionnaire) trumpoji forma, kuri matuoja *pripažinimą, atsakomybę, savarankiškumą, kūrybiškumą, atlygį, saugumą, santykius, socialines garantijas, karjeros galimybes, įmonės politiką, vadovavimą*.

**Duomenų rinkimas.** Klausimyno preambulėje pateiktas kreipinys į respondentą, kuriame paaiškinta, kas ir koku tikslu vykdo tyrimą, pateikiami kontaktiniai tyrimo vykdytojo duomenys bei garantuojamas tiriamojo anonimiškumas. Tyrimo instrumente (žr. 2 priedas) pateikiama 10 sociodemografinių (lytis, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, darbo stažas, kvalifikacinė kategorija, darbo krūvis, mokyklos tipas, vietovė, kur įsikūrusi mokykla) klausimų ir du klausimynai: 1. Denison organizacijos kultūros vertinimo skalė (DOCS), kuri sudaryta iš 60 teiginių. 2. Minesotos pasitenkinimo darbu klausimyno (Minnesota Satisfaction Questionnaire) trumpoji forma, kurią sudaro 20 teiginių. Apklausa atlikta 2022 metų kovo–balandžio mėnesiais Telšių rajono įvairių tipų mokyklose. Sudaryta tikslinė tiriamųjų grupė, tyrimo dalyviai dalyvavo savo valia. Anketa buvo paskelbta internetiniame puslapyje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt).

**Duomenų apdorojimas / analizė.** *Duomenų apdorojimo metodai:* aprašomoji statistika (procentiniai dažniai ir vidurkiai); dviejų nepriklausomų imčių neparimetrinis Mano ir Vitnio (Mann - Whitney) U ir kelių nepriklausomų imčių neparimetrinis Kruskal-Wallis testai; Spirmeno (Spearman) ranginė koreliacija; duomenų patikimumui užtikrinti taikytas vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach alpha ( $\alpha$ ). Duomenų grafiniam vaizdavimui, diagramų sudarymui buvo naudotasi *Microsoft Office Excel* bei *Word* programomis. Tyrimo metu surinktų duomenų apdorojimui naudojamas *SPSS 24* programinis paketas.

**Tyrimo kontekstas ir procedūros.** Norint išsamiau ištirti mokyklos kultūrą ir mokytojų pasitenkinimą darbu, tikslinga, jog tiriamieji būtų iš vieno rajono, todėl pasirinktas Telšių rajonas, kuriame yra 6 gimnazijos, 4 progimnazijos ir 5 jų skyriai, 2 pagrindinės mokyklos, 2 mokyklos–

darželiai ir 1 profesinio mokymo centras. Mokytojų apklausa buvo vykdoma, tik gavus švietimo ir sporto skyriaus vedėjos sutikimą. Švietimo ir sporto skyrius anketos nuorodą <https://apklausa.lt/f/mokyklos-kulturos-ir-mokytoju-pasitenkinimo-darbu-tarpusavio-sasajos-tj6t243/answers/new.fullpage> išsiuntė mokyklų vadovams, kurie šia nuoroda pasidalino su mokytojais. Taikyti tikslinės ir patogiosios atrankos metodai. Standartizuoto klausimyno preambulėje buvo pateikta informacija apie tyrimą ir jo tikslą, paaiškinta pildymo instrukcija ir garantuotas tyrimo anonimiškumas. Respondentai turėjo galimybę dėl iškilusių klausimų apie tyrimą ar standartizuotą klausimyną elektroniniu paštu kreiptis į tyrimo vykdytoją. Respondentų paprašyta į klausimus atsakyti sąžiningai ir savanoriškai. Atliekant apklausą buvo laikytasi socialinių tyrimų etikos reikalavimų ir principų: *anonimiškumo, savanoriškumo, privatumo ir lygios pagarbos*.

**Tyrimo imtis.** Tyrime dalyvavo 184 Telšių rajono mokytojai. Telšių savivaldybės 2021 metų švietimo pažangos ataskaitoje <http://svis.emokykla.lt/savivaldybiu-pazanga-test/> statistiniai duomenys rodo, kad 2021–2022 mokslo metais rajono mokyklose dirba 350 mokytojų. Tyrimo imtis buvo apskaičiuota, naudojantis *Sample Size Calculator by Raosoft* <http://www.raosoft.com/samplesize.html>. Nustatyta, kad šiam tyrimui reikalinga imtis – 184 mokytojai, kai standartinė paklaida 5 proc., o pasiklovimo lygmuo 95 proc. Tyrimo imtis sudaryta, remiantis kiekybinio tyrimo tikslinės ir patogiosios atrankos metodu.

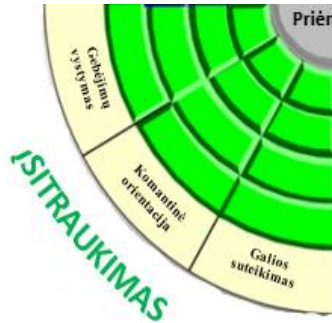
**Tyrimo kokybė.** Respondentų buvo prašoma pateikti pagrindinius sociodemografinius duomenis, kurie leistų nustatyti veiksnius, galinčius turėti įtakos pasitenkinimui darbu. Demografiniai veiksniai (lytis, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, darbo stažas, kvalifikacinė kategorija, darbo krūvis, mokyklos tipas, vietovė, kur įsikūrusi mokykla) parodė atsakymų pasiskirstymą pagal tam tikrus kriterijus. Mokyklos kultūros vertinimui pasirinkta į lietuvių kalbą išversta Aušros Balsytės (2019) ir darbo autorės pritaikyta mokyklai Denison (2000) organizacijos kultūros vertinimo modelio skalė (DOCS), kuri sudarė sąlygas įvertinti mokyklos kultūros bruožus, tokius kaip įsitraukimas, darnumas, prisitaikymas ir misija. Pasirinkta skalė buvo naudojama, gavus sutikimą iš autorių.

Ši vertinimo skalė sudaryta iš 60 teiginių, kurie suteikia galimybę įvertinti mokyklos kultūros bruožus. Kiekvienas kultūros bruožas turi po 3 požymius ir kiekvienam požymiui yra priskiriama po 5 teiginius (žr. 2 priedą).

Denison organizacijos kultūros vertinimo modelis (žr. 3 priedą) yra suskirstytas į keturias dalis, kurioms priskiriamos spalvos: *įsitraukimas* – žalia, *darnumas* – geltona, *prisitaikymas* – mėlyna, o *misija* – raudona.



**Įsitraukimas** parodo mokyklos, kaip organizacijos, atsakomybės, įsipareigojimo ir nuosavybės kūrimą. Įtraukianti mokykla skatina mokytojų atsakomybę, kuri pagerina priimamus sprendimus. Ši kultūros bruožą formuoja galios suteikimas, komandinė orientacija ir gebėjimų vystymasis (žr. 7 pav.).



#### **Galios suteikimas**

Dauguma mokytojų yra aktyviai įsitraukę į savo tiesioginę profesinę veiklą. Sprendimai dažniausiai priimami tokiame lygmenyje, kur yra geriausias informacijos prieinamumas.

Informacija yra prieinama visiems, kam ji yra reikalinga.

Kiekvienas mokytojas tiki, kad turi galimybes pagerinti savo darbo efektyvumą.

Darbo procesas yra nuolat planuojamas ir į šį procesą mokytojai įtraukiami pagal jų atsakomybės/kompetencijos lygį.

#### **Komandinė orientacija**

Aktyviai skatinamas mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas.

Mokytojai dirba kaip viena komanda, kurios darbas yra orientuotas į ugdymo kokybės gerinimą.

Dirbant dažniau remiamasi komandinio darbo principais nei hierarchine struktūra.

Komandinis darbas yra esminis mokytojų darbo organizavimo būdas.

Darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas mokytojas pajustų ryšį tarp savo atliekamos veiklos ir mokyklos siekiamų tikslų.

#### **Gebėjimų vystymas**

Įgaliojimai paskirstomi taip, kad mokytojai galėtų veikti savarankiškai.

Nuolatos auga mokytojų praktinė patirtis ir įgūdžiai.

Mokykloje nuolatos investuojama į mokytojų kompetencijos tobulinimą.

Mokytojų gebėjimai suvokiami kaip svarbus konkurencinis pranašumas.

Problemos dažnai kyla dėl to, kad mokytojai stokoja tam tikros veiklos įgūdžių.

**7 pav.** Mokyklos kultūros įsitraukimo bruožo požymius atskleidžiantys teiginiai

**Darnumas** – centrinis kontrolės, koordinavimo ir integravimo šaltinis. Jis parodo vienodomis vertybėmis, nuostatomis, įsitikinimais paremtą, vidinę mokyklos valdymo sistemą, kuri sudaro visų mokyklos narių pripažįstamą kultūros pagrindą. Ši kultūros bruožą sudaro pagrindinės vertybės, sutarimas, koordinavimas ir integracija (žr. 8 pav.).

#### **Pagrindinės vertybės**

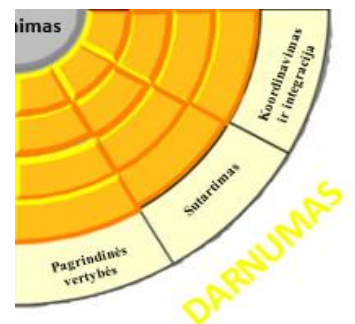
Mokyklos administracija vadovaujasi savo skelbiamomis nuostatomis.

Mokykloje taikomas išskirtinis vadovavimo stilius.

Mokytojų darbas remiasi aiškiais ir nekintančiomis vertybėmis.

Mokytojai, kurie ignoruoja mokykloje nusistovėjusias vertybes, susiduria su problemomis.

Mokytojų veikla remiasi mokykloje priimtu etikos kodeksu, kuriame aiškiai nurodyta, kas veikloje traktuojama „gerai“ ir „blogai“.



### **Sutarimas**

Iškilius nesutarimams, intensyviai dirbama, siekiant priimti abiem pusėms palankius sprendimus. Mokykloje vyrauja „stipri“ kultūra, nes mokytojų vertybės atitinka mokyklos vertybes. Netgi sprendžiant sudėtingas problemas, mokytojams lengva surasti kompromisą. Mokytojai dažnai susiduria su problemomis, siekdami susitarti dėl esminių klausimų. Egzistuoja aiškus sutarimas dėl teisingų ir klaidingų mokytojų veiklos būdų.

### **Koordinavimas ir integracija**

Mokytojų požiūris į darbą yra labai nuoseklus. Mokytojus sieja bendri požiūriai ir tikslai. Mokyklos administracijai lengva koordinuoti mokytojų darbą. Mokyklos mokytojai yra susitelkę bendrų tikslų siekimui. Mokyklos tikslai yra tinkamai suderinti ir sutampa su mokytojų tikslais.

## **8 pav. Mokyklos kultūros darnumo bruožo požymius atskleidžiantys teiginiai**

**Prisitaikymas** parodo mokyklos gebėjimą reaguoti į išorinę aplinką ir transformuoti tai savo veikloje. Įvertinus aplinkos, ugdytinių ir kitų veiksnių keliamus pokyčius sudaroma galimybė atlikti restruktūrizaciją ir prisitaikyti. Ši kultūros bruožą sudaro pokyčių įgyvendinimas, individualizuotas ugdymas, organizacinis mokymasis (žr. 9 pav.).



### **Pokyčių įgyvendinimas**

Mokytojų veiklos būdai yra lankstūs ir lengvai keičiami. Mokytojai adekvačiai reaguoja į konkurenciją ir kitus pokyčius darbo aplinkoje. Mokytojų veiklos būdai nuolat atnaujinami ir tobulinami. Bandymai inicijuoti pokyčius mokytojų darbe dažnai susilaukia pasipriešinimo. Mokyklos dažnai bendradarbiauja siekdamos įgyvendinti pokyčius.

### **Individualizuotas ugdymas**

Mokinių nuomonės ir pasiūlymai dažnai paskatina pokyčius mokykloje. Mokiniai turi tiesioginės įtakos mokytojų priimamiems sprendimams. Mokytojai gerai supranta mokinių norus ir poreikius. Mokytojai priimdami sprendimus besimokančiųjų interesus dažnai ignoruoja. Mokykloje skatinamas tiesioginis mokytojų ryšys su besimokančiaisiais.

### **Organizacinis mokymasis**

Klaidas mokytojai priima kaip galimybę mokytis ir tobulėti. Mokykloje mokytojai skatinami priimti naujoves. Mokykloje neskatinamas mokytojų veiklos tobulinimas. Mokymosi procesas yra svarbus kasdieninėje mokytojų veikloje. Mokykloje laikomasi principo – „kairė žino, ką daro dešinė“.

## **9 pav. Mokyklos kultūros prisitaikymo bruožo požymius atskleidžiantys teiginiai**

**Misija** parodo mokyklos veiklos kryptį. Misijos elementą formuoja strateginės direktyvos ir ketinimai, tikslai ir uždaviniai bei vizija. Keturi kultūros bruožai leidžia nustatyti kiekvieno jų raišką mokykloje (žr. 10 pav.).

### Strateginės direktyvos ir ketinimai

Mokykla turi ilgalaikius tikslus ir kryptis.

Mokyklos strategija verčia ir kitas ugdymo įstaigas keisti savo veiklos būdus.

Mokykla turi aiškią misiją (veiklos paskirtį), kuri suteikia prasmę ir kryptį mokytojų veiklai.

Mokykla turi aiškią ateities strategiją.

Mokyklos strategijos kryptys mokytojams nėra pakankamai aiškios.



### Tikslai ir uždaviniai

Mokykloje yra aiškiai susitarta dėl tikslų ir mokytojai juos žino.

Mokyklos administracija kelia ambicingus, bet realius tikslus.

Mokyklos administracija viešai paskelbia tikslus, kurių darbuotojai turi siekti savo veikloje.

Mokytojai nuolat analizuoja savo veiklos rezultatus ir siekia užsibrėžtų tikslų.

Mokytojai supranta, kaip reikia dirbti, siekiant ilgalaikių veiklos rezultatų.

### Vizija

Mokytojai dalijasi bendra ateities vizija, kokia mokykla bus ateityje.

Mokyklos veiklos perspektyva yra aiški ir ilgalaikė.

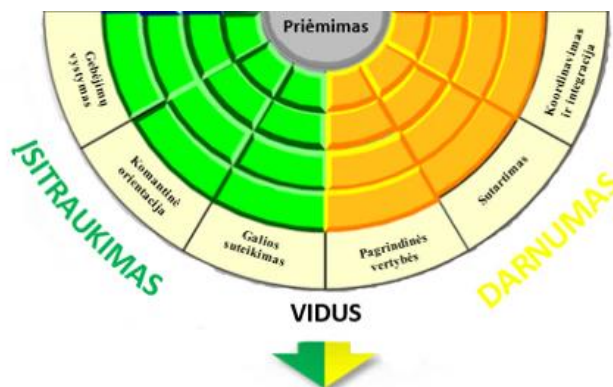
Trumpalaikiai mokyklos tikslai dažnai prieštarauja ilgalaikiai mokyklos vizijai.

Mokyklos vizija mokytojams rūpi ir motyvuoja darbui.

Mokytojų trumpalaikių užduočių vykdymas neprieštarauja ilgalaikiai mokyklos vizijai.

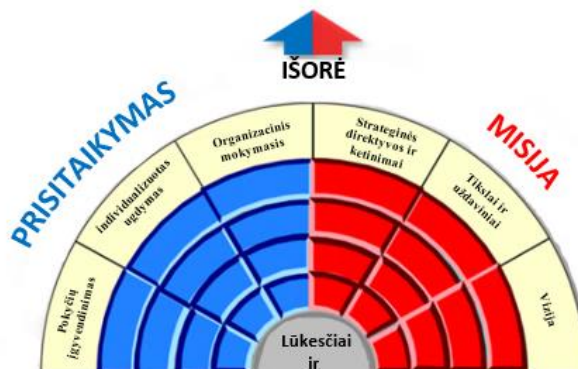
## 10 pav. Mokyklos kultūros misijos bruožo požymius atskleidžiantys teiginiai

Modelis **Išorė / Vidus** skyla horizontaliai pusiau, kad būtų galima atskirti mokyklos išorės elementus nuo mokyklos vidinių bruožų. *Ištraukimas* ir *Darnumas* yra nukreipti į vidinę organizacijos dinamiką, bet neapima organizacijos interakcijų su aplinka (žr. 11 pav.).



