

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Gintarė Norvaišaitė

Edukologijos (specializacija – švietimo vadyba) magistrantūros studentė

**PROFESINĖS MOKYKLOS ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ
FORMUOJANTYS VEIKSNIAI
(ATVEJO ANALIZĖ)**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė
Doc. dr. F. Ivanauskienė

Šiauliai, 2010

Darbas originalus.....Gintarė Norvaišaitė

(studento parašas)

TURINYS

SANTRAUKA

SUMMARY

ĮVADAS.....	1
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI.....	4
1.1. Organizacijos kultūros samprata.....	4
1.1.1. Mokyklos organizacijos kultūros esminiai bruožai.....	7
1.1.2. Profesinės mokyklos organizacijos kultūros reikšmė.....	8
1.2. Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai.....	10
1.2.1. Stipri organizacijos kultūra ir darbuotojų pasitenkinimas darbu.....	15
1.2.2. Vadovų bei darbuotojų bendradarbiavimo įtaka mokyklos organizacijos kultūrai.....	18
1.2.3. Organizacijos kultūros santykis su organizacijos klimatu.....	24
1.3. Organizacijos kultūros keitimo prielaidos.....	26
2. PROFESINĖS MOKYKLOS ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMAS.....	30
2.1. Tiriamos organizacijos apibūdinimas.....	30
2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	32
2.3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	37
2.3.1. Darbuotojų tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmo raiška.....	37
2.3.2. Lygių galimybių suteikimo bei teisingumo užtikrinimas organizacijoje.....	45
2.3.3. Organizacijos aplinkos svetingumas.....	51
2.3.4. Darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas.....	55
IŠVADOS.....	61
REKOMENDACIJOS.....	63
LITERATŪRA.....	64
PRIEDAI.....	68

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Stiprios ir silpnos organizacijos kultūrų palyginimas (sudaryta autorės pagal V. Paulauskaitę, P. Vanagą, 1998).....	16
2 lentelė. Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu (sudaryta autorės pagal S. P. Robbins, 2006).....	17
3 lentelė. Tiriamųjų demografinė charakteristika (N = 106, pasiskirstymas % ir dažniais).....	35
4 lentelė. Darbo organizacijoje vertinimas (N = 106, pasiskirstymas %, dažniais bei vidurkiais).....	38
5 lentelė. Aprangos stiliaus darbe vertinimas (N = 106, pasiskirstymas % ir dažniais).....	44
6 lentelė. Darbuotojų punktualumo vertinimas (N = 106, pasiskirstymas %, dažniais bei vidurkiais).....	47
7 lentelė. Pasiūlymų vadovybei teikimas (N = 106, pasiskirstymas % ir dažniais).....	48
8 lentelė. Noras dirbti organizacijoje nepaisant darbo pobūdžio (N = 106, pasiskirstymas % ir dažniais).....	53
9 lentelė. Informacijos keitimosi būdai organizacijoje (N = 106, pasiskirstymas % ir dažniais).....	56
10 lentelė. Bendravimo ir bendradarbiavimo organizacijoje vertinimas (N = 106, pasiskirstymas %, dažniais bei vidurkiais).....	57

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūros sampratą (P. Jucevičienė, A. Poškienė, L. Kudirkaitė ir kt., 2000, p. 38).....	5
2 pav. Socializacijos procesas (S. P. Robbins, 2006, p. 291).....	14
3 pav. Organizacijos kultūros įtaka jos klimatui (Targamadžė V., 1999, p. 98).....	25
4 pav. Požiūrio į profesinės mokyklos darbuotojus raiška (N = 106, pasiskirstymas %).....	37
5 pav. Veiksniai, motyvuojantys darbą (N = 106, pasiskirstymas %).....	41
6 pav. Požiūrio į darbą šioje mokykloje vertybinė raiška (N = 106, pasiskirstymas %).....	42
7 pav. Respondentų nuostatos į darbo kaitą (N = 106, pasiskirstymas %).....	43
8 pav. Nuomonių įvairovės toleravimas organizacijoje (N = 106, pasiskirstymas %).....	45
9 pav. Profesinės mokyklos darbuotojų reakcija į bendradarbių klaidas (N = 106, pasiskirstymas %).	46
10 pav. Konfliktų sprendimo būdai tarp organizacijos darbuotojų (N = 106, pasiskirstymas %).	49
11 pav. Susitarimo siekimas diskusijose su kolegomis ginčytinu klausimu (N = 106, pasiskirstymas %).	50
12 pav. Respondentų reakcija į bendradarbių atvirai reiškiamą kritišką nuomonę (N = 106, pasiskirstymas %).	50
13 pav. Darbuotojų atsiliepimai apie mokyklą (N = 106, pasiskirstymas %).....	51
14 pav. Organizacijos aplinkos įvertinimas (N = 106, pasiskirstymas %).....	52
15 pav. Mokyklos moralinio-psichologinio klimato vertinimas (N = 106, pasiskirstymas %).....	52
16 pav. Profesinės mokyklos darbuotojų kolektyvo vertinimas (N = 106, pasiskirstymas %).....	54
17 pav. Darbuotojų tarpusavio bendravimo vertinimas (N = 106, pasiskirstymas %).....	55
18 pav. Dažniausi apkalbų objektai (N = 106, pasiskirstymas %).....	58
19 pav. Darbuotojų dalyvavimas organizacijos renginiuose, šventėse bei išvykose kartu su kolegomis (N = 106, pasiskirstymas %).....	59
20 pav. Mokyklos valgyklos paskirtis (N = 106, pasiskirstymas %).....	60
21 pav. Darbuotojų bendravimas su kolegomis po darbo (N = 106, pasiskirstymas %).....	60

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Sąvokų žodynėlis.....	69
2 PRIEDAS. Anketa organizacijos darbuotojams.....	73
3 PRIEDAS. LRPRC leidimas atlikti tyrimą.....	78
4 PRIEDAS. LRPRC valdymo struktūra.....	79
5 PRIEDAS. Dalyvavimo studentų mokslinėje konferencijoje pažymėjimas.....	80

SANTRAUKA

PROFESINĖS MOKYKLOS ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ FORMUOJANTYS VEIKSNIAI (ATVEJO ANALIZĖ)

Magistro darbas

Pastaraisiais metais pripažįstama, kad kultūra organizacijoje turi svarbią reikšmę. Organizacijos kultūra išskiria vieną organizaciją iš kitų, formuodama darbuotojų tapatumo jausmą ir suteikdama organizacijai unikalumo; ji susieja organizacijos narius vertybiniais ir veiklos ryšiais, sukuria bendruomeniškumo atmosferą, kuri apsaugo organizacijos narius nuo susvetimėjimo.

Tyrimo objektas – profesinės mokyklos organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai.

Tyrimo tikslas – ištirti ir apibūdinti profesinės mokyklos organizacijos kultūrą formuojančius veiksnius.

Uždaviniai:

1. Aptarti organizacijos kultūros sampratą bei organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių teorinius aspektus;
2. Išskirti veiksnius, turinčius teigiamos bei neigiamos įtakos profesinės mokyklos organizacijos kultūrai;
3. Parengti rekomendacijas profesinės mokyklos organizacijos kultūrai tobulinti.

Tyrimo metodai. Teoriniai (mokslinės literatūros bei dokumentų analizė); empiriniai (anketinė apklausa raštu); statistiniai (tyrimo duomenų analizė atlikta naudojant Microsoft Excel programą bei statistinį paketą socialiniams mokslams SPSS 17.0 for WINDOWS).

Tyrimas atliktas 2009 m. lapkričio – gruodžio mėnesį. Jo metu apklausti 106 Lietuvos reabilitacinio profesinio rengimo centro darbuotojai.

Tyrimo rezultatai. Tyrimu nustatyta, jog teigiamos įtakos profesinės mokyklos organizacijos kultūrai turi šie veiksniai: darbuotojai didžiuojasi atliekamu darbu, jiems jų darbas yra įdomus bei svarbus; darbuotojai lojalūs organizacijai; toleruojamos darbuotojų klaidos; konfliktai tarp darbuotojų sprendžiami derantis; organizacijos aplinka vertinama kaip jauki, paprasta, tvarkinga bei šiuolaikiška. Mokyklos moralinis-psichologinis klimatas vertinamas kaip geras bei normalus; darbuotojai apibūdinami kaip geranoriškai nusiteikę; nebūdinga kritika kitų darbuotojų atžvilgiu. Neigiamos įtakos profesinės mokyklos organizacijos kultūrai turi šie veiksniai: darbuotojai nesididžiuoja, jog dirba šioje mokykloje, nežino karjeros perspektyvos; menka darbo paskatinimo sistema; darbuotojai gan pasyvūs; menkos galimybės išreikšti save darbinėje veikloje; mažas darbo užmokestis; darbuotojai ne visada laisvai gali išsakyti savo mintis; organizacijoje ne itin palaikomi draugiški tarpusavio santykiai.

SUMMARY

FACTORS, FORMING ORGANIZATIONAL CULTURE IN PROFESSIONAL SCHOOL (CASE STUDY)

Master work

According to a recent acknowledgement, the culture in organization has a great importance. Organizational culture distinguishes one organization from others, shapes an identity sense of employees and providing organization unique; it relates the organization members in values and activities, creates an atmosphere of community, which protects members of alienation.

Object of study – factors, forming organizational culture in professional school.

Aim of the study – to investigate and define factors, which affects organizational culture in professional school.

Objectives:

1. To discuss the concept of organizational culture and organizational culture forming factors in theoretical aspects;
2. Identify the factors, that positively and negatively affect the organizational culture of professional school;
3. To develop recommendations, to improve the organizational culture of professional school;

The research was conducted in November – December of 2009. There were surveyed 106 employees of Lietuvos reabilitacinis profesinio rengimo centras.

Methods. Theoretical (scientific literature and document analysis); empirical (written questionnaire); statistical (analysis of research was performed using Microsoft Excel program and SPSS 17.0 for WINDOWS).