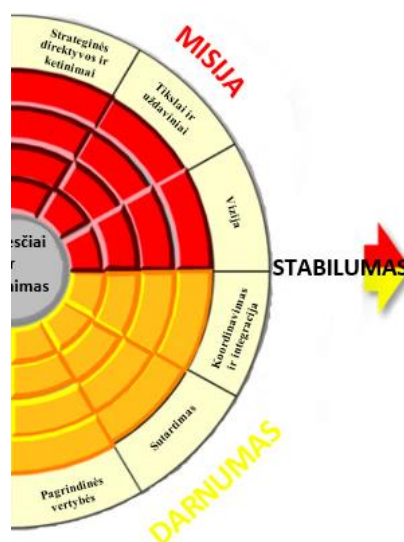
## 11 pav. Mokyklos kultūros vidinės aplinkos požymiai

*Prisitaikymo* ir *Misijos* elementai apima mokyklos kultūros santykį su išorine aplinka (žr. 12 pav.).



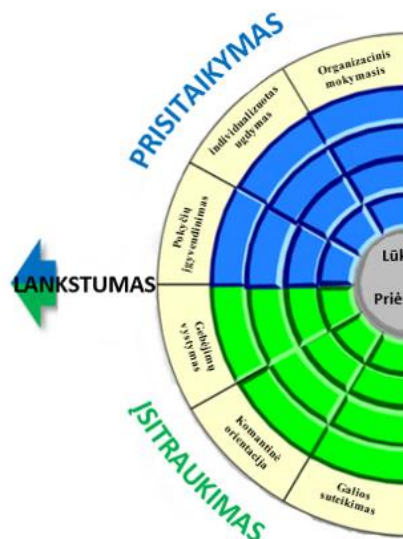
12 pav. Mokyklos kultūros išorinės aplinkos požymiai

Modelis **Lankstumas / Stabilumas** skyla vertikaliai pusiau, kad būtų galima atskirti lanksčią organizacijos pusę nuo stabilios organizacijos pusės. *Darnumas ir Misija* išryškina organizacijos gebėjimą išlikti stabilia ir laikytis krypties. Polinkis į *Darnumą ir Misiją* turėtų mažinti įvairovę ir labiau išryškinti kontrolę bei stabilumą (žr. 13 pav.).



13 pav. Mokyklos kultūros stabilumo požymiai

Sistema, nukreipta į *Prisitaikymą ir Įsitraukimą*, parodo daugiau įvairovės, pastangų ir daugiau įmanomų sprendimų konkrečioje situacijoje, negu sistema, orientuota į aukštą *Darnumo* lygį ir stiprų *Misijos* pojūtį. *Įtraukimas ir Prisitaikymas* pabrėžia mokyklos gebėjimą keistis ir prisitaikyti (žr. 14 pav.).



**14 pav.** Mokyklos kultūros lankstumo požymiai

Mokyklos kultūros įverčiai yra klasifikuojami 4 segmentais, išreikštais aritmetiniu vidurkiu. Pirmas segmentas atitinka intervalą nuo 0 iki 1, antras segmentas – nuo 1,1 iki 2, trečias segmentas – nuo 2,1 iki 3, o ketvirtas segmentas – nuo 3,1 iki 4.

Mokyklos kultūrą sudarantys požymiai leidžia įvertinti, kiek kiekvienas kintamasis įtakoja atitinkamo bruožo dominavimą mokykloje. Atsakymai pateikiami penkiabalėje Likerto skalėje nuo visiško nepatarimo iki visiško sutikimo: 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nesu tikra (tikras); 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku. Pasirenkant atsakymą, dėmesys skiriamas pasirinktam balui. Aukštesnis balas rodo, jog tiriamieji labiau sutinka su pateiktu teiginiu ir teiginys būdingas jų mokyklai.

Respondentų pasitenkinimas darbu buvo matuojamas Weiss ir kt. (1977) metais sukurtos *Minesotos pasitenkinimo darbu* skalės trumpąją formą (angl. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), short-form). Pagrindinė *Minesotos pasitenkinimo darbu* skalės pasirinkimo priežastis – universalumas, gerai įvertintas ir patikrintas tikslumas. MSQ trumpoji forma yra minimaliausia, tačiau vieną iš plačiausių darbo veiksmų diapazoną apimančių variantų (Martins ir Proenca, 2012). Šis instrumentas nemokamas, lengvai prieinamas internete ir jo naudojimui nereikėjo gauti specialaus leidimo iš skalės platinimo teisę turinčios institucijos – Minesotos universiteto psichologijos katedros, kadangi jai yra suteikta nekomercinio naudojimo 4.0 tarptautinė licencija, kuri laisvai leidžia naudoti klausimyną moksliniais tikslais. Klausimyną

lietuvių kalba parengė doc. dr. / assoc. prof. Loreta Gustainienė (2007), buvo gautas jos leidimas naudoti klausimyną šiame darbe. Klausimyną sudaro 20 teiginių, kiekvienas įvertinamas 5 balų Likerto skale nuo 1 – labai nepatenkintas iki 5 – labai patenkintas. Pagal MSQ surinktų balų skaičių išskiriami trys pasitenkinimo darbu lygiai:

**Pirmas lygis.** Iki 25 balų – žemas pasitenkinimo darbu lygis.

**Antras lygis.** 26–74 balai – vidutinis pasitenkinimo darbu lygis.

**Trečias lygis.** 75 ir daugiau – aukštas pasitenkinimo darbu lygis.

Pasitenkinimas darbu skaičiuojamas bendra balų suma, kai minimali reikšmė – 20, o maksimali – 100. Bendras pasitenkinimas darbu skaidomas į du veiksnius:

1. Vidinį pasitenkinimą darbu apibūdina 13 teiginių (1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 18, 20). Kai minimali reikšmė – 13, o maksimali – 65.

2. Išorinį pasitenkinimą darbu apibūdina 7 teiginiai (5, 6, 12, 13, 14, 17, 19). Kai minimali reikšmė – 7, o maksimali – 35.

Kiekvienas aspektas pagal išreikštumą vertinamas nuo 1 – („labai nepatenkintas“) iki 5 – („labai patenkintas“).

## V. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

### 5.1. Sociodemografinės tiriamųjų charakteristikos

Tyrimo dalyvavo 184 Telšių rajono mokytojai. Surinkti mokytojų sociodemografinės charakteristikos duomenys (žr. 8 lentelę) parodė, jog dauguma apklaustųjų buvo moterys (88,6%), o įvertinus šeimyninę padėtį, paaiškėjo, kad daugiau nei pusė (64,1%) respondentų buvo vedę ar ištekėjusios. Didžiausią apklaustųjų dalį sudarė 40-49 metų (30,4%) ir 50-59 metų (38%) asmenys. Iš gautų atsakymų į klausimą apie išsilavinimą, nustatyta, jog dauguma (64,7%) apklaustųjų yra įgiję aukštąjį (bakalauro) išsilavinimą ir beveik trečdalis apklaustųjų (28,8%) turi magistro laipsnį. Vyriausiojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją turi 41,3% apklaustųjų, o mokytojo metodininko, net 46,2% tyrimo dalyvių. Darbo patirtis siekė nuo 21-30 metų (32,1%) ir 31 ir daugiau metų (36,4%). Didžioji dalis (90,2%) apklaustųjų nurodė, kad dirba mieste arba miestelyje. Beveik pusė (44%) respondentų teigė dirbantys progimnazijose ir 29,9% apklaustųjų – gimnazijose. Daugiau nei pusė (64,7%) apklaustųjų dirba visu krūviu, o auklėjamąją klasę turi 44% apklaustųjų.

8 lentelė. Sociodemografiniai duomenys

Charakteristikos		Respondentai proc.
Lytis	Vyras	10,9%
	Moteris	88,6%
	Kita	0,5%
Amžius	22 - 29 m.	4,3%
	30 - 39 m.	10,3%
	40 - 49 m.	30,4%
	50 - 59 m.	38%
	60 m. ir <	16,8%
Išsilavinimas	Aukštasis neuniversitetinis	6,5%
	Aukštasis universitetinis (bakalauras)	64,7%
	Aukštasis universitetinis (magistras, daktaras)	28,8%
Šeimyninė padėtis	Nevedęs/netekėjusi	9,8%
	Vedęs/ištekėjusi	64,1%
	Išsiskyres (-usi)	11,4%
	Našlys (-ė)	6%
8 lentelės tęsinys 46 puslapyje		

<b>8 lentelės tęsinys</b>	Gyvenu poroje su partneriu (-e)	8,7%
<b>Darbo stažas</b>	Iki 1 metų	1,1%
	1 – 5 metai	5,4%
	6 – 10 metų	6%
	11 – 20 metų	19%
	21 – 30 metų	32,1%
	31 metai ir <	36,4%
<b>Kvalifikacinė kategorija</b>	Mokytojas	12,5%
	Vyresnysis mokytojas	41,3%
	Mokytojas metodininkas	46,2%
	Mokytojas ekspertas	-
<b>Darbo krūvis</b>	Taip	64,7%
	Ne	35,3%
<b>Auklėjamoji klasė</b>	Taip	44%
	Ne	56%
	Mokykla-darželis	4,3%
	Pradinė mokykla	6%
	Pagrindinė mokykla	7,1%
	Progimnazija	44%
	Gimnazija	29,9%
	Vidurinė mokykla	0,5%
	Profesinio mokymo centras	1,1%
	Kita	7,1%
<b>Vietovė</b>	Mieste/miestelyje	90,2%
	Kaimo vietovėje	9,8%

Sociodemografiniai tiriamųjų duomenų rezultatai atskleidė ir kitą duomenų pusę. Paaiškėjo, kad tyrime dalyvavo tik (4,3%) jaunų (22-29 m.) specialistų ir 10,9% vyriškos lyties mokytojų. Dalis (6,5%) apklaustųjų neturi aukštojo universitetinio išsilavinimo ir daugiau nei trečdalis (35,3% apklaustųjų dirba ne visu krūviu. Išsamesnė sociodemografinė apklaustųjų charakteristika pateikta 8 lentelėje.



## 5.2. Mokyklos kultūros tyrimo rezultatų analizė

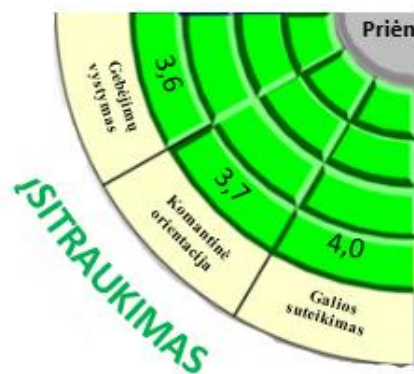
Mokyklos kultūros (DOCS) skalė sudaryta iš 4 pagrindinių bruožų (subskalių), kurie apima po 15 požymių. Bendra visos skalės Cronbach  $\alpha$  lygi 0,95 (žr. 4 priedą). Tai rodo, jog skalės vidinis patikimumas aukštas. Mokyklos kultūros bruožų atskirų subskalių patikimumo rezultatai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. Mokyklos kultūros bruožų (skalių) patikimumo koeficientai

Mokyklos kultūros bruožai	Teiginių skaičius	Cronbach $\alpha$
Įsitraukimas	15	0,86
Darnumas	15	0,82
Prisitaikymas	15	0,76
Misija	15	0,87

Apskaičiuoti atskirų skalių patikimumo koeficientai vyrauja nuo 0,87 iki 0,76. Tai rodo, jog visos skalės yra pakankamai patikimos ir gali būti naudojamos rezultatams analizuoti. Pasirinktoje skalėje mokyklos kultūros atskirų subskalių įvėrciai klasifikuojami pagal 4 vertinimo segmentus, rezultatus pateikiant apskaičiuotą aritmetinį vidurkį. Pirmas segmentas atitinka intervalą nuo 0 iki 1, antras segmentas – nuo 1,1 iki 2, trečias segmentas – nuo 2,1 iki 3, o ketvirtas segmentas – nuo 3,1 iki 4 aritmetinio vidurkio. Gauti rezultatai pateikiami skalės sudarytojų parengtoje atitinkamoje formoje.

Denison (2000) organizacijos kultūros vertinimo skale buvo vertinami keturi mokyklos kultūros bruožai: *įsitraukimas*, *darnumas*, *prisitaikymas* ir *misija*. Mokyklos kultūros bruožas *įsitraukimas* (žr. 15 pav.) sudarytas iš trijų požymių: *galios suteikimo*, *gebėjimų vystymo* ir *komandinės orientacijos*. Pagal galios suteikimo požymį, gautas aukštas pasiskirstymo vidurkis ( $\bar{x}=4$ ;  $SD\pm 0,51$ ), kuris rodo, kad mokytojai savo profesinėje aplinkoje turi pakankamai jiems skirtų įgaliojimų bei atitinkamai geba kontroliuoti savo veiklą. Pagal komandinės orientacijos požymį, pasiskirstymo vidurkis ( $\bar{x}=3,7$ ;  $SD\pm 0,56$ ) atskleidžia, kad mokytojai tarpusavyje bendradarbiauja ir siekia bendrų tikslų. Pagal gebėjimų vystymo požymio gautą pasiskirstymo vidurkį ( $\bar{x}=3,6$ ;  $SD\pm 0,41$ ), galima daryti išvadą, kad į mokytojų įgūdžių tobulinimą yra investuojama, mokytojams suteikiama galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją.



15 pav. Mokyklos kultūros įsitraukimo bruožo požymių vidurkiai

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad tirtose konkrečiaus rajono mokyklose yra pakankamai aukštas mokytojų įsitraukimo laipsnis (esant nedideliame standartiniame nuokrypiui, SD) ( $\bar{x}=3,8$ ;  $SD\pm 0,42$ ). Mokytojams yra suteikiama galių ir įpareigojimų, darbas vyksta komandiniu pagrindu. Mokytojai yra atsidadę savo darbui, jaučiasi prisidedantys prie sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo, susijusių su jų darbu, taip pat jaučia, kad jų veikla yra tiesiogiai susijusi su mokyklos tikslais ir siekiais. Mokyklos kultūros, kurios apibūdinamos kaip „labai įtraukiančios“, drąsina ir skatina mokytojų įsitraukimą ir atsakomybės jausmą.

Mokyklos kultūros bruožas *darnumas* (žr. 16 pav.) sudarytas iš trijų rodiklių: *pagrindinių vertybių, sutarimo, koordinavimo ir integracijos*. Pagal pagrindinių vertybių požymio gautą pasiskirstymo vidurkį ( $\bar{x}=3,5$ ;  $SD\pm 0,5$ ), galima spręsti, kad mokytojai vadovaujami konkrečiu vertybių rinkiniu, kuris sukuria identiškumo jausmą bei apibrėžia jų lūkesčius. Pagal sutarimo požymį gautas pasiskirstymo vidurkis ( $\bar{x}=3,2$ ;  $SD\pm 0,4$ ) parodo, kad mokytojai svarbius klausimus dažniausiai išsprendžia bendru sutarimu. Koordinavimo ir integracijos požymio gautas pasiskirstymo vidurkis ( $\bar{x}=4$ ;  $SD\pm 0,55$ ) rodo, kad ir skirtingas funkcijas atliekantys mokyklos darbuotojai geba dirbti kartu dėl bendro tikslo.



16 pav. Mokyklos kultūros darnumo bruožo požymių vidurkiai

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklų darnumas ( $\bar{x}=3,5$ ;  $SD\pm 0,39$ ) atspindi tvarios mokyklos kultūros pagrindą, paremtą bendra ir visiems mokyklos nariams suprantama vertybių sistema. Darnioms mokykloms būdingas mokytojų atsidavimas, aiškios vertybinės orientacijos ir išsiskiriantis veikimo būdas, vidinio paskatinimo tendencijos ir aiškus nusistatymas, kaip reikia elgtis, o kaip nederėtų.

Mokyklos kultūros bruožą *prisitaikymą* (žr. 17 pav.) sudaro trys rodikliai: *pokyčių įgyvendinimas*, *individualizuotas ugdymas*, *organizacinis mokymasis*. Pagal pokyčių įgyvendinimo požymį gautas pasiskirstymo vidurkis ( $\bar{x}=3,5$ ;  $SD\pm 0,45$ ) parodo, kad mokyklos prisitaiko prie vykstančių pokyčių. Vertinant individualizuoto ugdymo požymį ( $\bar{x}=3,6$ ;  $SD\pm 0,42$ ), teigtina, kad mokytojai atsižvelgia į individualius mokinių poreikius ir pagal mokinių gebėjimus pritaiko mokymo turinį. Pagal organizacinio mokymosi požymio gautą pasiskirstymo vidurkį ( $\bar{x}=3,6$ ;  $SD\pm 0,42$ ), galima tvirtinti, kad mokyklos priima naujoves, siekia žinių ir vysto savo tobulėjimo įgūdžius.

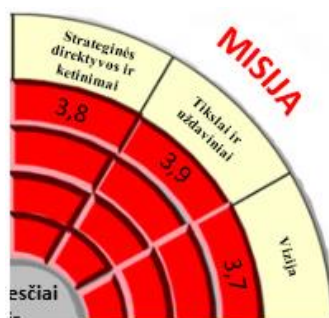


**17 pav.** Mokyklos kultūros pasiskirstymo bruožo požymių vidurkiai

Apibendrinant gautus prisitaikymo bruožo vidurkius, teigtina, kad mokyklų prisitaikymas, išreikštas aritmetiniu vidurkiu ( $\bar{x}=3,6$ ;  $SD\pm 0,37$ ), parodo, jog mokyklos turi lūkesčių ir priėmimo sistemą, palaikančią mokyklos gebėjimus priimti, interpretuoti ir paversti signalus iš išorinės aplinkos į vidinio elgesio pokyčius, padidinančius išlikimo, augimo ir vystymosi tikimybę. Mokyklos efektyvumui daro poveikį trys prisitaikymo aspektai: gebėjimas suvokti išorinę aplinką ir į ją reaguoti bei susitelkimas ties savo ugdytiniais; gebėjimas reaguoti į ugdytinius, nepaisant jų ugdymosi lygio; gebėjimas perstruktūruoti ir iš naujo prisitaikyti siekiant veiklos efektyvumo. Vertinamos mokyklos turi pakankamai išteklių ir patirties įgyvendinti pokyčius bei prisitaikyti prie išorinių aplinkybių.

Mokyklos kultūros bruožą *misiją* (žr. 18 pav.) sudaro trys rodikliai: *strateginės direktyvos ir ketinimai*, *tikslai ir uždaviniai*, *vizija*. Gautas strateginių kryptių ir tikslų požymio aritmetinis

vidurkis ( $\bar{x}=3,8$ ;  $SD\pm 0,46$ ) rodo, kad mokyklų strateginės kryptys yra labai aiškios, kiekvienas mokytojas gali prisidėti prie mokyklos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo. Tikslų ir siekių požymio gautas pasiskirstymo vidurkis ( $\bar{x}=3,9$ ;  $SD\pm 0,51$ ) parodo, kad mokyklose yra pakankamai aiškūs tikslai ir siekiai, mokytojai žino savo veiklos kryptį. Pagal vizijos požymio gautą pasiskirstymo vidurkį ( $\bar{x}=3,7$ ;  $SD\pm 0,48$ ), galima tvirtinti, kad mokyklos turi susiformavusios aiškia viziją, ko jos turėtų pasiekti ateityje.

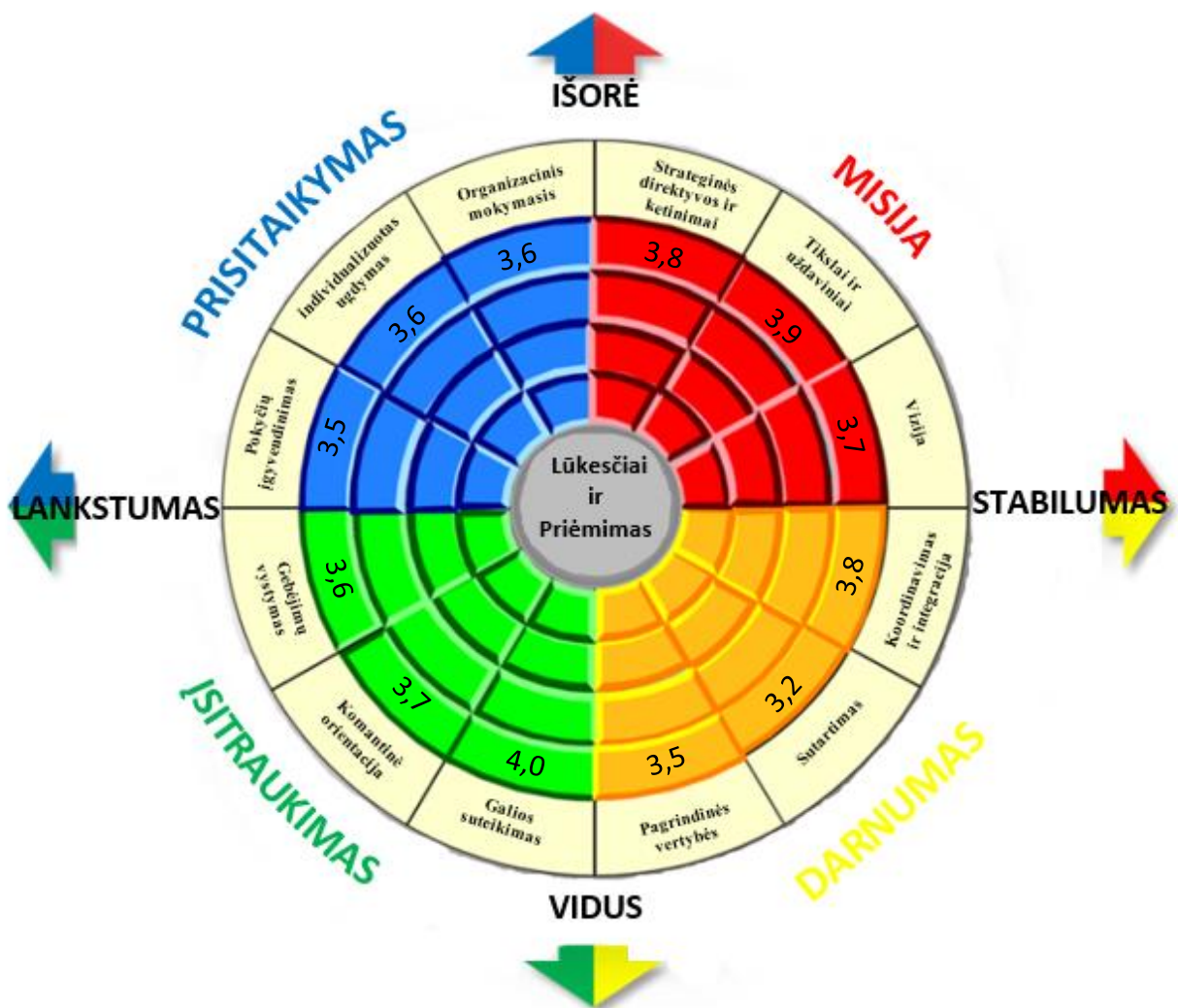


**18 pav.** Mokyklos kultūros misijos bruožo požymių vidurkiai

Apibendrinant galima teigti, kad bendras mokyklų misijos bruožas ( $\bar{x}=3,7$ ;  $SD\pm 0,38$ ) rodo aiškiai apibrėžtą mokyklų siekiamybę. Misijos aiškumas sudaro sąlygas planuoti atitinkamų veiklų eigą pagal aiškia ateities viziją.

Vertinant mokyklų *vidinės* ir *išorinės* aplinkos santykį (žr. 19 pav.), pastebėta, kad silpniau išreikštas mokyklų santykis su vidine aplinka ( $\bar{x}=3,6$ ;  $SD\pm 0,38$ ) nei su išorine aplinka ( $\bar{x}=3,8$ ;  $SD\pm 0,38$ ). Tai patvirtina, kad mokyklos sėkmingiau geba susitvarkyti su pokyčiais, vykstančiais labiau išorėje nei vidinėje mokyklos aplinkoje.

Identifikuojant vertinamų mokyklų *lankstumą* ir *stabilumą* (žr. 19 pav.), paaiškėjo, kad mokyklos yra pakankamai lanksčios ( $\bar{x}=3,7$ ;  $SD\pm 0,36$ ) ir stabilios ( $\bar{x}=3,8$ ;  $SD\pm 0,39$ ). Įsitraukimas ir prisitaikymas išreiškia mokyklos gebėjimą keistis ir prisitaikyti, o darnumas ir misija išreiškia mokyklos gebėjimą išlikti stabilia bei laikytis numatytos krypties. Mokyklose egzistuojanti profesinės veiklos ir mokytojo veikmės sistema, yra nukreipta į prisitaikymą ir įsitraukimą. Mokyklose vyrauja įvairovė, pastangos ir sprendimai priimami greitai reaguojant.



19 pav. Mokyklų kultūros požymių vidurkiaiai

19 paveiksle pateiktas kultūros *darnumo bruožas*, kai ( $\bar{x}=3,5$ ;  $SD\pm 0,5$ ), ir *prisitaikymo bruožas*, kai ( $\bar{x}=3,6$ ;  $SD\pm 0,37$ ), parodo mokyklos kultūros bruožų tarpusavio suderinamumo svarbą. Darni mokyklos kultūra padeda mokytojams prisitaikyti prie pokyčių visuomenėje, siekiant bendro tikslo bei aukšto veiklos efektyvumo. Mokytojų aktyvus įsitraukimas, kai ( $\bar{x}=3,8$ ;  $SD\pm 0,42$ ), padeda realizuoti mokyklos misiją, kai ( $\bar{x}=3,7$ ;  $SD\pm 0,38$ ), įgyvendinti strategiją ir siekti bendrai užsibrėžtų tikslų.

Atlikus mokyklos kultūros bruožų požymių ir skirtingų tiriamųjų grupių palyginimą, buvo nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų, kai  $p\leq 0,05$ . Statistiškai reikšmingi skirtumai (žr. 5 priedą, 1 lentelę) nustatyti tarp pokyčių įgyvendinimo ir mokytojų išsilavinimo (kai  $p=0,01$ ). Mokytojų, turinčių aukštąjį universitetinį (bakaluro) išsilavinimą, veiklos būdai yra lankstesni, lengviau keičiami, nuolat atnaujinami ir tobulinami, o taip pat adekvačiai reaguoja į konkurenciją

ir kitus pokyčius darbo aplinkoje.

Reikšmingi skirtumai (žr. 5 priedą, 2 lentelę) nustatyti tarp **gebėjimų vystymo** ir mokytojų **šeimyninės padėties** (kai  $p=0,02$ ). Didžiausias skirtumas nustatytas tarp vedusių/ištekėjusių ir išsiskyrusių mokytojų. Gauti rezultatai rodo, kad mokytojai, turintys sutuoktinį (-ę), yra savarankiškesni ir labiau investuoja į kompetencijų tobulinimą.

Statistiškai reikšmingas skirtumas (žr. 5 priedą, 2 ir 3 lenteles) nustatytas **strateginės krypties ir tikslų** bei mokytojų **šeimyninės padėties** (kai  $p=0,01$ ) ir **darbo stažo** (kai  $p=0,01$ ) atžvilgiu. Didžiausias skirtumas nustatytas tarp vedusių/ištekėjusių ir išsiskyrusių mokytojų bei iki 1 metų ir 11-20 metų dirbančių mokytojų. Gauti rezultatai parodo 2 tiriamųjų grupes, kurie labiau mato prasmę ir kryptį tiek savo, tiek mokyklos veikloje.

Labai reikšmingi skirtumai (žr. 5 priedą, 3 lentelę) nustatyti **individualizuoto ugdymo** (kai  $p=0,00$ ) ir mokytojų **darbo stažo** atžvilgiu. Didžiausias skirtumas nustatytas tarp iki 1 metų ir 11-20 metų dirbančių mokytojų. Gauti rezultatai rodo, kad pradedantys profesinę veiklą mokytojai labiau atsižvelgia į mokinių nuomonę, norus, pasiūlymus ir poreikius.

Statistiškai reikšmingi skirtumai (žr. 5 priedą, 3 lentelę) nustatyti **vizijos** bei **darbo stažo** (kai  $p=0,00$ ) atžvilgiu. Didžiausias skirtumas nustatytas tarp 31 metų ir daugiau ir iki metų dirbančių mokytojų. Gauti rezultatai rodo, kad mokytojai, turintys didesnę darbo stažą, labiau įsitraukia į savo tiesioginę profesinę veiklą.

Reikšmingi skirtumai (žr. 5 priedą, 3 ir 4 lentelę) išryškėjo **galios suteikimo** ir mokytojų **darbo stažo** (kai  $p=0,01$ ) bei **kategorijos** (kai  $p=0,01$ ) atžvilgiu. Didžiausias skirtumas nustatytas tarp 31 metų ir daugiau ir iki metų dirbančių mokytojų. Gauti rezultatai rodo, kad mokytojai, turintys didesnę darbo stažą ir aukštesnę kvalifikacinę kategoriją, labiau įsitraukia į savo tiesioginę profesinę veiklą.

Reikšmingi skirtumai (žr. 5 priedą, 5 lentelę) nustatyti **pagrindinių vertybių** (kai  $p=0,04$ ) ir mokytojų, turinčių **auklėjamąją klasę**, atžvilgiu. Gauti rezultatai rodo, kad mokytojai, turintys auklėjamąją klasę, labiau vadovaujasi savo skelbiamomis nuostatomis, jų darbas remiasi aiškiais ir nekintančiomis vertybėmis, o veikla – mokykloje priimtu etikos kodeksu.