Results. The research established that professional school culture positively influences these factors: staff is proud of the work, their work is interesting and important for them; personnel are loyal to the organization; employees mistakes are tolerated; conflicts between workers are solved in the negotiations; The environment of organization is evaluated as comfortable, simple, neat and modern. The moral-psychological climate in school is considered to be as good and normal; workers are described as sympathetic attitude; indistinctive criticism of other workers. Professional school culture negatively influences these factors: employees are not proud of working at this school, they don't know the career prospects; low stimulation system of the job; staff is rather passive; poor opportunities to express themselves at work; low payment; employees are not always free to express their thoughts and they don't maintain friendly relations.

IVADAS

Aktualumas. Pastaraisiais metais pripažįstama, kad kultūra organizacijoje turi didelę reikšmę. Svarbi tampa ne tik pavienių asmenų, grupių ar tautų kultūra, bet ir organizacijų kultūra. Kiekviena organizacija turi savo "organizacijos kultūrą". Kultūros dėka vyksta žmogaus identifikavimasis su organizacija, kurioje jis dirba. Kultūra padeda ugdyti atsidadavimą organizacijai, sustiprina organizacijos kaip socialinės sistemos stabilumą, formuoja ir kryptingai veikia darbuotojų požiūrį, nuostatas bei elgseną darbo vietoje (Robbins, 2006). Organizacijos kultūra išskiria vieną organizaciją iš kitų, formuodama darbuotojų tapatumo jausmą ir suteikdama organizacijai unikalumo; ji susieja organizacijos narius vertybiniais ir veiklos ryšiais, sukuria bendruomeniškumo atmosferą, kuri apsaugo organizacijos narius nuo susvetimėjimo.

Organizacijos kultūros sąvoka plati ir sudėtinga, todėl vienareikšmiškai nusakyti jos turinį ir svarbą organizacijai gana sunku. Apibendrinus daugelio mokslininkų, besidominčių organizacijos kultūra mintis, galima teigti, kad *organizacijos kultūra* – tai jos narių elgesio, įpročių raiška, dominuojančios vertybės, organizacijos narių vertybinės nuostatos bei psichologinis klimatas (Juodaitytė, Martišauskienė, 2007).

Švietimo organizacijos kultūros idėjai ir jos diegimo būdų problematikai pastaruoju metu yra skiriama nemažai dėmesio, tačiau vis dar dauguma Lietuvos švietimo organizacijų vadovų, nesuvokia kultūros įtakos organizacijos veiklai; per mažai skiria ar visai neskiria reikiamo dėmesio tinkamos kultūros formavimui, o tai sąlygoja darbuotojų elgesio nesuderinamumo, jų priešiško išskeltiems tikslams, vizijai, bei bendrai veiklos strategijai, atsiradimą.

Organizacijos kultūrą įvairiais aspektais tyrinėjo šie užsienio šalių mokslininkai: E. H. Shein (1992); P. Dalin, H. G. Rolff, B. Kleekamp (1999); I. L. Densten, J. H. Gray (2003); S. P. Robins (2006); V. Moškin (2008) ir kt., o pastaraisiais metais ir Lietuvos mokslininkai: V. Targamadzė (1996); R. Jucevičius (1998); A. Jonaitytė (2003); P. Zakarevičius (2004); P. Jucevičienė, A. Poškienė, L. Kudirkaitė, N. Damanskas (2000); A. Juodaitytė, D. Martišauskienė (2007); L. Šimanskienė (2008); ir kt.

Universiteto, gimnazijos, bendrojo lavinimo mokyklos, darželio organizacijos kultūra analizuojama ir tyrinėjama įvairių sričių mokslininkų, tačiau tyrimų duomenų apie profesinės mokyklos organizacijos kultūrą neteko aptikti. Kaip leidžia teigti daugelio autorių patirtis, švietimo organizacijų kultūros sisteminiai tyrimai yra aktualūs, nes gali padėti šioms organizacijoms tobulinti savo veiklą. Pasak V. Targamadzės (1996), norint ką nors keisti, tikslinga pradėti nuo organizacijos

kultūros. Profesinės mokyklos organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių tyrimas leistų įvertinti, kokią reikšmę kultūra turi organizacijai bei kokį vaidmenį ji atlieka.

Problema. Šiuo metu Lietuvoje dar neskiriamas pakankamas dėmesys organizacijos kultūrai ir jos tobulinimui. Dabartinė švietimo organizacijos kultūra turi gebėti tenkinti šiuolaikinės visuomenės reikalavimus, todėl būtina žinoti, kokie veiksniai formuoja profesinės mokyklos organizacijos kultūrą.

Tyrimo objektas. Profesinės mokyklos organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai.

Tyrimo hipotezė. Tikėtina, kad pagrindinis profesinės mokyklos organizacijos kultūrą formuojantis veiksnys – darbuotojų tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas.

Tyrimo tikslas – ištirti ir apibūdinti profesinės mokyklos organizacijos kultūrą formuojančius veiksnius.

Uždaviniai:

1. Aptarti organizacijos kultūros sampratą bei organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių teorinius aspektus;
2. Išskirti veiksnius, turinčius teigiamos bei neigiamos įtakos profesinės mokyklos organizacijos kultūrai;
3. Parengti rekomendacijas profesinės mokyklos organizacijos kultūrai tobulinti.

Tyrimo metodologija

- Tiriant mokyklos organizacijos kultūrą laikomasi edukologinio ir vadybinio požiūrių vienovės. Ji suteikia galimybę analizuoti mokyklą kaip specifinę pelno nesiekiančią organizaciją, įvertinti jos edukacinę institucijos esmę (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000).

- Mokyklos organizacijos kultūros analizė remiasi mokyklai priskiriamais bruožais (Simonaitienė, 2007) ir organizacijos kultūros parametrais (Schein, 1992).

- Mokyklos organizacijos kultūra nagrinėjama remiantis šia metodologine nuostata: kultūra yra pliuralistinė visuma, leidžianti egzistuoti net prieštaraujančioms ir besivaržančioms vertybėms. Tai atvira visuma, skatinanti augti, ugdyti, tobulėti. Kultūros visumos kaip proceso suvokimas yra tam tikrų savybių plėtojimas (Kavolis, 1996).

Tyrimo metodai:

1. Teoriniai. Mokslinės literatūros bei dokumentų analizė, kurie padėjo atskleisti teorinius nagrinėjamos problemos aspektus, pagrįsti tyrimo rezultatus. Mokslinės literatūros analizės metodo dėka susipažinta su organizacijos kultūros bruožais, išgryninta organizacijos kultūros samprata,

apžvelgti organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai. Dokumentų analizės metodas padėjo susipažinti su tiriamos organizacijos veikla ir jos esminiais bruožais.

3. Empiriniai. Profesinės mokyklos darbuotojų anketinė apklausa raštu, sudaryta remiantis bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašu (2007); P. Jucevičienės, A. Poškienės, L. Kudirkaitės, N. Damansko (2000) klausimynu universiteto organizacijos kultūrai tirti bei L. Šimanskienės parengta organizacinės kultūros diagnostavimo metodika (2008).

4. Statistiniai. Statistinė kiekybinių tyrimo duomenų analizė atlikta naudojant Microsoft Excel programą bei statistinį paketą socialiniams mokslams (SPSS 17.0 for WINDOWS).

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrimas atliktas 2009 m. lapkričio – gruodžio mėnesį. Jo metu apklausti 106 Lietuvos reabilitacinio profesinio rengimo centro (toliau – LRPRC) darbuotojai pagal autorės sudarytą anketą.

Tyrimo etapai

- 2008 m. rugsėjis – gruodis: analizuojama mokslinė literatūra, kuri leido tiksliau suformuluoti tyrimo planą, atskleisti teorinius nagrinėjamos temos pagrindus;
- 2009 m. sausis – birželis: toliau analizuojama mokslinė literatūra, sukurtas tyrimo instrumentas, atliktas žvalgybinis tyrimas, kurio metu patikrintas anketų tinkamumas;
- 2009 m. rugsėjis – gruodis: šiame etape buvo koreguojamas tyrimo instrumentas bei atlikta profesinės mokyklos darbuotojų anketinė apklausa;
- 2010 m. sausis – gegužė: analizuojami gauti tyrimo duomenys, formuluojamos išvados ir rekomendacijos.

Darbo reikšmingumas. Gauti tyrimo rezultatai reikšmingi LRPRC organizacijai bei šio darbo autoriui kaip LRPRC darbuotojai, nes suteikia vertingos informacijos apie šios profesinės mokyklos organizacijos kultūrą formuojančius veiksniai. Visuomenės požiūriu šie rezultatai taip pat reikšmingi, nes tyrimo išvados ir rekomendacijos gali būti kaip orientyras švietimo organizacijų vadovams, siekiantiems imtis veiksmų organizacijos kultūrai tobulinti.

Darbo aprobacija. Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto studentų mokslinėje konferencijoje 2010 m. gegužės 10 d. magistro darbo tema skaitytas pranešimas (žr. 5 priedas).

Darbo struktūra. Darbą sudaro: santrauka lietuvių kalba, santrauka anglų kalba, įvadas, 2 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 5 priedai. Darbe pateikiamos 10 lentelių, 21 paveikslas. Darbo apimtis – 67 psl. be priedų.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacijos kultūros samprata

Kiekvienai organizacijai būdinga tam tikra sistema, kuri vyrauja jos viduje ir veikia darbuotojų elgesį. Ši sistema kiekvienoje organizacijoje yra skirtinga ir unikali bei susijusi su organizacijos kultūra. Kaip teigia V. Targamadžė (1996), vienos organizacijose ta kultūra nėra labai ryškiai išreikšta ir ją sunku pajusti, kitose – išsigalėjusi labai stipriai ir yra ne tik pačių darbuotojų juntama, bet ją jaučia ir pašaliniai žmonės.

Organizacijų kultūros teorija susiformavo XX a. 8-ojo dešimtmečio pabaigoje. Terminas „*organizacijos kultūra*“ atsirado socialinės antropologijos moksle, kuris plačiai pradėtas vartoti ir vadybos literatūroje. Organizacijos kultūra turi daugybę apibrėžimų, kurie siejasi su termino kultūra apibrėžimais. Vieną pirmųjų, dabar jau laikomą klasikiniu, organizacijos kultūros apibrėžimų, yra pateikęs E. H. Schein (1992). Jo nuomone, **organizacijos kultūra** – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje. Kadangi šis modelis jau ilgą laiką veikia ir yra rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams, kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.