### 5.3. Mokytojų pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatų analizė

Mokytojų pasitenkinimo darbu įvertinimo skalė sudaryta iš pagrindinių veiksnių (subskalių), kur vidiniai veiksniai turi 13 požymių, o išoriniai veiksniai – 7 požymius. Bendras visos skalės vidinis patikimumas (Cronbach  $\alpha$ ) lygus 0,89 (žr. 6 priedą). Tai rodo, jog skalė patikima ir

rezultatai gali būti patikimai analizuojami. Atlikus pasitenkinimo darbu skalės atskirų subskalių patikimumo analizę (žr. 7 ir 8 priedus), gauti rezultatai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. **Pasitenkinimo darbu (skalių) patikimumo koeficientai**

Pasitenkinimas darbu	Teiginių skaičius	Cronbach $\alpha$
Bendras pasitenkinimas	20	0,89
Vidinis pasitenkinimas	13	0,83
Išorinis pasitenkinimas	7	0,83

Apskaičiuoti atskirų skalių patikimumo koeficientai rodo, jog visos skalės yra pakankamai patikimos ir gali būti naudojamos rezultatams analizuoti. Surinkti tyrimo duomenys rodo, jog mokytojų pasitenkinimo darbu balai pasiskirstė nuo 43 iki 100. Tai parodo vidutinį ir aukštą mokytojų pasitenkinimo darbu lygį. Klausimyno vertinimo metodikoje nurodoma, kad skaičius iki 25 balų rodo žemą pasitenkinimo darbu lygį, nuo 26 iki 74 balų – vidutinį, o 75 ir daugiau – aukštą pasitenkinimo darbu lygį. Apskaičiavus tiriamųjų balus (žr. 9 priedą) nustatyta, jog dauguma mokytojų pasižymi aukštu pasitenkinimo darbu lygiu, t.y. jų balai aukštesni už 74 (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. **Pasitenkinimo darbu lygmenys**

Pasitenkinimo darbu lygiai	Respondentai (%)
Žemas pasitenkinimas	-
Vidutinis pasitenkinimas	34,8%
Aukštas pasitenkinimas	65,2%

Vertinant vidinius ir išorinius pasitenkinimo darbu ryšius, buvo nustatyta, kad juos sieja vidutinė koreliacijos reikšmė ( $r_s=0,67$ ). Tyrime siekta atskirai įvertinti respondentų vidinį ir išorinį pasitenkinimą darbu. Rezultatai pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė. **Vidinis ir išorinis pasitenkinimas darbu** (V– vidurkis, SN – standartinis nuokrypis)

Pasitenkinimas darbu	Balų vidurkis (V±SN)
<b>Vidinis pasitenkinimas</b>	50,99±5,22
<b>Išorinis pasitenkinimas</b>	17,86±3,09

Tyrimo rezultatai (žr. 10 priedą) rodo, jog mokytojų pasitenkinimo darbu labiau lemia vidiniai pasitenkinimo darbu veiksniai, tokie kaip pripažinimas, atsakomybė, savarankiškumas ir kūrybiškumas. Išoriniai veiksniai, tokie kaip *mokyklos* politika, vadovavimas, vadovo kompetencijos, darbo krūvis ir atlygis, karjeros galimybės, darbo sąlygos ir žodinis pagyrimas mažiau lemia pasitenkinimą savo profesine veikla (žr. 12 lentelę). Vidinių veiksnių balų vidurkis yra 50,99, kai galima minimali reikšmė – 13, o maksimali – 65. Tiriamųjų balai pasiskirstė nuo 30 iki 65 balų. Didžiausias balų dažnis buvo nuo 48 iki 55 balų. Vidinių pasitenkinimo darbu veiksnių tyrimo rezultatuose (žr. 10 priedą) labiausiai išryškėjo, kad mokyklose yra 70,7% patenkintų ir 16,8% labai patenkintų mokytojų galimybe dirbti savarankiškai bei 73,4% patenkintų galimybe kartas nuo karto atlikti kuo įvairesnes veiklas. Išorinių veiksnių vidurkis (žr. 11 priedą) yra 17,86, kai minimali reikšmė – 7, o maksimali – 35. Mokytojų balai pasiskirstė nuo 8 iki 25 balų. Didžiausias balų dažnis buvo nuo 16 iki 21 balo. Išorinių veiksnių rezultatai atskleidė, kad daugiausia mokytojų (63,6%) yra patenkinti darbo sąlygomis. 61,4 proc. mokytojų yra patenkinti pagyrimais, kuriuos gauna už gerai atliktą darbą. Tyrimo rezultatai išryškino ir kitus aspektus – trečdalis (28,8%) mokytojų yra nepatenkinti, o dalis (6%) apklaustųjų labai nepatenkinti savo darbo krūviu ir gaunamu atlygiu.

Atlikus palyginimą tarp mokytojų pasitenkinimo darbu lygių ir skirtingų tiriamųjų grupių, nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų. Išryškėjo tendencija (žr. 12 priedą) pasitenkinimo darbu ir lyties atžvilgiu (kai  $p=0,06$ ), tai rodo, kad moterys labiau patenkintos darbu nei vyrai. Taip pat išryškėjo tendencija pasitenkinimo darbu ir darbo krūvio atžvilgiu (kai  $p=0,07$ ) – visu krūviu dirbantys mokytojai yra labiau patenkinti darbu nei dirbantys ne visu krūviu, bet norint tai patvirtinti, reikalingi išsamesni moksliniai tyrimai.



#### 5.4. Mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos

Mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu sąsajų ryšiams tarp ranginių skalės kintamųjų nustatyti buvo pasirinktas Spirmeno (angl. Spearman) ranginės koreliacijos koeficientas ( $r_s$ ).

13 lentelė. **Koreliacijos koeficiento reikšmės** (pagal Čekanavičių ir Murauską, 2014)

Koreliacijos koeficiento reikšmės		
	$ r  < 0,3$	Labai silpna
	$0,3 \leq  r  < 0,5$	Silpna
	$0,5 \leq  r  < 0,7$	Vidutinė
	$0,7 \leq  r  < 0,9$	Stipri
	$0,9 \leq  r  \leq 1$	Labai stipri

Ši dvimatė koreliacijos analizė išreiškia dviejų kintamųjų ryšio stiprumą, jam svyruojant nuo -1 iki +1. Kuo koreliacijos koeficientas absoliučiu didumu didesnis (toliau nuo nulio), tuo priklausomybė stipresnė. Pateikiama koreliacijos koeficientų reikšmių skalė (žr. 13 lentelę) leido identifikuoti statistiškai reikšmingas tarpusavio sąsajas tarp atskirų mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu subskalių.

Išryškėjusios sąsajos tarp mokyklos kultūros požymių ir pasitenkinimo darbu pateikiamos 14 lentelėje.

14 lentelė. **Mokyklos kultūros požymių ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos**

		Požymiai			
Mokyklos kultūros elementai	Išitraukimas	Galios suteikimas	$r_s$	0,44	Pasitenkinimas darbu
			p	0,00	
		Komandinė orientacija	$r_s$	0,36	
			p	0,00	
		Gebėjimų vystymas	$r_s$	0,35	
			p	0,00	
	Darnumas	Sutarimas	$r_s$	0,49	
			p	0,00	
		Pagrindinės vertybės	$r_s$	0,32	
			p	0,00	
	Prisitaikymas	Organizacinis mokymasis	$r_s$	0,52	
			p	0,00	
Pokyčių įgyvendinimas		$r_s$	0,37		
		p	0,00		

Egzistuoja silpnas ryšys tarp *Išitraukimo* kaip mokyklos kultūros elemento ir jo požymio *Galios suteikimas* bei mokytojų pasitenkinimo darbu ( $r_s=0,44$ ). Tai rodo, jog kuo sėkmingiau

mokytojai įsitraukia į mokyklos veiklas, kuo didesnė galia jiems suteikiama veikti ar priimti sprendimus, tuo jie labiau yra patenkinti savo darbu. Mokytojams pasitenkinimo darbu jausmą didina informacijos prieinamumas, sprendimų priėmimas tokia lygmenyje, kuriame yra geriausias informacijos prieinamumas, nuolat planuojamas darbo procesas ir įsitraukimas į šį procesą pagal jų atsakomybės bei kompetencijos lygį. Gauti rezultatai parodė silpną ryšį tarp *Įsitraukimo* kaip mokyklos kultūros elemento ir jo požymio *Komandinė orientacija* bei mokytojų pasitenkinimo darbu ( $r_s=0,36$ ). Tai rodo, jog kuo aktyviau mokytojai tarpusavyje bendradarbiauja, kuo dažniau remiamasi komandinio darbo principais ir dirba kaip viena komanda, kurios darbas yra orientuotas į ugdymo kokybės gerinimą, mokyklos tikslų siekimą, tuo jaučia didesnę pasitenkinimą darbu. Rezultatai taip pat rodo silpną ryšį ( $r_s=0,35$ ) tarp *Įsitraukimo* kaip mokyklos kultūros elemento ir jo požymio *Gėjų vystymas* bei mokytojų pasitenkinimo darbu. Tai rodo, jog kuo didesnė mokytojų praktinė patirtis ir įgūdžiai, tuo mokytojai lengviau analizuoja savo veiklos rezultatus ir siekia užsibrėžtų tikslų, o pasiekus tikslus, jaučiamas didesnis pasitenkinimas darbu.

Analizuojant mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas, buvo nustatytas ryšys tarp mokyklos *Darnumo kaip kultūros elemento ir Sutarimo* požymio bei atskirų mokytojų pasitenkinimo darbu subskalių. Egzistuoja silpnas ryšys ( $r_s=0,49$ ) tarp aiškių susitarimų mokykloje, mokytojų ir mokyklos vertybių suderinamumo, kompromisų dėl iškilų problemų ar nesutarimų suradimo ir mokytojų pasitenkinimo darbu. Kuo darnesnis ir aiškesnis sutarimas dėl bendrų veiklų, kuo labiau dera mokytojų ir mokyklos vertybės, tuo didesnis mokytojų įsipareigojimas mokyklai ir pasitenkinimas darbu. Nustatytas ryšys ( $r_s=0,32$ ) tarp mokyklos *Darnumo* kaip kultūros elemento ir *Pagrindinių vertybių* požymio bei atskirų mokytojų pasitenkinimo darbu subskalių. Tai rodo, jog kuo labiau mokytojų darbas remiasi aiškiais, nekintančiomis vertybėmis ir nuostatomis bei mokykloje priimtu etikos kodeksu, kuriame aiškiai nurodyta, kas veikloje traktuojama „gerai“ ir „blogai“, tuo mokytojų pasitenkinimas darbu didėja. Rezultatai taip pat atskleidžia, jog egzistuoja ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir *Prisitaikymo* kaip mokyklos kultūros elemento ir jo *Organizacinio mokymosi* požymio ( $r_s=0,52$ ). Tarpusavio sąsajos atskleidžia, jog egzistuoja ryšys tarp sėkmingo prisitaikymo mokykloje ir organizacinio mokymosi, kai sėkmingas prisitaikymas lemia efektyvesnę įsitraukimą į organizacijos veiklas. Kuo labiau mokytojai skatinami priimti naujoves, o klaidas priimti kaip galimybę mokytis ir tobulėti, tuo labiau mokymosi procesas tampa vis svarbesniu kasdieninėje mokytojų veikloje.

Analizuojant mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas, buvo nustatytas ryšys tarp mokyklos *Prisitaikymo* kaip kultūros elemento ir *Pokyčių įgyvendinimo*

požymio bei atskirų mokytojų pasitenkinimo darbu subskalių. Nustatytas silpnas ryšys ( $r_s=0,37$ ) rodo, jog kuo labiau mokytojai bendradarbiauja siekdami įgyvendinti pokyčius, tuo mokytojų veiklos būdai tampa lankstesni ir kelia didesnę pasitenkinimą darbu.

Rezultatų analizės metu išryškėjo ir kitos tarpusavio sąsajos, tačiau labai silpnos, todėl toliau nebuvo interpretuojamos. Įdomu tai, jog nustatyti tarpusavio ryšiai tarp atskirų mokyklos kultūros požymių. 15 lentelėje pateikiamos pagrindinės statistiškai reikšmingos tarpusavio sąsajos.

15 lentelė. Sąsajos tarp mokyklos kultūros požymių pagal Spearman koreliaciją ( $r_s$ )

Komandinė orientacija	( $r_s=0,59$ )	Galios suteikimas
	( $r_s=0,53$ )	Vizija
	( $r_s=0,56$ )	Tikslai ir uždaviniai
	( $r_s=0,54$ )	Koordinavimas ir integracija
	( $r_s=0,5$ )	Sutarimas
	( $r_s=0,51$ )	Gebėjimų vystymas
Gebėjimų vystymas	( $r_s=0,51$ )	Tikslai ir uždaviniai
Pagrindinės vertybės	( $r_s=0,52$ )	Organizacinis mokymasis
Vizija	( $r_s=0,51$ )	Sutarimas
	( $r_s=0,56$ )	Koordinavimas ir integracija
	( $r_s=0,65$ )	Strateginės direktyvos ir ketinimai
	( $r_s=0,68$ )	Tikslai ir uždaviniai
Koordinavimas ir integracija	( $r_s=0,6$ )	Tikslai ir uždaviniai
	( $r_s=0,61$ )	Organizacinis mokymasis
	( $r_s=0,62$ )	Pokyčių įgyvendinimas
Pokyčių įgyvendinimas	( $r_s=0,52$ )	Tikslai ir uždaviniai
Strateginių direktyvų ir ketinimai	( $r_s=0,62$ )	Tikslai ir uždaviniai

Analizuojant mokyklos kultūros požymių tarpusavio sąsajas, atskleista, jog kuo aktyviau mokytojai tarpusavyje bendradarbiauja, tuo geresni tarpusavio santykiai, gebėjimų vystymas, tikslų siekimas, o kuo mokytojai aktyviau įsitraukia į mokyklos veiklas, tuo mokyklos administracijai lengviau koordinuoti mokytojų darbą. Rezultatai taip pat atskleidžia, jog kuo didesnė mokytojų praktinė patirtis ir įgūdžiai, tuo lengviau mokytojams analizuoti savo veiklos rezultatus ir siekti užsibrėžtų tikslų. Taip pat nustatytas pagrindinių vertybių ryšys su organizaciniu mokymusi. Tai parodo, jog kuo labiau mokytojų darbas remiasi aiškiais ir nekintančiomis

vertybėmis, tuo lengviau mokytojai priima naujoves, mokymosi procesas tampa svarbus jų kasdieninėje veikloje. Rezultatų analizės metu išryškėjo, jog kuo mokyklos veiklos perspektyva yra aiškesnė ir ilgalaikė, tuo labiau suteikia prasmę ir kryptį mokytojų veiklai; mokytojai supranta, kaip reikia dirbti, siekiant ilgalaikių veiklos rezultatų; požiūris į darbą tampa nuoseklesnis, mokytojams lengviau surasti kompromisą. Gauti rezultatai atskleidė, jog kuo labiau mokyklos tikslai yra tinkamai suderinti ir sutampa su mokytojų tikslais, tuo lengviau siekti bendrų tikslų, mokytis ir tobulėti, tuo mokytojai adekvačiau reaguoja į konkurenciją ir kitus pokyčius darbo aplinkoje. Išryškėjo ir tai, jog kuo labiau mokytojai analizuoja savo veiklos rezultatus ir siekia užsibrėžtų tikslų, tuo mokyklos administracija kelia ambicingesnius, bet realesnius tikslus.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad egzistuoja silpni ir vidutiniai ryšiai tarp mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu. Nustatyti vidutiniai ryšiai tarp vidinių bei išorinių pasitenkinimo darbu subskalių ir vidutiniai tarpusavio ryšiai – tarp septyniolikos mokyklos kultūros subskalių.

## DISKUSIJA

Apibendrinant atliktų tyrimų rezultatus, galima teigti, jog patenkinti savo darbu mokytojai padeda mokyklai įgyvendinti strategiją, siekti užsibrėžtų tikslų, gerinti veiklos kokybę bei stiprinti mokyklos kultūrą. Pasitenkinimas darbu svarbus tiek mokyklos kultūros, tiek veiklos efektyvumo ir asmeninių poreikių užtikrinimo aspektu. Tyrimo rezultatai patvirtintino tarpusavio ryšius tarp mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu veiksmių. Mokslininkų (Belias ir Koustelios, 2014; Bigliardi ir kt., 2012; Cronley ir Kim, 2017; Jigjiddorj ir kt., 2021; Nayak ir Barik, 2013; Park ir Kim, 2009;) tyrimų rezultatai taip pat atskleidė ryšį tarp mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu.

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad mokytojų pasitenkinimą darbu labiau lemia vidiniai pasitenkinimo darbu veiksniai nei išoriniai. Vidinių pasitenkinimo darbu veiksmių tyrimo rezultatuose labiausiai išryškėjo, kad mokytojams didžiausią pasitenkinimą darbu teikia galimybė savarankiškai priimti sprendimus ir kartais atlikti kuo įvairesnes veiklas. Išorinių veiksmių rezultatai atskleidė, kad daugumai mokytojų pasitenkinimą darbu teikia pagyrimai, kuriuos gauna už gerai atliktą darbą, tačiau nemaža dalis mokytojų yra nepatenkinti savo darbo krūviu ir gaunamu atlygiu, o tai galima pagrįsti ir kitų mokslininkų tyrimais. Guobos (2018) tyrimas vykdytas šalies mastu, o atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokytojų silpnas pasitenkinimas darbu siejamas su išoriniais veiksniais, orientuotais į švietimo sistemos lygmeniu spręstinas darbo užmokesčio bei paaugstinimo galimybių, išryškinančių karjeros perspektyvų ribotumą bendrojo ugdymo mokyklose, problemas. Taip pat mokytojai, kurie dirba visu etatu, stipriau išreiškia pasitenkinimą darbu, siedami jį su pripažinimu. Tai patvirtina, kad mokytojų darbo krūvio ir atlygio problema yra opi visuose Lietuvos rajonuose.