Organizacijos kultūra dažnai suprantama siaurai – kaip vidinės komunikacijos sprendimų visuma arba kaip darbas su personalu. Organizacijos kultūra, iš vienos pusės yra vienybės, bendrų vertybių adekvatus suvokimas, kuris darbuotoją skatina imtis atsakomybės, dalyvauti sprendimų priėmime ir jaustis reikalingu. Iš kitos pusės, organizacijos kultūra siejasi su išoriniu įvaizdžiu bei socialine atsakomybe. Bendrine prasme, tiek išorinė, tiek vidinė kultūra turi būti subalansuota ir vientisa (Organizacinė komunikacija, 2009).

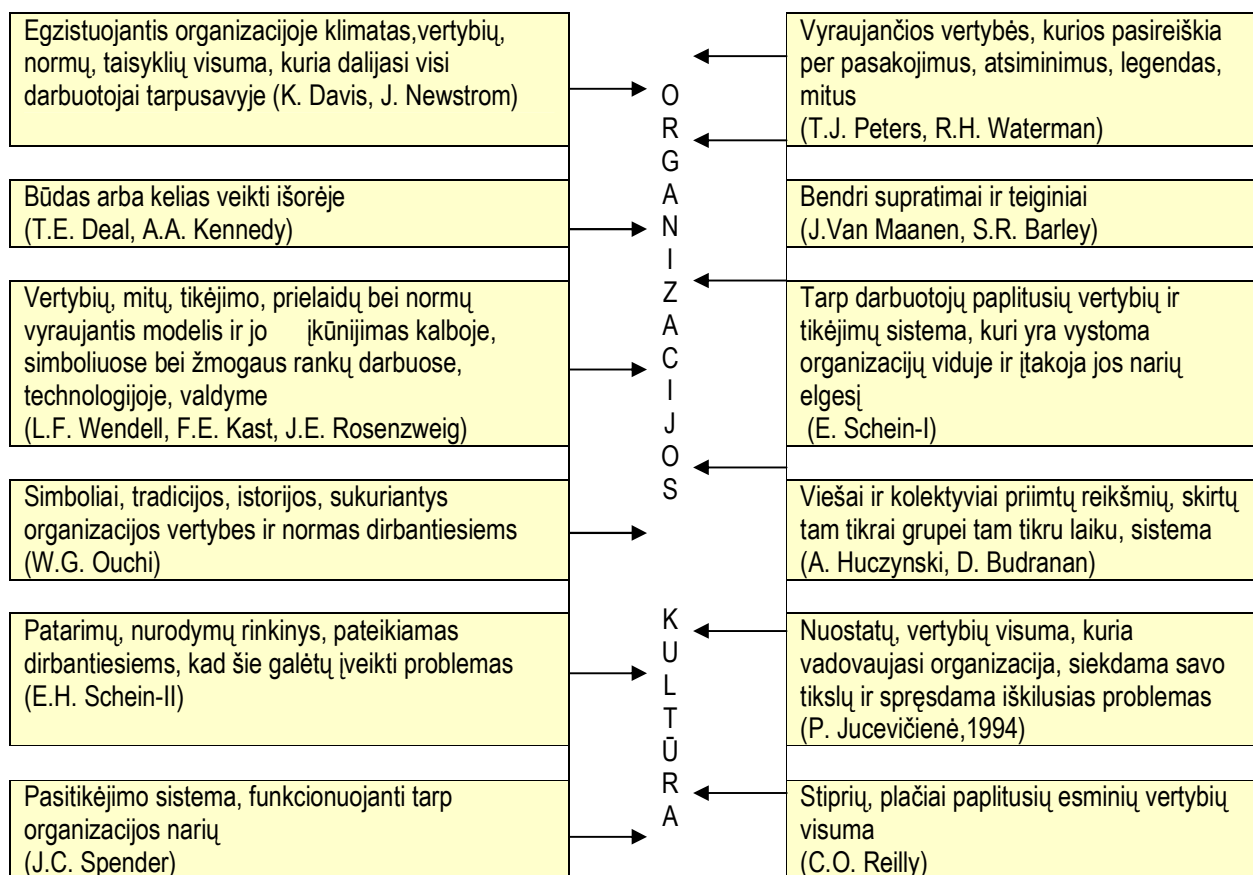
Dažnai organizacijos kultūra įvardijama kaip organizacinė kultūra, tačiau tai iš esmės visiškai skirtingos, reiškiančias skirtingas organizacijos būsenas sąvokos. *Organizacijos kultūra* – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra, apimanti visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenučiuoja. O *organizacinė kultūra* – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros; tai yra dirbtinai sukurta kultūra organizacijos tikslams pasiekti (Šimanskienė, 2008).

Organizacijos kultūra, akcentuojanti svarbias vertybes, gali padėti pasiekti kolektyvo užsibrėžtus tikslus, sudaryti sąlygas darbuotojų tarpusavio sąveikai, skatinti organizacijos vystymąsi (Khan, 2005).

Plačiaja prasme **organizacijos kultūra** – priimtų ir išmoktų esamų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboline forma. Kultūros koncepcija apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros materialiosios išraiškos pavidalus. Apimdama narių vertybinę orientaciją, įsitikinimus bei principus, organizacijos kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius (Gečienė, Jonuševičienė, 2007).

Peržvelgus įvairių autorių darbus apie organizacijos kultūrą, randame įvairius jos apibrėžimus, tačiau esminė organizacijos kultūros samprata gana vieninga (žr. 1 pav.).

Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūros sampratą



1 pav. Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūros sampratą (P. Jucevičienė, A.

Poškienė, L. Kudirkaitė ir kt., 2000, p. 38)

Daugiausia mokslininkų pritaria funkciniam požiūriui, pagal kurį organizacijos kultūra yra apibrėžiama kaip *esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, formuoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.*

Paprastai kultūra organizacijoje atlieka kelias pagrindines funkcijas. Pirma, ji apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų ir suteikia jai unikalumo. Antra, organizacijos nariams ji teikia vienybės ir tapatumo jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus. Trečia, kultūra padeda ugdyti atsidavimą darbui, skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą. Ketvirta, ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000). Kultūra padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusią, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti. Ir galiausiai kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Organizacijos kultūrą savaip supranta daugelio mokslo sričių tyrinėtojai yra vadybininkai, sociologai, psichologai, antropologai ir kt. “Jų atliekamų tyrimų orientacijos – nuo pozityvistinių iki interpretacinių ir postmodernistinių. Šios priežastys ir skirtingi tyrėjų tikslai, interesai bei filosofinės nuostatos padeda suprasti, kad organizacijos kultūra nėra vienareikšmiškai apibrėžta tyrimų sritis” (Jucevičius, 1998, p. 46). Į klausimą, kokį vaidmenį organizacijoje atlieka kultūra J. Greenberg, R. A. Baron (1995) atsakė, kad **organizacijos kultūra atlieka septynias funkcijas:**

- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne; tai yra apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;
- nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais; informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiančiai.

Apibendrinant galima teigti, kad įvairių autorių nuomonių įvairovė dar iki galo neatskleidė organizacijos kultūros reikšmingumo organizacijų veiklos rezultatams. Mažai tyrinėta mokyklų organizacijos kultūra, todėl tolesni švietimo organizacijų kultūros tyrimai yra aktualūs ir neišvengiami.

1.1.1. Mokyklos organizacijos kultūros esminiai bruožai

Mokyklos kultūra ypač svarbi, nes jai daro įtaką organizacijos narių vertybės, socialiniai procesai, elgsena ar įpročiai. Be to, ji kuriama per bendruomeniškumo pojūtį, kurį įgyja organizacijos kaip bendruomenės. Šie procesai – tai nuolatinis ir nesibaigiantis vertybių ir normų atsinaujinimas, kuris socialine ir kultūrine prasme daro poveikį kiekvienam organizacijos, kaip bendruomenės, nariui (Juodaitytė, Martišauskienė, 2007).

Vienas iš svarbiausių, palyginus su kitomis organizacijomis, mokyklos ypatumas yra tas, kad ji yra atvira visuomenei. Mokyklos ir bendruomenės ryšio savitumas pasireiškia siekyje būti ne vien kultūros perteikėja, bet ir kūrybinga tautos kultūrinio gyvenimo dalyve, vietos kultūros židiniu. Visuomeninė mokyklos veikla itin svarbi pilietiniam asmens ugdymui.

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

Joks mokykloje vykstantis procesas neįmanomas, jeigu priimant sprendimus nedalyvauja visos suinteresuotos šalys. Nauji reikalavimai mokykloms kelia nemažai papildomų užduočių ir mokyklos su gan nelanksčia diferenciacija turėtų ypač stengtis. Kaitos procesams reikalingi aktyvūs bei našūs horizontalūs ir vertikalūs ryšiai tarp organizacijos narių, todėl palankiausia **mokyklos tobulinimui mokyklos kultūra yra tokia, kai:**

- bendradarbiaujama;
- iš mokinių, ir iš mokytojų daug tikimasi;
- sutariama dėl vertybių (arba gebama veiksmingai derinti skirtybes);
- palaikoma organizuota ir saugi aplinka;
- mokytojai skatinami imtis įvairių vadovaujamųjų vaidmenų.

Manoma, jog mokyklai yra būdingi besimokančios organizacijos bruožai, tačiau jos veiklos specifika (mokykla yra pelno nesiekianti mokymo/mokymosi institucija) lemia jos veiklos charakteristiką. B. Simonaitienė (2007) tvirtina, kad bendrai kuriama vizija, kurioje dalyvauja visi organizacijos nariai, bendri tikslai ir atsakomybė už sėkmę tai mokyklai, kaip besimokančiai organizacijai, būdingos kultūros normos, kurios prisideda tobulinant instituciją. Tai reiškia, kad nepakanka organizacijos nario dalyvavimo planuojant mokyklos ateitį, kiekvienas turi įsipareigoti siekti bendrų tikslų ir būti atsakingas už jų įgyvendinimą.

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

1. *Transracionalusis lygmuo*. Vertybės pagrįstos tikėjimais, etikos kodeksu bei moralinėmis idėjomis.

2. *Racionalusis lygmuo*. Vertybės suprantamos ir grindžiamos tam tikrame normų, papročių, lūkesčių bei standartų kontekste ir priklauso nuo kolektyvo patvirtinimo.

3. *Subracionalusis lygmuo*. Vertybės glūdi emocijose ir suvokiamos kaip asmeninės simpatijos ir jausmai.

Reta mokykla žino savo transracionaliojo lygmens vertybes. Racionaliojo lygmens aiškias vertybes dauguma mokyklų atskleidžia savo suformuluotuose tiksluose, normose, taisyklėse, mokyklos programoje, kasdienėje praktikoje, papročiuose ir ceremonijose. *Subracionalusis* lygmuo daugelyje mokyklų vaidina labai svarbų vaidmenį todėl, kad mokykla nėra įpratusi reikštis racionalių lygmeniu, ir dėl valdžios, kurią turi tam tikri organizacijos nariai.

Vertybės ir normos iškyla šiuose lygmenyse: individo, grupės, organizacijos (mokyklos), subkultūriniame (t.y. mokyklas priešinant su kitomis organizacijomis) ir visuomenės (Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999). Svarbus mokyklos kultūros veiksnys individai ir jų santykiai, tad labai svarbu daryti poveikį individo ir grupės lygmeniu, jeigu norima bandyti keisti mokyklos kultūrą. Mokyklos kultūros samprata yra gyvybiškai svarbi jos tobulinimo dalis. Anot L. Stoll, D. Fink (1998, p. 103) „Metaforos, papročiai, ritualai, ceremonijos, mitai, simboliai, istorijos ir humoras yra mokyklos kultūros bruožai“.

Apibendrinant mokyklos kultūros apibrėžimus galima teigti, jog mokyklos organizacijos kultūra jungia mokyklos bendruomenės narių vertybes, normas, įsitikinimus, apibūdinančius, kaip žmonių grupė elgiasi ir kaip tai pasireiškia per metaforas, papročius, ritualus, humorą, ceremonijas, simbolius ir istorijas. Šie veiksniai formuoja mokyklos organizacijos kultūrą, todėl svarbu atskleisti jos reikšmę profesinėje mokykloje.

1.1.2. Profesinės mokyklos organizacijos kultūros reikšmė

Profesinio mokymo įstatymo pakeitimo įstatyme (2007) nurodoma, jog *profesinio mokymo įstaiga* – tai mokykla ar kita įstaiga, kurios pagrindinė veikla – profesinis mokymas. *Profesinio mokymo paskirtis* – padėti asmeniui įgyti, keisti ar tobulinti kvalifikaciją ir pasirėngti dalyvauti kintančioje darbo rinkoje (LR Švietimo įstatymas, 2003).

Sparčiai keičiantis pasauliui kiekvienas visuomenės narys siekia socialinio stabilumo. Mūsų visuomenėje jau nuo seno pagrindiniu saugumo garantu priimta laikyti profesiją. Su esama (būsima)

profesija žmonės sieja ateities vizijas ir gyvenimo būdą. Profesija sietina su žmonių veiklos kombinacijų, teikiančiu jiems pasitenkinimo materialinio aprūpinimo ir aktyvaus įsijungimo į visuomeninio gyvenimo struktūras prielaidomis (Šernas 1995).

Spartus technologijų vystymasis, demografiniai, ekonominiai pakilimai ir nuosmukiai, konkurencija darbo rinkoje iš žmogaus reikalauja gebėjimo veikti ir prisitaikyti kintančioje situacijoje (Laužackas 2005). Rinkos sąlygomis kiekvienas turi rūpintis savo kvalifikacija bei jos tobulinimu ir rodyti iniciatyvą: pasirinkti ir išsaugoti arba susikurti perspektyvią darbinę veiklą, adekvačią savo sugebėjimams ir padedančia pilnai save realizuoti bei užtikrinti materialinį saugumą.

Sėkminga profesinė karjera lemia ne tik materialinį saugumą ir nepriklausomybę, bet ir asmens padėtį bei vertę visuomenėje ir yra pagrindinė sąlyga asmenybės socialinei adaptacijai, pasitikėjimui savo jėgomis, atsakingumui bei gyvenimo stabilumui.

LR Profesinio mokymo įstatymo pakeitimo įstatyme (2007), skiriami šie **pagrindiniai profesinio mokymo sistemos uždaviniai**:

1) suteikti profesinį bei bendrąjį kultūrinį išsilavinimą, atitinkantį šiuolaikinį mokslo, technikos ir kultūros lygį bei pasirinktai profesinės veiklos sričiai keliamus reikalavimus;

2) sudaryti sąlygas profesinei kvalifikacijai tobulinti bei persikvalifikuoti, kad asmuo galėtų tenkinti kintančius darbo rinkos poreikius;

3) ugdyti nusiteikimą nuolatos tobulinti profesinę kvalifikaciją, laiduoti profesinio mokymo tęstinumą;

4) ugdyti asmenybės savybes, reikalingas žmogaus būsimai profesinei veiklai ir savarankiškam gyvenimui rinkos ir demokratijos principais grindžiamoje visuomenėje.

Profesinis rengimas yra integrali visuminio asmenybės ugdymo proceso dalis. Ugdymo mokslo kontekste bendrasis profesinio rengimo tikslas yra sąmoninga, savarankiška, veikli tautos ir valstybės reikmėms subrendusi asmenybė, kuri, remdamasi dalykinėmis ir bendražmogiškomis vertybėmis, kuria asmeninį gyvenimą, materialines bei dvasines vertybes bei visuomenės gerove (Laužackas 2005, p. 71). *Profesinis rengimas* – tai nepertraukiamas žmonių ugdymo ir ugdymosi procesas, kurio tikslas suteikti ir nuolat palaikyti jiems tinkamas ir visuomenei reikalingas profesines kvalifikacijas. Profesinis rengimas suprantamas kaip žmogaus profesinių gebėjimų įgijimo mokymosi būdų procesas, kurio metu pasiekama ir tobulinama profesinė kvalifikacija (Šernas 1995, 116 p.).

Nagrinėjant profesinės mokyklos organizacijos kultūrą, reikia atkreipti dėmesį į tai, jog pati profesinė mokykla, jos vieta visuomenėje bei atliekama misija keičiasi. Profesinio rengimo efektyvumą nusako suteikiamų paslaugų atitikimas individualiems ir darbo rinkos poreikiams.

Profesinio mokymo patrauklumą ir statusą visuomenėje atskleidžia priimtų į profesines mokymo įstaigas ir sėkmingai įsidarbinusių bei tęsiančių mokymąsi mokinių skaičius, lyginant su kitais švietimo lygmenimis, kuriuose mokosi panašaus amžiaus ir išsilavinimo asmenys.

Jaunimo išsilavinimas – didžiausias kiekvienos šalies turtas, todėl labai svarbu, kad švietimo organizacijoje mokinys patirtų sėkmę ir įgytų atitinkamas kompetencijas. Siekiant šio tikslo svarbų vaidmenį vaidina organizacijos kultūra, kuri gali sukurti mokymuisi palankesnes sąlygas, plėtodama savo įsitikinimus ir vertybes, kuriomis ji vadovaujasi priimant įvairius sprendimus.

Profesinės mokyklos organizacijos kultūra gali būti suprantama kaip bendrosios organizacijos kultūros sampratos išvestinė, atspindinti profesinės mokyklos išskirtinumą. *Profesinės mokyklos organizacijos kultūra laikytina* specifinių, akcentuojančių profesinių įgūdžių ugdymo ir profesinio mokymo veiklą, ne pelno siekiančios edukacinės organizacijos esminių vertybių sistema, kuria ši organizacija vadovaujasi.

Reikia pastebėti, jog vadybinis požiūris į profesinę mokyklą kaip organizaciją, ir iš to kylantys ypatumai dar nėra atskleisti. Per mažai skiriama dėmesio profesinių mokyklų esminių vertybių sistemos, kuri yra pripažįstama organizacijos narių bei daro įtaką jų elgesiui analizei t.y. organizacijos kultūros aspektams. Profesinė mokykla išryškėja kaip specifinė organizacija, todėl labai svarbu joje tirti organizacijos kultūrą, esminį dėmesį sutelkiant į ją formuojančius veiksniai.

1.2. Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai

E. H. Schein (1992) teigimu, kiekvienos organizacijos kultūra formuojasi kaip atsakas į **dvi pagrindinių problemų rūšis:**

1) *Išorinės adaptacijos ir išlikimo problemos.* Akcentuojamas tikslų siekimas, į šį siekį įtraukiant ir „žmones iš šalies. Taigi dalijamasi patirtimi, švietimo organizacijos nariai gali vystyti bendrus veiklos sugebėjimus. Jiems būtina žinoti realią organizacijos misiją. Su organizacijos misija yra glaudžiai susiję atsakomybės, veiklos tikslų ir metodų klausimai.

2) *Vidinės integracijos problemos.* Susijusios su individo identifikacija organizacijoje, žmonėms surandant tinkamus metodus kartu dirbti. Drauge dirbant, svarbūs yra šie aspektai: bendra kalba ir pagrindinės kategorijos, grupių parengimas veiklai, darbuotojų priėmimo ir atleidimo kriterijai, valdžia ir statusas, intymumas, draugystė ir meilė, socialinių santykių taisyklės, atlyginimai ir baudmės.

P. Zakarevičius (2004), organizacijos kultūros formavimą lemiančius veiksniai grupuoja į **išorinius ir vidinius**. *Išoriniai veiksniai:* politinė, socialinė, teisinė aplinka; bendroji kultūrinė

aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai; ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka; gamtinė, techninė, technologinė aplinka. *Vidiniams veiksniams* priskiriama strategija (vizija, misija, tikslai); personalo kvalifikacija (vadovų ir vykdytojų); sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir kt.); vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė ir pan.).

Organizacijos kultūra atsiranda, kai nariai dalijasi žiniomis ir prielaidomis, kurias įgyja sprenddami šias problemas. Pagal P. Jucevičienę (1996), kultūros unikalumui įtakos turi **daugelis veiksnių, kuriuos galima skirstyti į keturias grupes:**

- organizacijos istorija;
- aplinka;
- personalo valdymo pobūdis;
- socializacija.