Tyrimo rezultatų analizės metu taip pat išryškėjo koreliaciniai ryšiai tarp atskirų mokyklos kultūros požymių. Mokslininkai (Schein, 2010; Steiblienė ir Michailova, 2017; Vveinhardt, 2011) taip pat nustatė, kad vidiniai ir išoriniai organizacijos kultūros elementai sudaro sistemą bei yra tarpusavyje glaudžiai susiję, nes kuo didesnis išorinių elementų skaičius, tuo stipresnis ir patvaresnis organizacijos kultūros branduolys, darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu.

Mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu tyrimu atskleista, kad pasirinkto Lietuvos rajono ugdymo institucijose egzistuoja darni mokyklos kultūra ir gana aukštas mokytojų pasitenkinimas darbu lygis. Gauti rezultatai ir atlikta analizė rodo, jog tirtame rajone ugdymo institucijose egzistuojanti kultūra yra gana aukšto lygmens pagal visus mokyklos kultūrai apibūdinti pasirinktus bruožus: misiją, prisitaikymą, darnumą ir įsitraukimą. Ugdymo institucijos

aiškiai yra apsibrėžusios savo veiklos kryptį, siekiamus tikslus ir viziją, paremtą darniais kontrolės, koordinavimo ir integravimo procesais. Mokyklų kultūros pagrindą sudaro valdymo sistemos, paremtos vienodomis vertybėmis, nuostatomis ir įsitikinimais, visiems vienodai įsitraukiant ir prisiimant atsakomybes ir įsipareigojimus. Mokyklos adekvačiai reaguoja į išorinę aplinką ir siekia transformuoti bei priimti reikalingus pokyčius, kurie pripažįstami kaip galimybė tobulėti ir tobulinti veiklos procesus. Mokslininkai (Cameron ir Quinn, 2006; Denison, 2000; 2010; Kotter, 2012; Robbins, 2003; 2006; Vveinhardt, 2011; Vveinhardt ir Nikaitė, 2008) tyrimų rezultatais taip pat patvirtina, kad organizacijos kultūra – tai unikali sistema su jai būdinga istorija, ritualais, vertybėmis, elgesio normomis, žmonėmis ir jų santykiais, kurie daro poveikį organizacijos veiklos efektyvumui ir sėkmei.

Tyrimo rezultatai atveria dar platesnį diskusinį lauką, kartu ir tolesnių tyrimų, leidžiančių įvertinti ir pagrįsti mokyklos kultūros bruožų ir pasitenkinimo darbu veiksmų tarpusavio ryšius, perspektyvą, siekiant patikimesnių rezultatų. Atlikto tyrimo išvados taikomos tik tam rajonui, kuriame buvo atliekamas tyrimas, bet jos gali būti pagrindas tolimesniems tyrimams kituose Lietuvos rajonuose ir jų tarpusavio palyginimui.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Pasirinktose analizuoti ugdymo institucijose egzistuoja darni mokyklos kultūra ir gana aukštas mokytojų pasitenkinimas darbu lygis. Gauti rezultatai ir atlikta analizė rodo, jog konkrečiai tirtame rajone ugdymo institucijose egzistuojanti kultūra yra gana aukšto lygmens pagal visus mokyklos kultūrai apibūdinti pasirinktus bruožus: įsitraukimą, darnumą, prisitaikymą ir misiją. Ugdymo institucijos aiškiai yra apibrėžusios savo veiklos kryptį, siekiamus tikslus ir viziją, paremtą darniais kontrolės, koordinavimo ir integravimo procesais. Mokyklų kultūros pagrindą sudaro valdymo sistemos, paremtos vienodomis vertybėmis, nuostatomis ir įsitikinimais, visiems vienodai įsitraukiant ir prisiimant atsakomybes ir įsipareigojimus. Mokyklos adekvačiai reaguoja į išorinę aplinką ir siekia transformuoti bei priimti reikalingus pokyčius, kurie pripažįstami kaip galimybė tobulėti ir tobulinti veiklos procesus.

2. Nustatyta, jog tirtose mokyklose mokytojai yra patenkinti savo darbu. Dominuoja šie vidiniai pasitenkinimo darbu veiksniai: pripažinimas, atsakomybė, savarankiškumas ir kūrybiškumas. Išoriniai pasitenkinimo darbu veiksniai mažiau reikšmingi ir svarbūs nei vidiniai. Atkreiptinas dėmesys, jog trečdalis mokytojų yra nepatenkinti savo darbo krūviu ir gaunamu atlyginimu.

3. Atkreiptinas dėmesys, jog išryškėjo šios pagrindinės tendencijos:

- kuo darnesnis ir aiškesnis sutarimas dėl bendrų veiklų, kuo labiau dera mokytojų ir mokyklos vertybės bei ieškoma visiems bendro kompromiso, susidūrus su problemomis, tuo didesnis mokytojų įsipareigojimas mokyklai ir pasitenkinimas darbu;

- kuo labiau mokytojai savo profesinėje veikloje remiasi aiškiai apibrėžtomis vertybėmis ir nuostatomis bei egzistuojančiu mokykloje etikos kodeksu, tuo mokytojų pasitenkinimas darbu didėja;

- kuo sėkmingiau mokytojai įsitraukia į mokyklos veiklas, kuo didesnė galia jiems suteikiama veikti ar priimti sprendimus, tuo jie labiau yra patenkinti savo darbu. Pasitenkinimo darbu jausmą didina informacijos prieinamumas ir bendras sprendimų priėmimas, nuolat planuojamas darbo procesas ir įsitraukimas į šį procesą pagal atsakomybės bei kompetencijos lygį;

- kuo dažniau bendradarbiaujama, siekiant įgyvendinti pokyčius, tuo mokytojų veiklos būdai tampa lankstesni, kuo didesnė mokytojų praktinė patirtis ir įgūdžiai, tuo mokytojai lengviau analizuoja savo veiklos rezultatus ir siekia užsibrėžtų tikslų, o pasiekus tikslus, jaučiamas didesnis pasitenkinimas darbu.

- sėkmingas prisitaikymas mokykloje ir galimybės mokytis lemia efektyvesnį įsitraukimą į organizacijos veiklas. Kuo labiau mokytojai skatinami priimti naujoves, o klaidas priimti kaip galimybę mokytis ir tobulėti, tuo labiau mokymosi procesas tampa vis svarbesniu kasdieninėje mokytojų veikloje.

Tyrimo rezultatai atskleidė gana silpnus koreliacinius ryšius tarp atskirų mokyklos kultūros bruožų, todėl aktualu tęsti šiuos tyrimus, siekiant patikimesnių rezultatų.

4. Išsikelta hipotezė, jog egzistuoja tarpusavio sąsajos tarp mokyklos kultūros bruožų ir mokytojų vidinių bei išorinių pasitenkinimo darbu veiksnių, pasitvirtino, nustatyti vidutiniai ir silpni ryšiai.

### **Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pateikiamos rekomendacijos.**

Ugdymo institucijų steigėjams ir mokyklų vadovams:

- įtraukti mokytojus į mokyklos bendruomenei svarbių klausimų sprendimą, taip stiprinant bendrą mokyklos kultūrą ir tarpusavio sutarimą dėl veiklos būdų;
- pasiūlyti mokytojams nuoseklaus persikvalifikavimo galimybes, tobulinti motyvacinę darbuotojų sistemą, ieškoti priemonių ir būdų, kaip skatinti mokytojus už pastangas, aukštus veiklos rezultatus bei kitą svarbią veiklą mokyklai. Toks motyvacinis grįžtamasis ryšys didintų mokytojų pasitenkinimą darbu, skatintų didesnę mokytojų lojalumą, grįstą efektyviais veiklos rezultatais, mokyklai.

Mokytojams:

- surasti kompromisą, sprendžiant netgi sudėtingas problemas, siekti priimti abiem pusėms palankius sprendimus;
- aktyviai įsitraukti į mokymosi ir persikvalifikavimo procesus, dalyvauti aukštesnės pakopos studijų programose, kurios išplėstų profesines kompetencijas ir padėtų lengviau prisitaikyti prie vykstančių pokyčių.



## LITERATŪRA

1. Afshinpour, S. (2014). Leadership styles and employee satisfaction: a correlation study. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 27, 156-169. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.27.156>
2. Alas, R. ir Vadi, M. (2006). Employees attitudes and their connections with organizational culture in the process of change in Estonian organizations. *Baltic Journal of Management*, 1(1), 49-66.
3. Aletraris, L. (2010). How satisfied are they and why? A study of job satisfaction, job rewards, gender and temporary agency workers in Australia. *Human Relations*, 63(8), 1129-1155.
4. Almonaitienė, J. (2007). Organizational identification and its determinants: the case of public sector employees. *Social Sciences*, 3(57), 25-31.
5. Andriulionis, R. (2013). *Švietimo organizacijos kultūros įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu*. Magistro baigiamasis darbas. Vilnius: LEU.
6. Armstrong, M. ir Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
7. Asencio, H. (2016). Leadership, trust, and job satisfaction in the public sector: a study of US federal employees. *International Review of Public Administration*, 21(3), 250-267. doi:10.1080/12294659.2016.1237342
8. Awamleh, R., Mahate, A. ir Evans, J. (2005). A test of transformational and transactional leadership styles on employees' satisfaction and performance in the UAE banking sector. *Journal of Comparative International Management*, 8(1), 3-19.
9. Bagdonienė, L. ir Zemblytė, J. (2011). *Organizacijų vadybos praktikumas*. Kaunas: Technologija.
10. Bagdžiūnienė, D., Lazauskaitė – Zabielskė, J. ir Urbanavičiūtė, I. (2019). Pilietiško elgesio organizacijoje patikslinto klausimyno psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 60, 27-45. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.7>
11. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. ir Krikštolaitis, R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atvežui. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 22(3), 1-14. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/22/12.pdf>

12. Balsytė, A. (2019). *Personalo požiūrio apie organizacijos kultūros raišką ir vadovo santykį su darbuotojais N ligojinėje įvertinimas*. Magistro baigiamasis darbas. Kaunas: LSMU.
13. Baranauskienė, I., Dirzytė, A. ir Valaikienė, A. (2010). Relation of psychosocial job factors to job satisfaction, quality of life, sense of harmony among officers of correctional institutions. *Social Sciences*, 1(18), 29-39.
14. Baršauskienė, V. ir Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
15. Barvydienė, V. ir Kasiulis, J. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
16. Belias D. ir Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: a review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
17. Bigliardi, B., Dormio, A.I., Galati, F. ir Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *Vine*, 42(1), 36-51.
18. Bradley, D.E. ir Roberts, J.A. (2004). Self-employment and job satisfaction: investigating the role of self-efficacy, depression and seniority. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 37-58.
19. Bubnys, R. ir Vareikienė, I. (2021). Organizacinės kultūros samprata ir jos tyrinėjimų teorinės įžvalgos. *Technologijų ir verslo aktualijos*.
20. Cameron, K.S. ir Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison: Wesley Publishing Inc.
21. Chandra, T. ir Priyono, T. (2016). The influence of leadership styles, work environment and job satisfaction of employee performance-studies in the school of SMPN 10 surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131-140.
22. Chmiel, N. 2005. *Darbo ir organizacijos psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
23. Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction*. USA: Kogan Page.
24. Cronley, C. ir Kim, Y.K. (2017). Intentions to turnover: testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the salvation army. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(2), 194-209.
25. Crossman, A. ir Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese bank staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4).
26. Čekanavičius, V. ir Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Vilniaus universiteto leidykla. Prieiga per internetą: <http://www.statistika.mif.vu.lt/wp-content/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf>

27. Černius, V.J. (2007). *Organizacija. Grupė. Individidas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
28. Dalin, P., Rolff, H.G. ir Kleekamp, B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius.
29. Dambrauskienė, D. (2016). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų pasitenkinimas darbu: vadovų grįžtamojo ryšio svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 75, 41-56.
30. Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley and Sons.
31. Denison, D.R. (2010). How is culture in your company? The Jarkata Post. Prieiga per internetą: [How is the culture in your company? - Wed, July 7 2010 - The Jakarta Post](#)
32. Denison, D.R., Cho, H.J. ir Young, J. (2000). Diagnosing organizational cultures: validating a model and method. *International Institute for Management Development, University of Michigan, Ann Arbor: MI*.
33. Denison, D.R., Janovics, J., Young, J. ir Cho, J.H. (2006). Diagnosing organizational cultures: validating a model and method. Prieiga per internetą: [http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper\\_Validity.pdf](http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_Validity.pdf)
34. Diskienė, D. ir Goštautas, V. (2010). Relationship between individual and organizational values and employees job satisfaction. *Verslo ir teisės aktualijos*, 5(2).
35. Diskienė, D. ir Tamoševičienė, K. (2014). Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir išitraukimo į darbą sąsajos. *Informacijos mokslai*, 69, 89-102.
36. Dromantaitė, A., Raišienė, A.G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A. ir Vyšniauskienė, L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: MRU leidykla.
37. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio karo akademija.
38. Dukynaitė, R. (2002). *Bendruomenės kūrimo gimnazijoje problemos*. Pedagogika.
39. Duoblienė, L. (2012). Mokyklos kultūra kaip ugdomasis kontekstas ir kaip prievarta. Švietimo kultūros pokyčiai. *Acta Pedagogika Vilnensia*, 29. Prieiga per internetą: doi:[10.15388/ActPaed.2012.29.1173](https://doi.org/10.15388/ActPaed.2012.29.1173)
40. Duoblienė, L. ir Kairė, S. (2016). Mokyklos kultūra. Artefaktai bendrojo ugdymo mokyklose: laisva ar sunorminta kūryba. *Acta Pedagogika Vilnensia*, 36.
41. Edwinah, A., Mildred, D.W. (2013). *Corporate culture: a tool for control and effectiveness in organizations*, 3(15).
42. Furnham, A. (2001). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. GB: Biddles Ltd.

43. Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work*. New York: Taylor and Francis group.
44. Gembickienė, V. (2003). *Kauno kolegijos kultūra ir jos vystymasis*. Kaunas.
45. Giedrikaitė, R. ir Visalgaitė, A. (2018). Visuomenės sveikatos centrų reorganizacijos įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu. *Visuomenės sveikata*, 4(83), 93-102.
46. Gimžauskienė, E. (2006). Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 39, 67-83.
47. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Sudnickas, T. ir Raišienė A.G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: MRU.
48. Guoba, A. (2018). *Lietuvos mokytojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos*. Magistro baigiamasis darbas. Vilnius: MRU.
49. Gussmann, B. ir Breit, Cl. (1987). *Ansatzpunkte für eine theorie der unternehmenskultur*. Heinen E. Unternehmenskultur. Munchen.
50. Guščinskienė, J. (2008). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
51. Herzberg, F. (1968). *One more time: how do you motivate employees?*. Harvard Business Review Classic.
52. Hongying, S. (2008). *Literature review of teacher job satisfaction*. Chinese Education and Society.
53. Imam, A., Raza, A. ir Ahmed, M. (2014). Impact of job satisfaction on organizational commitment in banking sector employees of Pakistan. *Science International*, 26(1), 419-423.
54. Javed, H.A., Jaffari, A.A. ir Rahim, M. (2014). Leadership styles and employees' job satisfaction: A Case from the private banking sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 4(3), 41-50.
55. Jigjiddorj, S., Zanabazar, A., Tsolmon Jambal, T. ir Semjid, B. (2021). Relationship between organizational culture, employee satisfaction and organizational commitment. *SHS Web of Conf.*, 90. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002004>
56. Jonsson, S. (2005). *Client work, job satisfaction and work environment aspects in human service organizations*. Malmö.
57. Jovarauskaitė, A. ir Tolutienė, G. (2010). Universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(26), 95-103.
58. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.

59. Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L. ir Damanskas N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Kaunas: Technologija.
60. Juozaitienė, A. ir Simonaitienė, B. (2011). Motivators of teacher job satisfaction. *Socialiniai mokslai*, 2(72), 80-91.
61. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius.
62. Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Monografija. Vilnius: MRU.
63. Kelpša, T. (2017). *Gimnazijų pedagogų pasitenkinimo darbu, psichologinio nesaugumo darbe ir saviveiksmingumo sąsajos*. Magistro baigiamasis darbas. LEU.
64. Kirchler, E. ir Chelcil, E. (2003). *Darbo organizacijoje dizainas*. Charkovas.
65. Kotter, J. (2012). The key to changing organizational culture. *Forbes*. <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/09/27/the-key-to-changing-organizational-culture/>
66. Lakis, J. (2008). *Konfliktų sprendimas ir valdymas*. Vilnius: MRU.
67. Lapė, J. ir Navikas, G. (2003). *Psichologijos įvadas*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
68. Lipinskienė, D. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
69. Loganathan, R. (2013). *The influence of leadership styles on job satisfaction at a cellulose pulp mill in kwazulu-natal*. A case study (Masters in Technology).
70. Lunneblad, J. ir Garvis, S. (2017). A study of swedish preschool directors' perspectives on leadership and organization. *Early Child Development and Care*, 189(6), 938-945. doi:10.1080/03004430.2017.1354855
71. MacIntosh, E.W. ir Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
72. Malašauskaitė, K., Vaškelytė, A. ir Jarienė K. (2019). Akušerių motyvavimas, siekiant pasitenkinimo darbu, remiantis F. Herzbergo teorija ir L.W. Porterio – E.E. Lawlerio modeliu. *Socialinė sveikata*, 1(9), 33-37.
73. Martins, H. ir Proenca, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire–Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *FEP Journal–Economics & Management*, 471(1), 1-23.
74. Mazlaveckienė, G. (2015). *Kultūros samprata: ištakos ir šiuolaikiniai laukai. Edukologijos inžinerijos link: teorijos ir praktikos sanglauda*. Vilnius: LEU.
75. Mockaitis, A.I. (2002). The national cultural dimensions of Lithuania. *Ekonomika*, 59.

76. Munir ,R.I.S. ir Rahman, R.A. (2015). Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488-496.
77. Nayak, B. ir Barik, A. (2013). Assessment of the link between organizational culture and job satisfaction (Study of an Indian Public Sector). *International Journal of Advanced System and Social Engineering Research*, 13(3), 78-87.
78. Nekrašas, E. (2001). Pragmatizmas ir pozityvizmas. *Problemos*, 59, 41-52.  
<https://doi.org/10.15388/Problemos.2001.59.6830>
79. Odor, H.O. (2018). Organizational culture and dynamics. *Global Journal of Management and Business Research*, 6(1), 31-39. doi:10.18535/ijstrm/v6i1.em05
80. Oškutienė, R. ir Korsakienė, R. (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Mokslas. Lietuvos ateitis: Verslas XXI amžiuje*, 4(3), 197-204.
81. Pagojutė, I. (2006). Konsultantų pasitenkinimo darbu didinimas organizacijoje. *Studentų mokslinė konferencija Jaunasis mokslininkas*, 3(1), 25-31.
82. Park, J.S. ir Kim, T.H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
83. Paulauskaitė, N. ir Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
84. Paužuolienė, J. (2016). Socialiai atsakingų įmonių organizacinės kultūros vertinimo metodikos sudarymas. *Regional Formation and Development Studies*, 18(1), 110-122. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15181/rfds.v18i1.1251>
85. Poškienė, A. (2006). *Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys*. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas.
86. Raišienė, A.G., Vanagas, R., Žuromskaitė, B., Stasiukynas, A., Dromantaitė, A., Girčys, A.P. Tamošiūnaitė, R. ir Bileišis, M. (2014). *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*. Vilnius.
87. Ravari, A., Bazargan, M., Vanaki, Z. ir Mirzaei, T. (2012). Job satisfaction among Iranian hospital-based practicing nurses: Examining the influence of self-expectation, social interaction and organisational situations. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 522-533. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01188.x
88. Robbins, S.P. (2003). The antecedent and consequence of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(2), 26-33. doi:10.12691/jbms-4-2-1
89. Robbins, S.P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

90. Russell, S., Spitzmuller, Ch., Lin, L.F., Stanton, J. M., Smith, P.C. ir Ironson, G.H. (2004). Shorter can also be better: the abridged job in general scale. *Educational and Psychological Measurement*, 64(5), 878-893.
91. Saleem, R. (2017). Organizational commitment as a predictor of job satisfaction among private sector employees. *International Journal of Indian Psychology*, 4(4), 159-167. doi:10.25215/0404.098
92. Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2nd edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
93. Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
94. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda.
95. Sempane, M., Rieger, H. ir Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
96. Seta, C.E., Paulus, P.B. ir Baron, R.A. (2000). *Effective human relations: a guide to people at work*. 4th end. Needham Heights: Allyn & Bacon.
97. Shahzad, F., Luqman, R.A., Khan, A.R. ir Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975-985. Prieiga per internetą: <http://www.journal-archieves14.webs.com/975-985.pdf>
98. Sharpley, R., ir Forster, G. (2003). *The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus*. Tourism Management.
99. Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction survey*. Department of Psychology. University of South Florida.
100. Spector, P.E. (2006). *Industrial and organizational psychology*. University of South Florida.
101. Stankevičiūtė, V., Machtejevaitė, E., Skorobogatova, N., ir Kliučinskas, M. (2011). Akušerių pasitenkinimo darbu poreikiai. *Sveikatos mokslai*, 5, 171-175.
102. Steiblienė, L. ir Michailova, A.D. (2017). Organizacijos kultūra. *Straipsnių rinkinys. Studijos kintančioje verslo aplinkoje*, 117-122. Vilnius. ISSN 2029-2813
103. Steponavičienė, E. (2003). Pradinės mokyklos vaidmuo ugdant ateities žmogų. *Gimtasis žodis*, 6.
104. Strydom, A. ir Roodt, G. (2006). Developing a predictive model of subjective organizational culture. *Journal of Industrial Psychology*, 32(4).
105. Survutaitė, D. (2015). Unikalios kultūros mokykla. *Švietimo problemos analizė*, 3(127).

106. Survutaitė, D. (2016). *Mokyklos kultūros raiška*. Vilnius: LEU.
107. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiaulių universiteto leidykla, 129-130. ISBN 978-9986-38-890-6
108. Šimanskienė, L. (2002a). Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Klaipėda.
109. Šimanskienė, L. (2002b). *Organizacinės kultūros formavimas*. Monografija. Klaipėda. ISBN 9955-456-63-9
110. Targamadzė, V. (1999). *Bendrojo lavinimo mokykla: mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas*. Kaunas: Technologija.
111. Targamadzė, V. (2000). *Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos tikslų įgyvendinimo galimybė, taikant Herzbergo dviejų veiksnių teoriją*. Pedagogika.
112. Targamadzė, V. (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius: VPU.
113. Targamadzė, V. (2009). *Organizacijos kultūra kaip potencialus ugdymo tobulinimo veiksnys*. VU.
114. Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(98), 2-9.
115. Tzeng, H.M., Ketefianb, S. ir Redmanc, R.W. (2002). Relationship of nurses' assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. *International Journal of Nursing Studies*, 39(1), 79-84.
116. Urbšys, O. ir Budrauskytė, G. (2013). Įmonės „X“ organizacinės vertybės ir jų sąveika su darbuotojų pasitenkinimu darbu. *Tiltas į ateitį*, 1(7), 397-402.
117. Vaidelytė, E. ir Sodaitytė, E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 3, 390-404.
118. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. *Verslas: Teorija ir Praktika*, 7(1), 45-53.
119. Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S. ir Ayob, N.B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
120. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5(29). ISSN 1822-6760



121. Vveinhardt, J. ir Bartašiūnaitė, A. (2017). *Organizacinės kultūros skirtumų prekybos įmonės padaliniuose analizė*. VDU. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/318447587>
122. Vveinhardt, J. ir Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo efektyvumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(17), 176-185.
123. Weiss, D.J., Dawis, R.V. ir England, G.W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22(120). Prieiga per internetą: [https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/msq\\_booklet\\_short-form\\_1977.pdf](https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/msq_booklet_short-form_1977.pdf)
124. Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 174. Prieiga per internetą: [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
125. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose. Priežastys. Valdymas. Pasekmės*. Kaunas: VDU.
126. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30.
127. Zembylas, M. ir Papanastasiou, E. (2004). Job satisfaction among school teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 357-374.
128. Zinkevičiūtė, A. (2012). *Pedagogų pasitenkinimo darbu sąsajos su poreikiu savirefleksijai ir išitraukimu į savirefleksijas*. Magistro baigiamasis darbas. MRU.
129. Zulumskytė, A. (2003). Mokyklinės aplinkos samprata ir raiškos aspektai. *Tiltai. Priedas. Edukologija: problemos ir perspektyvos*, 2, 95-100.
130. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius.

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS

### ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA

Organizacijos kultūra – tai ...	Autorius, metai
... ne įgimtų, o <b>įgytų vertybių visuma</b> , bendra žmonių grupei ir turinti įtakos grupės gyvenimo būdui, jos suvokimams (įsitikinimams, požiūriams) bei elgsenai ir atskirianti vieną žmonių grupę nuo kitos.	Mockaitis (2002)
... tik jos nariams <b>būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma</b> , traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje ir išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną. Kultūra išreiškiama per filosofiją, simbolius, mitus, mikroklimatą, herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas ir kt.	Zakarevičius (2004)
... organizacijos darbuotojams <b>būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas (organizacijos struktūra, simboliai ir pan.)</b> , susiformavę darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka bei išreikšti tik tos organizacijos darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis.	Vaitkūnaitė (2006)
... <b>esminės vertybės</b> , atskleidžiančios tai, kas gera ir bloga, teigiama ir neigiama; tai vertybės, padedančios kaupti organizacijos veiklą tinkama linkme, jomis vadovaujantis randamas tinkamas problemos sprendimo būdas, plėtojama vidinė organizacijos struktūra, tobulinama veiklos politika. Organizacijos vertybės ir prioritetai formuojasi ilgą laiką ir tampa kultūra tik tada, kai jas ima suvokti ir jomis vadovujasi visi organizacijos nariai.	Kaziliūnas (2006)
... <b>vienodų įsitikinimų</b> sistema, išskirianti organizaciją iš kitų, tai organizacijos narių <b>vertinamų savybių rinkinys</b> .	Robbins (2006)
... <b>vertybių sistema</b> , suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei yra palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir kt., taip pat padedančią išskirti iš kitų organizacijų.	Guščinskienė (2008)
... <b>nusistovėjusios vertybės ir normos</b> , kurias įpareigoja dirbantį joje personalą elgtis ir veikti pagal tam tikras taisykles. Kiekvienoje organizacijoje susiformuoja ypatinga santykių atmosfera. Elgesį organizacijos viduje ir su išorės aplinka sąlygoja papročiai, ritualai, procedūros, ceremonijos, bendra istorija ir daugelis kitų dalykų, kurie vienija organizacijos narius. Vykdydami užduotis, sąveikaudami tarpusavyje ir su išorės aplinka, organizacijos nariai ir struktūriniai vienetai kuria unikalią bendravimo ir bendradarbiavimo aplinką.	Lakis (2008)
... didelės žmonių grupės tuo pačiu metu ir toje pačioje vietoje <b>įgyjamos žinios, vertybės, įsitikinimai, komunikacija ir elgsena</b> .	Shahzad ir kt. (2012)
... savaime susiformavęs darbuotojams priimtinas <b>bendravimo modelis, atspindintis žmonių elgesio normas, vertybes, tradicijas, požiūrius ir bendrą suvokimą apie darbą</b> .	Bubnys ir Vareikienė (2021)

**ANKETA**  
**„MOKYKLOS KULTŪROS IR MOKYTOJŲ PASITENKINIMO DARBU**  
**TARPUSAVIO SĄSAJOS“**

Gerbiama (-s) Respondente,

esu Vaiva Dacienė, VU Šiaulių akademijos Švietimo vadybos magistro studijų programos studentė. Atlieku tyrimą, kuriuo siekiama atskleisti mokyklos kultūros ir mokytojų pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas. Anketai užpildyti užtruksite 15-20 minučių. Dalyvavimas tyrime – anoniminis, o apibendrinti rezultatai bus panaudoti tik moksliniais tikslais, rengiant magistro baigiamąjį darbą. Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl būsiu dėkinga už nuoširdžius atsakymus į žemiau pateiktus klausimus.

*Jei Jums kiltų klausimų dėl anketos ar tyrimo, maloniai prašome kreiptis į tyrimo vykdytoją Vaivą Dacienę el.p. [vaiva.daciene@sa.stud.vu.lt](mailto:vaiva.daciene@sa.stud.vu.lt)*

**Bendroji informacija** (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

**1. Jūsų lytis:**

- a. Vyras
- b. Moteris
- c. Kita

**2. Jūsų amžius:**

- a. 22 – 29 m.
- b. 30 - 39 m.
- c. 40 - 49 m.
- d. 50 - 59 m.
- e. 60 m. ir daugiau

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- a. Aukštasis neuniversitetinis
- b. Aukštasis universitetinis (bakalauras)
- c. Aukštasis universitetinis (magistras, daktaras)
- d. Kita .....

**4. Jūsų šeimyninė padėtis:**

- a. Nevedęs / Netekėjusi
- b. Vedęs / Ištekėjusi
- c. Išsiskyręs (-usi)
- d. Našlys (-ė)
- e. Gyvenu poroje su partneriu (-e)

**5. Mokyklos kultūros bruožų ir jų požymių vertinimas.**

Mokyklos kultūrą formuojančių požymių (*galios suteikimo, komandinės orientacijos, gebėjimų vystymo, pagrindinių vertybių, sutarimo, koordinavimo ir integracijos, pokyčių įgyvendinimo, individualizuoto ugdymo, organizacinio mokymosi, strateginių kryptių ir tikslų, tikslų ir siekių, vizijos*) įvertinimas.