Organizacijos istorija. Svarbiausias organizacijos kultūros šaltinis – jos įkūrėjai, kurie tradiciškai daro didžiausią poveikį, formuodami pradinę kultūrą. Įkūrėjo veiksmai ir sprendimai dažnai remiasi asmenine patirtimi, vertybėmis ir taisyklėmis (Budnienė, Svirkienė, 2006).

Steigėjai, samdydami pirmus darbuotojus perduoda savo vertybes ir taip formuoja organizacijos kultūrą. Atsižvelgiant į šias vertybes, stengiamasi parinkti joms imponuojančius žmones ir taip išlaikyti organizacijos pradinį įvaizdį (Greenberg, Baron, 1995). Tačiau nors naujos organizacijos gyvavimo pradžioje jos įkūrėjas ir gali nustatyti organizacijos kultūrą, vėliau organizacijos kultūroje idėjos ir prielaidos susimaišo su darbuotojų patirtimi. Keičiantis darbuotojams pamažu keičiasi vertybės ir normos, kurias įskiepijo pradininkai.

Kuo senesnė organizacija, kuo gilesnės jos šaknys, tuo daugiau ji turi istorijų, padavimų, mitų, ceremonijų, ritualų ir kitų kultūros pasireiškimo elementų, tuo labiau susiformavęs darbuotojų tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas ir tuo ta kultūra yra stipresnė, tačiau dažniausiai ir konservatyvesnė, ši priklausomybė galioja ir profesinėms mokykloms.

Aplinka. Švietimo organizacijos yra atviros sistemos, todėl jas formuoja aplinka bei jos svetingumas. Kultūrinėje aplinkoje išskiriamas ekonominis, socialinis ir politinis kultūros kontekstas (Roberts, Hunt, 1991, p. 115):

- *ekonominis* – kaip padaromas darbas, kam priklauso darbo vaisiai, santykis su vyriausybe bei kitomis valdžios institucijomis;
- *socialinis* – žmonių bendravimo normos, kontrolė, dvasinių ar materialinių vertybių prioritetas, kaip kalba išreiškia idėjas ir santykius, kaip simboliai atspindi organizacijos kultūrą;

- *politinis* – žmonių santykiai su valstybe, teisiniai ir politiniai tvarkos palaikymo būdai.

Dėl aplinkos įtakos organizacijos kultūrai išryškėja jų skirtumai. Skirtumai gali atsirasti ne tik tarp vienos valstybės ar tautos organizacijų, bet ir tarp skirtingų valstybės regionų organizacijų, todėl reikia ypatingai atidžiai įvertinti aplinką. Kaip jau buvo minėta, šiuolaikinės profesinės mokyklos, būdamos atviros aplinkai, turi išsaugoti tam tikrą atstumą, kuris leistų joms konstruktyviai kritikuoti visuomenėje vykstančius procesus ir šitaip turėti įtakos pažangai.

Personalo valdymo pobūdis. Kultūra priklauso nuo organizacijos valdymo pobūdžio. Tradicinėje stilių klasifikavimo sistemoje išskiriami *šie vadovavimo stiliai*: autokratinis, demokratinis ir liberalusis. *Vadovavimo stilius* – įprastinė vadovo elgsena su pavaldiniais, kuri daro jiems įtaką ir skatina siekti organizacijos tikslų. Riba, iki kurios vadovas deleguoja savo įgaliojimus pavaldiniams, vadovavimo metodai, jo rūpinimasis žmonių tarpusavio santykiais ir darbo rezultatais, lygių galimybių suteikimas ir teisingumas – visa tai atsispindi vadovavimo stiliuje (Vaitekienė, 2005).

Autokratinis stilius tapatinamas su D. MakGregoro „X“ teorija: 1) žmonės nenori dirbti ir, jei yra galimybės, stengiasi to išvengti; 2) žmonės neturi savigarbos ir stengiasi išvengti atsakomybės, atiduoda save kitiems valdyti; 3) labiausiai nori būti apsaugoti; 4) norint priversti žmones dirbti, būtina juos kontroliuoti ir gąsdinti (Dobranskienė, 2004).

Pasak G. Dubausko (2006), autokratas centralizuoja įgaliojimus, struktūrizuoja pavaldinių darbą ir neleidžia pavaldiniams priimti sprendimų. Jis taip pat gali panaudoti psichologinę prievartą, gąsdinti. Taip pat autokratinį vadovavimo stilių apibūdina ir P. Zakarevičius (2003), kai vadovas vienas priima sprendimus be grupės narių pritarimo, nedeleguoja atsakomybės grupės nariams ir tikisi, kad kiti vykdys jo užduotis be jokių klausimų. Toks vadovavimo stilius lemia nepasitikėjimą vienas kitu, priešišumą.

D. MakGregoro teorija „Y“ paremtas *demokratinio vadovavimo stilius*: 1) darbas – natūralus procesas, žmonės atsakingi; 2) jeigu žmonės dalyvauja kuriant organizacijos tikslus, tai jie naudosis savivalda ir savikontrole; 3) žmogaus dalyvavimas siekiant tikslo yra atpildo funkcija; 4) žmogaus intelektualinis potencialas panaudojamas tik iš dalies.

R. Dobranskienės teigimu (2004), remdamasis šia teorija, vadovas skatina bendravimą, stengiasi išmokyti pavaldinius domėtis visos organizacijos problemomis, suteikti jiems informaciją, skatina priimti ir įvertinti sprendimus. A. Garalio (2003) nuomone, jei organizacijoje yra atviri bendravimo kanalai, tai visi supranta, kaip organizacija veikia, žino joje egzistuojančias taisykles, paribojimus. Šio stiliaus trūkumas – nepakankamas vadovo operatyvumas. R. Vaitekienės (2005) teigimu, demokratinis vadovavimo stilius tinka tik tada, kai žmonės yra kvalifikuoti, entuziastingi,

įsipareigoję, subrendę ir kompetentingi atlikti darbą. Esant demokratiniam vadovavimo stiliui susiformuoja nuoširdesni ir draugiški santykiai, pradedama didžiuotis bendrais laimėjimais, stengiamasi pasidalyti sunkumais (Dubauskas, 2006).

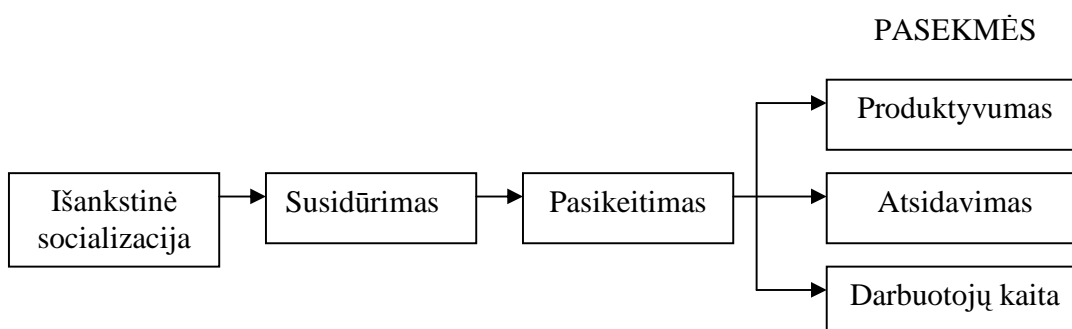
Liberaliojo stiliaus vadovas leidžia žmonėms veikti savarankiškai, nedemonstruoja savo padėties, tačiau jam trūksta principingumo, ryžto veikti, gebėjimo vadovauti kitų veiklai (Dobranskienė, 2004). Šio stiliaus vadovas visiškai pasitiki pavaldinių kompetencija ir laiko juos asmenybėmis. Liberalusis stilius tinka individualiam ir kūrybiškam darbui.

Nuo pasirinkto vadovavimo stiliaus didžia dalimi priklauso darbo sėkmė. Vadovavimo stilius turėtų būti orientuotas į proceso pobūdį, ir į darbuotojo tipą, tik tuo atveju jis bus efektyvus. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys vadovavimo stiliaus pasirinkimą, yra vadovo asmenybės savybės, vertybių sistema, kompetencija ir patirtis bei valdinių identifikacija su organizacijos tikslais, jų patirtis bendradarbiavimo srityje, gebėjimai (Vaitkienė, 2005). Visa tai priklauso ir nuo esamos situacijos, taigi vadovą demokratą, sugebantį suderinti teigiamas liberalo savybes – profesinį autoritetą, toleranciją su vadovo autokrato ryžtu ir sugebėjimu efektyviai veikti ekstremaliose situacijose, galima laikyti idealiu vadovu.

Socializacija. „Kultūros perėmimas yra pagrindinė socializacijos dalis“ (Dumbliauskas, 1999, p. 11). Švietimo organizacijos socializacija – tai socialinis procesas, kurio metu organizacija išreiškia savo nariams lūkesčius, susijusius su jų vaidmenimis, ir nori, kad nariai, atliepdami šiuos lūkesčius, identifikuotų save šiuose vaidmenyse ir priimtų organizacijos kultūrą. Organizacijos naudoja daugybę socializacijos priemonių tam, kad pasiektų savo tikslus, perduotų kultūros vertybes ir lūkesčius naujiems ir seniau dirbantiems nariams (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt. 2000). Socializacija nėra griežtai planuojamas procesas, dažniausiai ji spontaniškai pasireiškia įvairiose neformaliose socialinėse grupėse, darbuotojams tarpusavy bendraujant ir bendradarbiaujant.

Kultūros sąvoka ypač svarbi mokyklai kaip socializavimosi procesus lemiančiai organizacijai. Svarbiausias socializavimosi etapas prasideda tuomet, kai naujas narys ateina į mokyklą kaip organizaciją (Juodaitytė, Martišauskienė, 2007). Socializaciją galima suprasti kaip procesą, *susidedantį iš trijų etapų*: išankstinės socializacijos, susidūrimo ir pasikeitimo. Pirmasis etapas apima visas žinias, kurias naujas narys įgyja prieš ateidamas į organizaciją. Antrajame etape naujasis narys suvokia, kad jis pateko į organizaciją ir atsiranda galimybė suprasti, jog jo lūkesčiai ir tikrovė gali nesutapti. Trečiajame etape vyksta ilgalaikiai procesai, kai naujasis narys pradeda suprasti elgesio organizacijoje ypatybes. Vėliau šis naujasis bendruomenės narys įgūdžius tobulina, atlieka tam tikrus socialinius vaidmenis ir prisideda prie savo grupės vertybių bei normų kūrimo (Robbins, 2006).