Kiekvieną žemiau pateiktą teiginį įvertinkite mokyklos kontekste ir pažymėkite Jums tinkantį variantą.  
**Visiškai nesutinku - 1; Nesutinku - 2; Nesu tikra (-s) - 3; Sutinku - 4; Visiškai sutinku - 5.**

Mokyklos kultūros bruožai ir požymiai	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikra (-s)	Sutinku	Visiškai sutinku	
Įsitraukimas galios suteikimas	Dauguma mokytojų yra aktyviai įsitraukę į savo tiesioginę profesinę veiklą.	1	2	3	4	5	
	Sprendimai dažniausiai priimami tokia lygmenyje, kur yra geriausias informacijos prieinamumas.	1	2	3	4	5	
	Informacija yra prieinama visiems, kam ji yra reikalinga.	1	2	3	4	5	
	Kiekvienas mokytojas tiki, kad turi galimybes pagerinti savo darbo efektyvumą.	1	2	3	4	5	
	Darbo procesas yra nuolat planuojamas ir į šį procesą mokytojai įtraukiami pagal jų atsakomybės/kompetencijos lygį.	1	2	3	4	5	
	komandinė orientacija	Aktyviai skatinamas mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas.	1	2	3	4	5
		Mokytojai dirba kaip viena komanda, kurios darbas yra orientuotas į ugdymo kokybės gerinimą.	1	2	3	4	5
		Dirbant dažniau remiamasi komandinio darbo principais nei hierarchine struktūra.	1	2	3	4	5
		Komandinis darbas yra esminis mokytojų darbo organizavimo būdas.	1	2	3	4	5
	gebėjimų vystymas	Darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas mokytojas pajustų ryšį tarp savo atliekamos veiklos ir mokyklos siekiamų tikslų.	1	2	3	4	5
Įgaliojimai paskirstomi taip, kad mokytojai galėtų veikti savarankiškai.		1	2	3	4	5	
Nuolatos auga mokytojų praktinė patirtis ir įgūdžiai.		1	2	3	4	5	
Mokykloje nuolatos investuojama į mokytojų kompetencijos tobulinimą.		1	2	3	4	5	
Mokytojų gebėjimai suvokiami kaip svarbus konkurencinis pranašumas.		1	2	3	4	5	
Problemos dažnai kyla dėl to, kad mokytojai stokoja tam tikros veiklos įgūdžių.		1	2	3	4	5	

<b>Darnumas</b> pagrindinės vertybės	Mokyklos administracija vadovaujasi savo skelbiamomis nuostatomis.	1	2	3	4	5
	Mokykloje taikomas išskirtinis vadovavimo stilius.	1	2	3	4	5
	Mokytojų darbas remiasi aiškiais ir nekintančiomis vertybėmis.	1	2	3	4	5
	Mokytojai, kurie ignoruoja mokykloje nusistovėjusias vertybes, susiduria su problemomis.	1	2	3	4	5
sutarimas	Mokytojų veikla remiasi mokykloje priimtu etikos kodeksu, kuriame aiškiai nurodyta, kas veikloje traktuojama „gerai“ ir „blogai“.	1	2	3	4	5
	Iškilus nesutarimams intensyviai dirbama siekiant priimti abiem pusėms palankius sprendimus.	1	2	3	4	5
	Mokykloje vyrauja „stipri“ kultūra, nes mokytojų vertybės atitinka mokyklos vertybes.	1	2	3	4	5
	Netgi sprendžiant sudėtingas problemas, mokytojams lengva surasti kompromisą.	1	2	3	4	5
koordinavimas ir integracija	Mokytojai dažnai susiduria su problemomis, siekdami susitarti dėl esminių klausimų.	1	2	3	4	5
	Egzistuoja aiškus sutarimas dėl teisingų ir klaidingų mokytojų veiklos būdų.	1	2	3	4	5
	Mokytojų požiūris į darbą yra labai nuoseklus.	1	2	3	4	5
	Mokytojus sieja bendri požiūriai ir tikslai.	1	2	3	4	5
	Mokyklos administracijai lengva koordinuoti mokytojų darbą.	1	2	3	4	5
	Mokyklos mokytojai yra susitelkę bendrų tikslų siekimui.	1	2	3	4	5
Mokyklos tikslai yra tinkamai suderinti ir sutampa su mokytojų tikslais.	1	2	3	4	5	

<b>Prisitaikymas</b> pokyčių įgyvendinimas	Mokytojų veiklos būdai yra lankstūs ir lengvai keičiami.	1	2	3	4	5
	Mokytojai adekvačiai reaguoja į konkurenciją ir kitus pokyčius darbo aplinkoje.	1	2	3	4	5
	Mokytojų veiklos būdai nuolat atnaujinami ir tobulinami.	1	2	3	4	5
	Bandymai inicijuoti pokyčius mokytojų darbe dažnai susilaukia pasipriešinimo.	1	2	3	4	5
	Mokyklos dažnai bendradarbiauja siekdamos įgyvendinti pokyčius.	1	2	3	4	5
	Mokinių nuomonės ir pasiūlymai dažnai paskatina pokyčius mokykloje.	1	2	3	4	5
	Mokiniai turi tiesioginės įtakos mokytojų priimamiems sprendimams.	1	2	3	4	5
	Mokytojai gerai supranta mokinių norus ir poreikius.	1	2	3	4	5
	Mokytojai priimdami sprendimus besimokančiųjų interesus dažnai ignoruoja.	1	2	3	4	5
	Mokykloje skatinamas tiesioginis mokytojų ryšys su besimokančiaisiais.	1	2	3	4	5
individualizuotas ugdymas	Klaidas mokytojai priima kaip galimybę mokytis ir tobulėti.	1	2	3	4	5
	Mokykloje mokytojai skatinami priimti naujoves.	1	2	3	4	5
	Mokykloje neskatinamas mokytojų veiklos tobulinimas.	1	2	3	4	5
	Mokymosi procesas yra svarbus kasdieninėje mokytojų veikloje.	1	2	3	4	5
	Mokykloje laikomasi principo – „kairė žino, ką daro dešinė“.	1	2	3	4	5
	organizacinis mokymasis					

<b>Misija</b> strateginės direktyvos ir ketinimai	Mokykla turi ilgalaikius tikslus ir kryptis.	1	2	3	4	5
	Mokyklos strategija verčia ir kitas ugdymo įstaigas keisti savo veiklos būdus.	1	2	3	4	5
	Mokykla turi aiškią misiją (veiklos paskirtį), kuri suteikia prasmę ir kryptį mokytojų veiklai.	1	2	3	4	5
	Mokykla turi aiškią ateities strategiją.	1	2	3	4	5
	Mokyklos strategijos kryptys mokytojams nėra pakankamai aiškios.	1	2	3	4	5
tikslai ir uždaviniai	Mokykloje yra aiškiai susitarta dėl tikslų ir mokytojai juos žino.	1	2	3	4	5
	Mokyklos administracija kelia ambicingus, bet realius tikslus.	1	2	3	4	5
	Mokyklos administracija viešai paskelbia tikslus, kurių darbuotojai turi siekti savo veikloje.	1	2	3	4	5
	Mokytojai nuolat analizuoja savo veiklos rezultatus ir siekia užsibrėžtų tikslų.	1	2	3	4	5
	Mokytojai supranta kaip reikia dirbti siekiant ilgalaikių veiklos rezultatų.	1	2	3	4	5
vizija	Mokytojai dalinasi bendra ateities vizija – kokia mokykla bus ateityje.	1	2	3	4	5
	Mokyklos veiklos perspektyva yra aiški ir ilgalaikė.	1	2	3	4	5
	Trumpalaikiai mokyklos tikslai dažnai prieštarauja ilgalaikiai mokyklos vizijai.	1	2	3	4	5
	Mokyklos vizija mokytojams rūpi ir motyvuoja darbui.	1	2	3	4	5
	Mokytojų trumpalaikių užduočių vykdymas neprieštarauja ilgalaikiai mokyklos vizijai.	1	2	3	4	5

**6. Pasitenkinimas darbu.** Atsakykite į kiekvieną teiginį. **Būkite atviri ir nuoširdūs.** Pateikite teisingą savo jausmų apie **dabartinį jūsų darbą** paveikslą. Įvertinkite pasitenkinimo lygmenį žemiau išvardintais savo darbo aspektais paklausdami savęs: Kaip **patenkinta (-s)** esu šiuo darbo aspektu?

**Labai patenkinta (-s)** reiškia, kad esu labai patenkinta (-s) šiuo darbo aspektu.

**Patenkinta (-s)** reiškia, kad esu patenkinta (-s) šiuo darbo aspektu.

**N (sunku nuspręsti)** reiškia, kad negaliu nuspręsti, šiuo darbo aspektu esu patenkinta(-s) ar ne.

**Nepatenkinta(-s)** reiškia, kad esu nepatenkinta(-s) šiuo darbo aspektu.

**Labai nepatenkinta(-s)** reiškia, kad esu labai nepatenkinta(-s) šiuo darbo aspektu.

Eil nr.	Dabartiniame darbe...	Labai nepatenkinta(-s)	Nepatenkinta(-s)	N (Sunku nuspręsti)	Patenkinta(-s)	Labai patenkinta(-s)
1.	Galimybe nuolat būti užsiėmusiam(-iai)					
2.	Galimybe dirbti savarankiškai					
3.	Galimybe kartais atlikti įvairų darbą					
4.	Galimybe tapti pripažintu visuomenėje					
5.	Tuo, kaip mano viršininkas vadovauja savo pavaldiniams					
6.	Savo tiesioginio vadovo kompetencija, priimant sprendimus					
7.	Galimybe dirbti tai, kas neprieštaruoja mano sąžinei					
8.	Galimybe turėti pastovų darbą					
9.	Galimybe dirbti kitų žmonių labui					
10.	Galimybe nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti					
11.	Galimybe atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus					
12.	Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika					
13.	Savo atlyginimu ir darbo krūviu					
14.	Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis					
15.	Suteikta laisve priimti sprendimus					
16.	Galimybe išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti					
17.	Darbo sąlygomis					



18.	Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje					
19.	Pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą					
20.	Darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atlieku gerą darbą)					

**Bendroji informacija** (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

**7. Jūsų pedagoginio darbo stažas:**

- a. Iki 1 metų
- b. 1 – 5 metai
- c. 6 – 10 metų
- d. 11 – 20 metų
- e. 21 – 30 metų
- f. 31 metai ir daugiau.

**8. Jūsų kvalifikacinė kategorija:**

- a. Mokytojas
- b. Vyresnysis mokytojas
- c. Mokytojas metodininkas
- d. Mokytojas ekspertas

**9. Ar dirbate visu krūviu?**

- a. Taip
- b. Ne

**10. Ar turite auklėjamąją klasę?**

- a. Taip
- b. Ne

**11. Mokyklos, kurioje dirbate, tipas:**

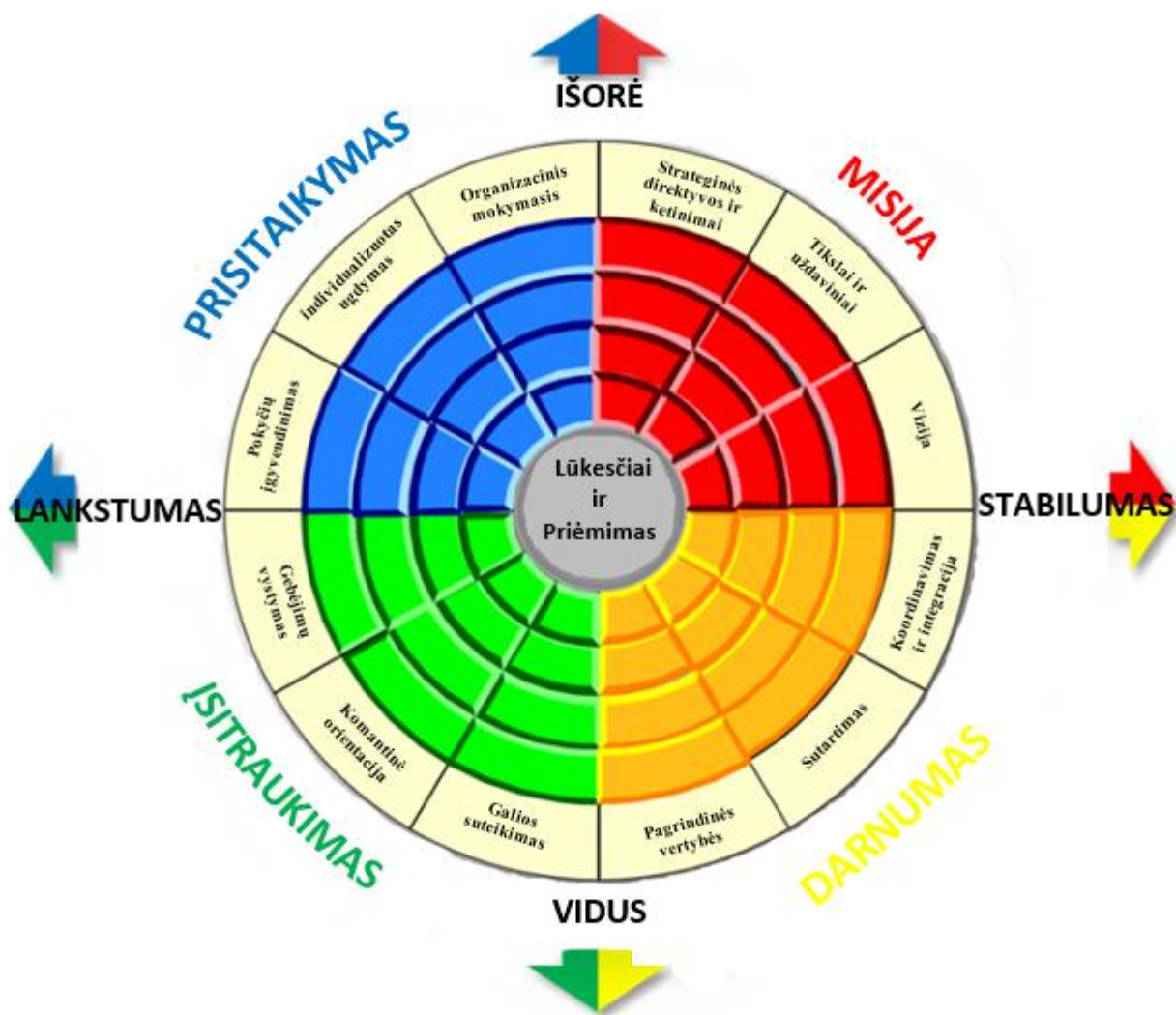
- a. Mokykla-darželis
- b. Pradinė mokykla
- c. Pagrindinė mokykla
- d. Progimnazija
- e. Gimnazija
- f. Vidurinė mokykla
- g. Profesinio mokymo centras
- h. Kita

**12. Kur įsikūrusi mokykla, kurioje dirbate?**

- a. Mieste / miestelyje
- b. Kaimo vietovėje

*Dėkoju už bendradarbiavimą!*

ORGANIZACIJOS KULTŪROS VERTINĪMO MODELIS PAGAL DENISON



**MOKYKLOS KULTŪROS VERTINIMO SKALĖS PATIKIMUMO  
VERTINIMO REZULTATAI**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Dauguma mokytojų yra aktyviai įsitraukę į savo tiesioginę profesinę veiklą.	217,5761	442,639	,697	,943
Sprendimai dažniausiai priimami tokia lygmenyje, kur yra geriausias informacijos prieinamumas.	217,4185	450,649	,449	,944
Informacija yra prieinama visiems, kam ji yra reikalinga.	217,3315	446,387	,549	,944
Kiekvienas mokytojas tiki, kad turi galimybes pagerinti savo darbo efektyvumą.	217,4946	450,459	,423	,945
Darbo procesas yra nuolat planuojamas ir į šį procesą mokytojai įtraukiami pagal jų atsakomybes / kompetencijos lygį.	217,4239	442,082	,710	,943
Mokytojai dirba kaip viena komanda, kurios darbas yra orientuotas į ugdymo kokybės gerinimą.	217,6848	441,539	,676	,943
Aktyviai skatinamas mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas.	217,4783	446,054	,558	,944
Dirbant dažniau remiamasi komandinio darbo principais nei hierarchine struktūra.	217,6413	441,477	,697	,943
Komandinis darbas yra esminis mokytojų darbo organizavimo būdas.	217,6196	446,193	,517	,944
Darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas mokytojas pajustų ryšį tarp savo atliekamos veiklos ir mokyklos siekiamų tikslų.	217,6304	445,371	,663	,944
Įgaliojimai paskirstomi taip, kad mokytojai galėtų veikti savarankiškai.	217,5380	447,572	,568	,944
Nuolatos auga mokytojų praktinė patirtis ir įgūdžiai.	217,2826	445,308	,607	,944
Mokykloje nuolatos investuojama į mokytojų kompetencijos tobulinimą.	217,3750	449,624	,493	,944
Mokytojų gebėjimai suvokiami kaip svarbus konkurencinis pranašumas.	217,7391	449,746	,371	,945
I15_perkod	218,7663	462,344	,003	,947
P34_perkod	218,5217	458,032	,110	,947
P39_perkod	218,1304	459,098	,074	,947
P43_perkod	217,8098	451,783	,207	,947
M50_perkod	218,3533	448,022	,347	,945