Šis trijų etapų procesas daro poveikį naujo darbuotojo produktyvumui, atsidavimui organizacijos tikslams ir sprendimui likti organizacijoje. Šis procesas parodytas (žr. 2 pav.).



2 pav. **Socializacijos procesas** (S. P. Robbins, 2006, p. 291)

Išankstinės socializacijos etapas prasideda darbuotojui dar neatėjus į organizaciją, todėl jis atvyksta su susiformavusiomis vertybėmis, nuostatomis ir lūkesčiais. Šios vertybės, nuostatos ir lūkesčiai susiję ir su būsimu darbu, ir su organizacija.

Įsijungus į organizaciją, prasideda *susidūrimo etapas*, žmogus susiduria su savo lūkesčių – dėl darbo, bendradarbių, tiesioginio vadovo bei organizacijos apskritai – ir tikrovės potencialia dilema. Jei lūkesčiai buvo daugiau ar mažiau tikslūs, susidūrimo stadija tik sutvirtina anksčiau susiformavusį suvokimą.

Ir galiausiai nauji organizacijos nariai privalo išspręsti visas problemas, kurias pastebėjo susidūrimo etape. Norėdami tai padaryti, jie privalo pasikeisti (*pasikeitimo etapas*). Pasikeitimas ir įsijungimas į naują organizaciją yra baigti, kai naujieji nariai patogiai jaučiasi naujoje organizacijoje ir naujame darbe.

Taigi organizacijos kultūrą veikia daugybė veiksnių, saugančių konkrečių kultūrą. Šiuos veiksnius galima suskirstyti į keturias grupes: tapatumo ir pasididžiavimo organizacija jausmas; lygių galimybių suteikimas, teisingumas; aplinkos svetingumas; bendravimas ir bendradarbiavimas. Jei visi šie veiksniai turi teigiamą poveikį darbuotojams ir skatina jų atsidavimą organizacijai, formuojasi stipri organizacijos kultūra nuo kurios didžia dalimi priklauso ir darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu.

1.2.1. Stipri organizacijos kultūra ir darbuotojų pasitenkinimas darbu

Organizacijų kultūra skiriasi pagal savo pasireiškimo stiprumą. Organizacijos kultūra gali būti stipri ir silpna. *Stipri organizacijos kultūra* – tai kultūra turinti didelį poveikį darbuotojams, nes sukuria tokį vidinį klimatą organizacijoje, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt. 2000, p. 64). O silpna organizacijos kultūra priešingai – pastebimo poveikio ar įtakos organizacijos nariams neturi, todėl slopina jų motyvaciją ir pasitenkinimą atliekamam darbu.

Skiriami šie stiprios organizacijos kultūros elementai:

- plačiai pripažįstama filosofija. Filosofija yra ne tik abstraktus ateities vaizdas, bet realus supratimas, to, ko organizacija siekia;
- dėmesys individams. Individų padėtį nusako jų santykis su taisyklėmis, politikomis, procedūromis ir požiūriu į darbą;
- herojų pripažinimas. Herojai yra individai, kurių veiksmai atspindi bendrą filosofiją ir organizacijos požiūrius. Stiprios organizacijos kultūros atveju organizacijos nariams jų herojai yra autoritetas;
- tikėjimas ritualais ir ceremonijomis. Ritualai ir ceremonijos yra realūs įvykiai, kurių svarbą pripažįsta organizacijos nariai. Paprastai jie yra „emocinis užtaisas“ bendro identiškumo kūrimui;
- teisingas neformalių taisyklių ir lūkesčių suvokimas. Darbuotojai supranta, ko iš jų tikimasi;
- tikėjimas, jog, tai ką daro darbuotojai, svarbu kitiems. Yra skatinama informacijos ir idėjų dalijimosi sistema.

Jei švietimo organizacijoje susiformavusi *stipri kultūra*, tuomet organizacijos nariai, pažeidę taisykles, sulaukia visuotinio nepritario ir būna skaudžiai baudžiami. Jeigu darbuotojas jaučia, kad organizacijos vertybės ir jo vertybės sutampa, tikėtina, kad jis bus patenkintas ir lojalus organizacijai (Jucevičienė, 1996).

Organizacijos nariai pripažįstantys pagrindines organizacijos vertybes ir siekiantys jomis vadovautis stiprina kultūrą (Khan, 2005). Stiprios kultūros organizacijos nariai vieningai sutardami dėl jos tikslų, kuria darną, atsidavimą ir lojalumą organizacijai (Kavolis, 1996). Juo daugiau organizacijos narių pripažins vertybes bei jomis vadovausis savo veikloje, tuo organizacijos kultūra stiprės. Todėl galima daryti išvadą, kad norint užtikrinti stiprią kultūrą, būtina mažinti darbuotojų kaitą, nes nauji darbuotojai turi perprasti vertybes ir jas pripažinti. Toks vertybių pripažinimas yra ilgas procesas, kurio metu gali susilpnėti ir pati tvirčiausia organizacijos kultūra.

Jei organizacijoje kultūra stipri – žmonės veikia todėl, kad jie tiki, tuo ką jie daro. Tačiau šiuo atveju egzistuoja kito reiškinio rizika: pernelyg grupinio mąstymo. Tai yra būseną, kai žmonės mąsto taip panašiai, kad jie negali atsispirti grupiniam mąstymui, todėl sumažėja inovacinių minčių. Taip gali atsitikti organizacijose, kuriose yra per didelis pasitikėjimas organizacijos vadovu, arba jei perdėtai tikima organizacijos vertybėmis (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Teigiama, kad stipri kultūra yra sąmoningai priimama daugumos darbuotojų, todėl sukuria bendradarbiavimo dvasią ir daro didesnę poveikį jų elgesiui. Stipri organizacijos kultūra vertintina dvejopai. Viena vertus labai teigiamai, kadangi ji užtikrina organizacijoje stabilią socialinę sistemą, sumažina formalios, biurokratinės kontrolės poreikį. Tačiau, antra vertus, ypač stipri kultūra bei vertybių sistema gali lėtinti organizacijos kaitos procesą ir tapti organizacijos nenoro keistis viena iš priežasčių, nes šie pokyčiai greičiausiai bus susiję ir su pasikeitimais organizacijos kultūroje (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt. 2000, p. 68). Organizacijos kultūros stiprumas neturi trukdyti jos sugebėjimui keistis kintant aplinkybėms. Priešingu atveju, pasikeitus situacijai stipri kultūra konfliktuoja su pasikeitusia aplinka ir yra sunaikinama (Robbins, 2006).

Stipri organizacijos kultūra pasižymi pagrindinių vertybių puoselėjimu ir pripažinimu, o organizacijos nariai veikia dėl to, kad jų vertybės linkusios atitikti organizacijos vertybes. Ir priešingai, silpna kultūra yra tada, kai šios vertybės yra linkusios skirtis nuo organizacijos vertybių. Tuomet kontrolė gali būti pasiekama daugybės biurokratinių procedūrų dėka (Jucevičienė, 1996). Pasak S. P. Robbins (2006), juo daugiau yra pripažįstančių pagrindines vertybes organizacijos narių ir juo didesnis jų pasiryžimas vadovautis šiomis vertybėmis, juo stipresnė yra kultūra. Stipri kultūra turi reikšmingų privalumų lyginant su silpna organizacijos kultūra (žr. 1 lentelė).

1 lentelė

Stiprios ir silpnos organizacijos kultūrų palyginimas

(sudaryta autorės pagal V. Paulauskaitę, P. Vanagą, 1998)

STIPRI KULTŪRA	SILPNA KULTŪRA
Esminės organizacijos vertybės stipriai palaikomos ir plačiai paplitusios.	Nėra aiškių įsitikinimų ir vertybių, neaišku, kaip siekti sėkmės, plėtojant savo veiklą.
Organizacijos pagrindinės vertybės plačiai pripažįstamos.	Daug vyraujančių įsitikinimų, nesusitariama, kurie iš jų svarbiausi.
Turi didesnę poveikį darbuotojų elgesiui.	Skirtingi organizacijos padaliniai turi nevienodus įsitikinimus.
Darbuotojai lojalūs ir atsidavę organizacijai, maža darbuotojų kaita.	Organizacijos kultūros herojai – destruktivos asmenybės, neformuoja bendro supratimo apie tai, kas svarbu.
Sunkiau prisitaikyti prie pokyčių.	Ritualai dezorganizuoti, kiekvienas narys daro tai, ką nori.

Darbuotojai jaučiasi patenkinti dirbdami organizacijoje, kai prisideda prie gerų jos rezultatų. Tuomet organizacijoje paplitusios vertybės darbuotojų palaikomos, priešingai nei esant silpnai organizacijos kultūrai. Stipri organizacijos kultūra formuojama ne priešinant atskirų individų ir grupių interesus, bet juos derinant, perkeliant geriausius kiekvienos subkultūros bruožus į bendrą kultūrą. O esant silpnai organizacijos kultūrai jos nariai turi iš esmės skirtingus įsitikinimus, nėra bendro supratimo kas svarbu, kiekvienas organizacijos narys daro tai, ką nori (Preikšienė, 2003).

Stipri organizacijos kultūra gali būti naudinga visam švietimo organizacijos personalui. Galima išskirti **stiprios organizacijos kultūros naudą vadovams**: 1. Suteikia organizacijai unikalumo, išskiria ją iš kitų, nes kiekvienoje organizacijoje vyrauja savitos elgesio normos, vertybės, tradicijos; 2. Stiprina bendrumo jausmą, atsidavimą, lojalumą organizacijai, todėl mažėja darbuotojų kaita; 3. Darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę, nes nurodo tam tikrus elgesio standartus, formuoja nuostatas; 4. Skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą, taip didinamas organizacijos efektyvumas.