M58_perkod	218,1359	451,998	,238	,946
Mokyklos vizija mokytojams rūpi ir motyvuoja darbui.	217,6359	447,271	,564	,944
Mokytojų trumpalaikių užduočių vykdymas neprieštarauja ilgalaikiai mokyklos vizijai.	217,5217	446,808	,581	,944
Mokykloje yra aiškiai susitarta dėl tikslų ir mokytojai juos žino.	217,4185	441,917	,720	,943
Mokyklos administracija kelia ambicingus, bet realius tikslus.	217,6250	443,941	,571	,944
Mokyklos administracija viešai paskelbia tikslus, kurių darbuotojai turi siekti savo veikloje.	217,2935	444,493	,627	,944
Mokytojai nuolat analizuoja savo veiklos rezultatus ir siekia užsibrėžtų tikslų.	217,3804	444,947	,675	,944
Mokytojai supranta, kaip reikia dirbti, siekiant ilgalaikių veiklos rezultatų.	217,3913	446,808	,663	,944
Mokytojai dalijasi bendra ateities vizija, kokia mokykla bus ateityje.	217,6087	447,442	,559	,944
Mokyklos veiklos perspektyva yra aiški ir ilgalaikė.	217,4946	442,525	,677	,943
Mokymosi procesas yra svarbus kasdieninėje mokytojų veikloje.	217,1630	449,962	,489	,944
Mokykloje laikomasi principo „Kairė žino, ką daro dešinė“.	217,9348	445,056	,517	,944
Mokykla turi ilgalaikius tikslus ir kryptis.	217,0652	450,433	,460	,944
Mokyklos strategija verčia ir kitas ugdymo įstaigas keisti savo veiklos budus.	217,8533	458,301	,147	,946
Mokykla turi aiškią misiją (veiklos paskirtį), kuri suteikia prasmę ir kryptį mokytojų veiklai.	217,2283	445,882	,665	,944
Mokykla turi aiškią ateities strategiją.	217,2880	445,550	,634	,944
Mokytojų veiklos būdai yra lankstūs ir lengvai keičiami.	217,6848	448,643	,477	,944
Mokytojai adekvačiai reaguoja į konkurenciją ir kitus pokyčius darbo aplinkoje.	217,7880	449,567	,438	,945
Mokytojų veiklos būdai nuolat atnaujinami ir tobulinami.	217,5054	447,497	,564	,944
Mokyklos dažnai bendradarbiauja, siekdamos įgyvendinti pokyčius.	217,7609	445,888	,535	,944
Mokinių nuomonės ir pasiūlymai dažnai paskatina pokyčius mokykloje.	217,7717	451,073	,403	,945
Mokiniai turi tiesioginės įtakos mokytojų priimamiems sprendimams.	217,8913	452,873	,315	,945
Mokytojai gerai supranta mokinių norus ir poreikius.	217,6467	448,077	,524	,944
Mokykloje skatinamas tiesioginis mokytojų ryšys su besimokančiais.	217,3913	447,332	,560	,944
Klaidas mokytojai priima kaip galimybę mokytis ir tobulėti.	217,6033	447,191	,542	,944
Mokykloje mokytojai skatinami priimti naujoves.	217,2609	445,866	,613	,944

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	60

## MOKYKLOS KULTŪROS BRUOŽŲ PASIREIŠKIMAS TARP SKIRTINGŲ TIRIAMŲJŲ GRUPIŲ

GS - galios suteikimas; KO - komandinė orientacija; GV - gebėjimų vystymas; PV - pagrindinės vertybės; SV – sutarimas; KI - koordinavimas ir integracija; PI - pokyčių įgyvendinimas; IU - individualizuotas ugdymas; OM - organizacinis mokymasis; SKT - strateginės kryptys ir tikslai; TS - tikslai ir siekiai; V – vizija  
Vid. - vidurkis

1 lentelė

	GS_ vid.	KO_ vid.	GV_ vid.	PV_ vid.	SV_ vid.	KI_ vid.	PI_ vid.	IU_ vid.	OM_ vid.	SKT vid.	TS_ vid.	V _vid.
Chi-Square	5,425	2,792	1,772	,568	2,248	3,365	8,427	2,227	,996	3,800	,500	1,161
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,056	,248	,412	,753	,325	,186	<b>,015</b>	,328	,608	,150	,779	,560

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 3. Jūsų išsilavinimas:

2 lentelė

	GS_ vid.	KO_ vid.	GV_ vid.	PV_ vid.	SV_ vid.	KI_ vid.	PI_ vid.	IU_ vid.	OM_ vid.	SKT_ vid.	TS_ vid.	V_ vid.
Chi-Square	7,193	2,096	12,251	1,071	6,221	7,967	4,608	4,276	5,565	12,915	8,455	7,482
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,126	,718	<b>,016</b>	,899	,183	,053	,330	,370	,234	<b>,012</b>	,076	,112

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

4. Jūsų šeimyninė padėtis

3 lentelė

	GS_ vid.	KO_ vid.	GV_ vid.	PV_ vid.	SV_ vid.	KI_ vid.	PI_ vid.	IU_ vid.	OM_ vid.	SKT_ vid.	TS_ vid.	V_ vid.
Chi-Square	15,74	5,318	7,988	2,944	6,969	8,670	5,379	23,157	3,577	14,107	10,619	23,520
df	9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	<b>,008</b>	,378	,157	,709	,223	,123	,371	<b>,000</b>	,612	<b>,015</b>	,059	<b>,000</b>

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

7. Jūsų pedagoginio

darbo stažas:

4 lentelė

	GS_ vid.	KO_ vid.	GV_ vid.	PV_ vid.	SV_ vid.	KI_ vid.	PI_ _vid.	IU_ vid.	OM_ vid.	SKT_ vid.	TS_ vid.	V_ vid.
Chi-Square	8,851	,132	4,146	,071	,921	2,678	2,481	1,303	,972	2,856	3,602	2,005
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	<b>,012</b>	,936	,126	,965	,631	,262	,289	,521	,615	,240	,165	,367

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping

Variable: 8. Jūsų

kvalifikacinė

kategorija:

5 lentelė

	GS_ vid.	KO_ vid.	GV_ vid.	PV_ vid.	SV_ vid.	KI_ vid.	PI_ vid.	IU _vid.	OM_ vid.	SKT _vid.	TS_ vid.	V _vid.
Mann-Whitney U	3694,00	3736,00	3914,500	3554,000	4126,000	3647,000	3518,000	4135,500	3488,500	4169,000	3771,500	4039,000
Wilcoxon W	9050,00	9092,00	9270,500	8910,000	7447,000	9003,000	8874,000	7456,500	8844,500	7490,000	9127,500	9395,000
Z	-1,373	-1,230	-,739	-1,740	-,129	-1,504	-1,850	-,102	-1,930	-,007	-1,147	-,375
Asymp. Sig. (2-tailed)	,170	,219	,460	<b>,042</b>	,897	,133	,054	,919	,054	,994	,251	,708

a. Grouping Variable:

10. Ar turite

auklejamą klasę?



**MINESOTOS PASITENKINIMO DARBU VERTINIMO SKALĖS  
PATIKIMUMO ĮVERTINIMO REZULTATAI**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Galimybė nuolat būti užsiėmusiam(-iai)	72,70	68,552	,471	,887
Galimybė dirbti savarankiškai	72,35	70,437	,476	,887
Galimybė kartais atlikti įvairų darbą	72,49	69,202	,568	,884
Galimybė tapti pripažintu visuomenėje	72,53	69,092	,552	,885
Tuo, kaip mano viršininkas vadovauja savo pavaldiniams	72,70	65,983	,622	,882
Savo tiesioginio vadovo kompetencija priimančiam sprendimus	72,53	67,540	,568	,884
Galimybė dirbti tai, kas neprieštarauja mano sąžinei	72,30	68,737	,547	,885
Galimybė turėti pastovų darbą	72,01	71,759	,359	,889
Galimybė dirbti kitiems žmonėms	72,17	71,259	,361	,890
Galimybė nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti	73,05	72,484	,189	,895
Galimybė atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus	72,18	70,436	,483	,887
Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika	72,76	67,899	,602	,883
Savo atlyginimu ir darbo krūviu	73,27	66,920	,442	,890
Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis	72,78	65,351	,658	,881
Suteikta laisvė priimti sprendimus	72,65	66,678	,635	,882
Galimybė išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti	72,38	66,904	,669	,881
Darbo sąlygomis	72,61	66,697	,613	,882
Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje	72,62	70,007	,356	,891
Pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą	72,59	67,872	,533	,885
Darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atlieku gerą darbą)	72,45	68,445	,527	,885

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	20

**PASITENKINIMO DARBU VIDINIŲ VEIKSNIŲ PATIKIMUMO  
ĮVERTINIMO REZULTATAI**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Galimybė nuolat būti užsiėmusiam (-iai)	47,31	23,373	,413	,819
Galimybė dirbti savarankiškai	46,97	23,507	,590	,806
Galimybė kartais atlikti įvairų darbą	47,11	23,147	,616	,804
Galimybė tapti pripažintu visuomenėje	47,14	23,368	,548	,808
Galimybė dirbti tai, kas neprieštarauja mano sąžinei	46,92	23,190	,535	,809
Galimybė turėti pastovų darbą	46,63	24,367	,458	,815
Galimybė dirbti kitų žmonių labui	46,79	24,102	,441	,816
Galimybė nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti	47,66	25,777	,117	,842
Galimybė atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus	46,80	23,648	,572	,808
Suteikta laisve priimti sprendimus	47,26	22,642	,530	,809
Galimybė išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti	46,99	21,874	,701	,795
Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje	47,23	24,639	,243	,834
Darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atlieku gerą darbą)	47,06	23,160	,492	,812

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	13

**PASITENKINIMO DARBU IŠORINIŲ VEIKSNIŲ PATIKIMUMO  
ĮVERTINIMO REZULTATAI**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tuo, kaip mano viršininkas vadovauja savo pavaldiniams	21,71	12,733	,675	,789
Savo tiesioginio vadovo kompetencija, priimant sprendimus	21,54	13,529	,607	,801
Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika	21,77	13,806	,630	,799
Savo atlyginimu ir darbo krūviu	22,28	12,816	,506	,822
Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis	21,79	12,667	,673	,789
Darbo sąlygomis	21,63	13,722	,545	,810
Pagyrimu, kuri gaunu už gerai atliktą darbą	21,60	14,428	,431	,827

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,829	7

**MOKYTOJŲ PASITENKINIMO DARBU ĮVERTINIMO BALAIS  
REZULTATAI**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 43,00	1	,5	,5	,5
49,00	1	,5	,5	1,1
50,00	2	1,1	1,1	2,2
52,00	1	,5	,5	2,7
54,00	1	,5	,5	3,3
58,00	1	,5	,5	3,8
60,00	3	1,6	1,6	5,4
61,00	1	,5	,5	6,0
63,00	2	1,1	1,1	7,1
64,00	5	2,7	2,7	9,8
65,00	1	,5	,5	10,3
66,00	3	1,6	1,6	12,0
67,00	2	1,1	1,1	13,0
68,00	2	1,1	1,1	14,1
69,00	5	2,7	2,7	16,8
70,00	4	2,2	2,2	19,0
71,00	6	3,3	3,3	22,3
72,00	10	5,4	5,4	27,7
73,00	8	4,3	4,3	32,1
74,00	5	2,7	2,7	34,8
75,00	5	2,7	2,7	37,5
76,00	8	4,3	4,3	41,8
77,00	9	4,9	4,9	46,7
78,00	7	3,8	3,8	50,5
79,00	6	3,3	3,3	53,8
80,00	38	20,7	20,7	74,5
81,00	8	4,3	4,3	78,8
82,00	9	4,9	4,9	83,7
83,00	4	2,2	2,2	85,9

84,00	4	2,2	2,2	88,0
85,00	2	1,1	1,1	89,1
86,00	4	2,2	2,2	91,3
87,00	1	,5	,5	91,8
88,00	3	1,6	1,6	93,5
89,00	4	2,2	2,2	95,7
90,00	1	,5	,5	96,2
91,00	3	1,6	1,6	97,8
92,00	1	,5	,5	98,4
93,00	2	1,1	1,1	99,5
100,00	1	,5	,5	100,0
Total	184	100,0	100,0	

**MOKYTOJŲ PASITENKINIMO DARBU VIDINIŲ VEIKSNIŲ ĮVERTINIMO  
BALAIS REZULTATAI**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30,00	1	,5	,5	,5
	35,00	2	1,1	1,1	1,6
	37,00	1	,5	,5	2,2
	38,00	3	1,6	1,6	3,8
	39,00	1	,5	,5	4,3
	41,00	1	,5	,5	4,9
	42,00	1	,5	,5	5,4
	43,00	4	2,2	2,2	7,6
	44,00	3	1,6	1,6	9,2
	45,00	4	2,2	2,2	11,4
	46,00	6	3,3	3,3	14,7
	47,00	5	2,7	2,7	17,4
	48,00	10	5,4	5,4	22,8
	49,00	14	7,6	7,6	30,4
	50,00	14	7,6	7,6	38,0
	51,00	19	10,3	10,3	48,4
	52,00	39	21,2	21,2	69,6
	53,00	10	5,4	5,4	75,0
	54,00	9	4,9	4,9	79,9
	55,00	11	6,0	6,0	85,9
	56,00	4	2,2	2,2	88,0
	57,00	4	2,2	2,2	90,2
	58,00	4	2,2	2,2	92,4
	59,00	8	4,3	4,3	96,7
	60,00	1	,5	,5	97,3
	61,00	2	1,1	1,1	98,4
	63,00	1	,5	,5	98,9
	64,00	1	,5	,5	99,5
	65,00	1	,5	,5	100,0
Total		184	100,0	100,0	

Vidiniai\_suma

N	Valid	184
	Missing	0
Mean		<b>50,9891</b>
Std. Deviation		<b>5,22498</b>

**MOKYTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IŠORINIŲ VEIKSNIŲ  
ĮVERTINIMO BALAIS REZULTATAI**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8,00	3	1,6	1,6	1,6
	9,00	1	,5	,5	2,2
	10,00	1	,5	,5	2,7
	11,00	4	2,2	2,2	4,9
	12,00	5	2,7	2,7	7,6
	13,00	2	1,1	1,1	8,7
	14,00	11	6,0	6,0	14,7
	15,00	5	2,7	2,7	17,4
	16,00	21	11,4	11,4	28,8
	17,00	19	10,3	10,3	39,1
	18,00	15	8,2	8,2	47,3
	19,00	26	14,1	14,1	61,4
	20,00	46	25,0	25,0	86,4
	21,00	14	7,6	7,6	94,0
	22,00	8	4,3	4,3	98,4
	23,00	2	1,1	1,1	99,5
	25,00	1	,5	,5	100,0
Total		184	100,0	100,0	

Išoriniai suma

N	Valid	184
	Missing	0
Mean		<b>17,8587</b>
Std. Deviation		<b>3,09620</b>



## PASITENKINIMAS DARBU TARP SKIRTINGŲ TIRIAMŲJŲ GRUPIŲ

	Pasitenkinimo _darbu_lygiai
Mann-Whitney U	1212,000
Wilcoxon W	14578,000
Z	-1,879
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>,060</b>

a. Grouping Variable: 1. Jūsų lytis:

	pasit_darbu_lyg iai
Mann-Whitney U	3248,500
Wilcoxon W	5393,500
Z	-1,801
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>,072</b>

a. Grouping Variable: 9. Ar dirbate visu  
krūviu?

## REZULTATŲ APROBAVIMĄ PATVIRTINANTIS DOKUMENTAS

---



**EDULEARN<sub>22</sub>**

9th of May, 2022

### **ABSTRACT ACCEPTANCE LETTER**

This is a confirmation that the abstract entitled:

**“THE ANALYSIS OF INTERCONNECTIONS BETWEEN SCHOOL CULTURE FEATURES AND  
TEACHER JOB SATISFACTION”**

*Author(s): Vaiva Dacienė, Remigijus Bubnys, Ausra Kazlauskienė*

has been accepted as VIRTUAL presentation at EDULEARN22.

**Name of event:** EDULEARN22 (14th annual International Conference on Education and  
New Learning Technologies)

**Dates:** 4th-6th of July, 2022

**Organising entity:** IATED

EDULEARN22 Local Organising Committee