Stipri organizacijos kultūra gali būti naudinga taip pat ir organizacijos **darbuotojams šiais aspektais**: 1. Sumažina dviprasmiškumą (darbuotojai žino kaip reikia dirbti ir elgtis organizacijoje); 2. Darbuotojams lengviau suvokti, kas yra svarbu ir kas vertinama organizacijoje; 3. Suteikia tapatumo jausmą (darbuotojai labiau jaučiasi organizacijos dalimi).

S. P. Robbins (2006), apibendrinęs įvairių šiuolaikinių pasitenkinimo darbu tyrimų rezultatus, nurodo keturis veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, ir pateikia rekomendacijas, kaip juos užtikrinti (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu

(sudaryta autorės pagal S. P. Robbins, 2006)

VEIKSNIAI	REKOMENDACIJOS
Teisingas atlygis	Teisingos atlygio bei karjeros sistemos sukūrimas, kuri pagrįsta aiškiu darbuotojų indėlio ir kompetencijos įvertinimu, rinkos lygį atitinkančiu atlygiu ir galimybėmis panaudoti individualius gebėjimus geriausiems rezultatams pasiekti.
Darbo sąlygų tinkamumas	Saugios, patogios, švarios ir kuo mažiau blaškančios dėmesį darbo aplinkos sukūrimas.
Darbas, reikalaujantis proto pastangų	Sudėtingų ir atsakingų darbų skyrimas darbuotojams, suteikiant jiems reikiamą pagalbą ir paramą.
Bendradarbių palaikymas	Tarpusavio santykių gerinimas, bendradarbiavimo stiprinimas, sudarant darbuotojams galimybes dirbti drauge.

B. Leonienė (2001), nurodo svarbiausius būdus, kuriais galima sužinoti kiek **organizacijos darbuotojai yra patenkinti savo darbu**:

- atidžiai stebėti, kaip elgiasi ir ką kalba darbuotojai savo darbo vietose, bendraudami tarpusavyje ir su kitais žmonėmis;
- skatinti vadovus periodiškai kalbėtis su darbuotojais, domėtis tuo, ką darbuotojai galvoja apie savo darbą ir kaip jie jaučiasi organizacijoje;
- atlikti darbuotojų nuomonių, nuostatų tyrimus, naudojant nebaigtų sakinių klausimynus, „fokus“ grupes arba specialius klausimynus.

Siekiant įvertinti darbuotojų pasitenkinimui darbu svarbius veiksnius būtina nuosekliai ir kryptingai formuoti vadovų ir darbuotojų sąmonę, stiprinant visos organizacijos kultūrą ir suderinant atskirų jos padalinių subkultūras. J. Kasiulis, V. Barvydienė (2004), nurodo, jog pasitenkinimui darbu daug įtakos turi šie **motyvacijos veiksniai**: patrauklus darbo procesas, atsakomybė, tobulėjimo galimybės, sėkmė, pripažinimas tarp kolegų ar vadovų bei paaukštinimas pareigose. Tik tinkamai įvertinus šiuos darbuotojų motyvacijos veiksnius, įmanoma sukurti kokybišką profesinės mokyklos veiklą.

Vadinasi, kuo daugiau organizacijoje pripažįstančių pagrindines vertybes darbuotojų ir kuo didesnis jų pasiryžimas vadovautis šiomis vertybėmis, tuo labiau darbuotojus tenkina atliekamas darbas ir tuo stipresnė organizacijos kultūra. Tačiau nereikėtų pamiršti, jog organizacijos kultūra labai priklauso ir nuo vadovų elgesio bei jų bendravimo ypatumų su darbuotojais.

1.2.2. Vadovų bei darbuotojų bendradarbiavimo įtaka mokyklos organizacijos kultūrai

Vadovavimas mokykloje – tai ne tik tikslų, uždavinių nustatymas, darbo planavimas ir organizavimas, bet ir techninių, socialinių, pedagoginių, biologinių procesų tikslingas nukreipimas, siekiant optimalių rezultatų, kartu atsižvelgiant į tų procesų ypatumus ir dėsningumus (Dobranskienė, 2004). Vadovavimas mokyklos bendruomenei remiasi vadybos mokslo pagrindais.

J. Kasiulio, V. Barvydienės (2004) nuomone, jokia grupė negali tiksliai veikti be iniciatoriaus, vadovo, nes jis formuluoja tikslus. Švietimo įstatyme (2003) nurodyta, jog mokyklos vadovas užtikrina bendradarbiavimu pagrįstus santykius. Direktorius pareiga yra sujungti mokyklos resursus su mokymo prioritetais. Santykiai tarp vadovų ir tų, kuriems vadovaujama parodo organizacijos kokybę. Svarbus mokyklų vadovų tikslas – kurti gerus, žmogiškus santykius (Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999).

Anot P. Zakarevičiaus (2003), vadovai norėdami pasinaudoti organizacijos kultūra kaip įrankiu tikslams pasiekti, turi išsiaiškinti kaip ji formuojama ir išsaugojama organizacijoje bei kaip ji veikia darbuotojų motyvaciją. Taip pat, siekdami įgyvendinti organizacijos misiją bei vystyti darnią organizacijos kultūrą, būtina sukurti vienybės (identiteto) jausmą tarp organizacijos narių.

Vystant organizacijos kultūrą būtina ne tik organizacijos narių vienybė ir identitetas, bet ir pačių darbuotojų narystės suvokimas, jiems aktyviai dalyvaujant organizacijos veikloje. Vadovai gali skatinti darbuotojų narystę tobulindami atlyginimo sistemą, gerindami darbo sąlygas, taip pat sumaniai valdydami karjeros procesus (Sakalas, 2003). Narystės skatinimui labai svarbu naujų darbuotojų atranka, kai atrenkami individai, kurių vertybės ar tikslai artimesni organizacijos vertybėms ir tikslams bei jų sėkmingas adaptacijos procesas.

R. Vaitekienės (2005) teigimu, šių dienų vadovai susiduria su nuolat vykstančiais greitais pokyčiais. Tai reikalauja atitinkamo vadovo elgesio, įgūdžių, kompetencijos, numatant tikslus ir siekiant juos įgyvendinti kartu su savo pedagogų komandos nariais. Nuo vadovo poveikio darbuotojams, t. y. nuo jo vadovavimo stiliaus priklauso mokyklos bendruomenės sutelktumas, gebėjimas atrasti vieniems kitus, noras ir poreikis dalytis savo atradimais, požiūriais, nuomonėmis.

Skiriami **keturi organizacijos kultūrą veikiančios vadovavimo stiliai** (Sakalas, 2003):

- *vaidmens* – valdymo stilius biurokратиškas, veikia formaliais vaidmenimis bei procedūromis, ginčo atvejais taisyklės yra griežtai apibrėžtos;
- *valdžios* – vadovavimas kyla iš vieno šaltinio, nedaug taisyklių bei procedūrų, nedaug komitetų, visus svarbiausius klausimus sprendžia keletas žmonių, atsižvelgiama į galimus pretekstus;
- *užduoties* – vadovavimo stilius sietinas su darbu, ar projektu. Nėra nė vieno dominuojančio vadovo, visi grupės nariai orientuoti į užduoties vykdymą. Šiam stiliui būdingas lankstumas, jis idealus aplinkos pokyčiams;
- *asmens* – valdymo stilius orientuotas padėti organizacijos nariams, būdingas bendrijoms profesinėse organizacijose.

Vadovauti pasak T. J. Sergiovanni (2005), reiškia atsižvelgiant į situaciją paveikti organizacijos darbuotojus taip, kad jie siektų bendro tikslo, suvokiant problemas, būnant jautriam darbuotojų elgesiui ir nuolat pasirengus mokytis. Be to, vadovai turi suprasti, kad itin svarbu orientuotis į skatinimą, akcentuojant žmonių aukščiausio lygio poreikius, nes būtent jų realizavimas sužadina žmonių kūrybinę energiją, iniciatyvumą ir atsakomybę už atliekamą darbą, o tai duoda geresnių veiklos rezultatų.

Pasak R. Dobranskienės (2004), neįmanoma atsieti mokyklos valdymo nuo mokyklos bendruomenės ir vadovų tarpusavio sąveikos. Mokyklos vadovas turi būti atsidavęs bendriems tikslams, pasirengęs išklausti idėjas, pasikliauti savo personalu ir mokėti dirbti glaudžiai bendradarbiaujant su kitais žmonėmis, savo pavyzdžiu sukurdamas elgesio normas ir darydamas įtaką organizacijos kultūrai (Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999).

Vadovai turi sąmoningai formuoti tokią *organizacijos kultūrą* – narių bendrus įsitikinimus, pažiūras ir veiklą, kad darbuotojai visą dėmesį skirtų darbui, o ne pastangoms įsiteikti savo viršininkui. Bendravimo kokybė, pagarba asmeniui ir jo indėliui į organizacijos rezultatus, vieningos ir aiškios taisyklės, skatina organizacijos santarvę ir stiprina darbo motyvaciją (Stoškus, 2002). Organizacijos kultūra turi įtakos organizacijos kasdinei veiklai, jos strategijos kūrimui ir tikslų įgyvendinimui. O kuriant organizacijos tikslus neabejotinai atsiskleis stilius bei metodai, kurie vyrauja organizacijos darbuotojų santykiuose ir vertybėse.

Be to, dažnai vadovai turi priimti sprendimus, remiantis organizacijos vertybėmis, aktyviai ieškant galimybių įgyvendinti tiek savo, tiek organizacijos misiją. Taip pat *vadovavimas* – menas paveikti žmones, kad jie noriai ir entuziastingai įgyvendintų organizacijos misiją, tikslus. Vadovavimas paremtas vertybėmis, leidžia kontroliuoti darbuotojų veiklos sėkmingumą tose situacijose, kai netinka nurodinėti arba kai negalima pateikti aiškaus ir tikslaus atsakymo.

A. Jonaitytė (2003) pateikia keletą aspektų, per kuriuos gali pasireikšti organizacijos kultūros nuostatos ir **įsitikinimai, kuriais vadovas gali pasinaudoti norėdamas paveikti kultūrą:**

- *Tai, į ką vadovas kreipia dėmesį, vertina, kontroliuoja.* Formuojant organizacijos kultūrą svarbios tampa vadovo emocinės reakcijos, nes pavaldiniai skausmingai reaguoja į vadovo protrūkius.

- *Už ką yra paaukštinama ir baudžiama.* Jei naujos, netradicinės idėjos yra išjuokiamos ir sumenkinamos, darbuotojai supranta, kad novatoriumi būti nenaudinga.

- *Tai, kaip paskirstomas biudžetas.* Tai atskleidžia vadovų pagrindines nuostatas.

- *Darbuotojai vadovus stebi ir neformaliai.* Vadovas turi save kontroliuoti ir nepamiršti, kad yra visą laiką stebimas darbuotojų.

- *Tai, kaip vadovas reaguoja į organizacijos „krizes“*, rodo jo vertybes ir nuostatas. „Krizės“ metu padidėja darbuotojų emocinis įsitraukimas.

V. Kučinskas, R. Kučinskienė, (2002) teigia, jog organizacijose neeilinių rezultatų buvo pasiekta ne dėl geros asmeninės vadovavimo patirties ar ypač talentingų darbuotojų veiklos, bet dėl to, kad darbuotojai dirbo drauge ir aktyviai dalyvavo organizacijos veikloje. Geriausių veiklos

rezultatų gali pasiekti tos organizacijos, kuriose taikomos *bendradarbiavimą skatinančios strategijos*.

Kadangi bendradarbiavimas gerina darbo rezultatus, **šiuolaikinis vadovas turi sugebėti:**

- sukurti pasitikėjimo atmosferą;
- ugdyti pozityvią tarpusavio priklausomybę;
- skatinti asmeninį bendravimą ir bendradarbiavimą.

Vis labiau išryškėja, kad **vadovai turi atlikti šias funkcijas:**

- privalo užtikrinti, kad visi darbuotojai ne tik aiškiai žinotų organizacijos tikslus ir juos priimtų, bet ir aktyviai juos įgyvendintų;
 - sugebėti rasti priemonių, kurios leistų darbuotojams atskleisti savo galimybes. Skatintų priimti atsakomybę;
 - turi padrašinti darbuotojus kelti jų vertės supratimą, pastebėti laimėjimus, konstruktyviai elgtis darbuotojams suklydus, išklausti jų rūpesčius bei problemas ir padėti juos spręsti;
 - turi mokėti priimti nepopuliarius sprendimus, veikti neapibrėžtomis ir nuolat kintančiomis aplinkybėmis, išlikti tvirtas ir patikimas.

Bendradarbiavimui svarbus veiksnys – asmeninė atsakomybė. Sudarydami sąlygas žmonėms dirbti, vadovai turėtų sukurti bendro darbo ir pasitikėjimo atmosferą, kurioje kiekvienas yra atsakingas už savo veiksmus.

Siekiant sutelkti švietimo organizacijos darbuotojus darniai ir veiksmingai dirbti R. Vaitekienė (2005) **pateikia šiuos vadovo vadybinės veiklos žingsnius:**

- gerai pažinti kiekvieną organizacijos narį, žinoti jo interesus bei polinkius, gebėjimus ir kompetencijas;
- gebėti išvelgti ir objektyviai vertinti darbuotojų susitelkimą; valdyti formalias ir neformalias grupes, jų daromą įtaką visai mokyklos bendruomenei;
 - skatinti darbuotojus atsakingai dirbti ir motyvuoti juos nuolat tobulėti;
 - vertinti kiekvieno organizacijos nario nuomonę, skatinti nuomonių įvairovę;
 - dalyvauti – įtraukti organizacijos narius į problemų sprendimo bei nutarimų, turinčių jiems įtakos, priėmimo procesą, suteikiant atitinkamų galių ir taip pat sukuriant galimybę jiems patiems vadovauti;
 - dalytis atsakomybe ir vaidmenimis kuriant mokyklos strateginius planus ir juos įgyvendinant;
 - įkvėpti organizacijos narius siekti ne tik savo asmeninių, bet mokyklos tikslų;

- sutelkiant organizacijos narius bendrai veiklai, būtina atsižvelgti į kiekvieno žmogaus individualias psichologines savybes bei galimus reiškinius, kylančius tiems žmonėms susibūrus, t. y. bendrai veikdami žmonės turėtų papildyti vieni kitus, nes tarpusavio pagarba ir pagalba stiprina bendrumo jausmą.

Komandinio darbo nauda švietimo organizacijoje pasižymi tuo, jog tinkamai jį įgyvendinus, ženkliai pagerėja ugdymo kokybė, darbuotojų aktyvumas darbinėje veikloje, informacijos perdavimas, psichologinis mokyklos mikroklimatas. Visa tai lemia glaudūs vadovų ir darbuotojų tarpusavio ryšiai (Vaitekienė, 2005).

P. Dalin, H. G. Rolff, B. Kleekamp (1999) teigia, kad jei švietimo organizacijoje siekiama darbuotojų bendradarbiavimo, labai svarbūs ryšiai, grindžiami pasitikėjimu bei atvirumu. R. Kontautienė (2006) pabrėžia, kad bendradarbiavimo sėkmę sudaro pasitikėjimas žmonėmis. Be pasitikėjimo neįmanoma sėkmingai vadovauti. Asmenys, kurie negali pasitikėti žmonėmis, negali tapti gerais vadovais, nes jiems pernelyg sunku pasikliauti kitais žmonėmis ir dalytis atsakomybe. Tokie žmonės atlieka visą darbą patys arba pernelyg kontroliuoja kitus. Toks vadovo elgesys neskatina darbuotojų pasitikėjimo, slopina jų tarpusavio bendravimą, bendradarbiavimą bei pagarbą vienas kitam. Tuomet darbuotojai nepadedą vieni kitiems, bet stengdamiesi įrodyti savo pranašumą ima konkuruoti tarpusavyje.

Pasitikėjimas užtikrina saugumą, leidžia bendrauti laisvai, nejaučiant įtampos, baimės būti įskaudintam, nuviltam, išduotam ar apgautam. Pasitikėjimas labai svarbus mokykloje. Tik pasitikėdamas aplinkiniais žmogus gali laisvai atsiskleisti, būti autentiškas, tiesus (Lepeškievė, 2001). Pasak R. Kontautienės (2006), pasitikėjimo atmosferai sukurti būtina išsiaiškinti, ko grupei reikia, o paskui suburti žmones bendram tikslui ir pagarbiam bendravimui. Efektyviai dirbantys vadovai pagarbių santykių kūrimą netgi įtraukia į savo veiklos dienotvarkę, sąmoningai kuria ir palaiko pasitikėjimą.

Tyrimais nustatyta, kad labiausiai klestinčių organizacijų vadovų pasitikėjimas suteikė jų darbuotojams vidinių jėgų strateginius tikslus paversti realybe, nes jausdami vadovų pasitikėjimą darbuotojai drąsiau ir uoliau galėjo diegti naujoves, būti novatoriški, optimizuoti tam tikros veiklos procesus (Sergiovanni, 2001). Be to, psichologų nustatyta, kad žmonės, kurie pasitiki kitais, turi daugiau galimybių būti laimingi ir psichologiškai prisitaikyti prie aplinkinių nei tie, kurie į pasaulį žvelgia su įtarumu ir nepagarba (Kontautienė, 2006). Žmonės mėgsta ir mieliau bendrauja su tais žmonėmis, kurie jais tiki ir nuoširdžiai išklauso, todėl geriausiose vadovavimo situacijose organizacijos nariai pasitiki vienas kitu.

V. Mokšin (2008) teigimu, kai vadovai sukuria pasitikėjimo atmosferą, jie mažiau kontroliuoja, leidžia žmonėms nevaržomai diegti naujoves ir bendradarbiauti. Pasitikintis vadovas nedemonstruoja savo vadovaujančios padėties, taiko negriežtus valdymo būdus bei metodus.

Pasitikėjimas atsiranda tuomet, kai atsiveriame kitiems žmonėms. Jei bendraudamas asmuo nenori rizikuoti ir nė kiek nepasitiki kitu žmogumi, jo santykius varžo atsargumas. Jei vadovas nori gerų rezultatų, kurie galimi tik pasitikint ir bendradarbiaujant, jis privalo rodyti savo pasitikėjimą kitais žmonėmis ir tik po to tikėtis ir prašyti jų pasitikėjimo. Vadovai visur turi eiti pirmieji, net ir rodydami pasitikėjimą. Kai žmogus pirmas parodo pasitikėjimą, jis tarsi „atsiveria“. Tuomet kiti žmonės sužino, kas jam svarbu, ką jis vertina, ko nori ir tikisi. Taip jis atskleidžia informaciją apie save (Sergiovanni, 2005). Toks informacijos apie save atskleidimas gali būti rizikingas. Niekas negali būti garantuotas, kad atvirumas bus tinkamai įvertintas. Vis dėlto kai vadovai surizikuoja ir atsiveria, kur kas didesnė tikimybė, kad kiti žmonės taip pat surizikuos ir žengs antrąjį žingsnį, būtiną tarpusavio pasitikėjimui sukurti.

R. Kontautienės (2006) teigimu, labai svarbu, kad darbuotojai suvoktų, jog bendradarbiaudami su kolegomis jie turės asmeninės naudos, o vadovai turėtų pasirūpinti tuo, kad darbuotojai suprastų vieni kitų interesus ir numatytą bendradarbiavimo naudą.

Kaip pastebi A. Jonaitytė (2003), žmonės mieliau bendradarbiaus, jei jų bendros pastangos bus apdovanojamos. Vadovai savo darbuotojams turėtų parodyti bendradarbiavimo privalumus ir jo sąlygotus ilgalaikius apdovanojimus. Todėl vadovai turėtų orientuoti darbuotojus ne į trumpalaikius laimėjimus, kuriuos pasiekti galima individualiomis pastangomis, bet sutelkti juos bendrai ateities vizijai, akcentuojant pagrindinį organizacijos tikslą ir parodant, kaip šio tikslo siekimas darys įtaką ir kiekvieno darbuotojo asmeninei naudai.

Organizacijos tikslai, abipusio bendradarbiavimo skatinimas ir bendrų pastangų apdovanojimas yra būtini tam kad žmonės pradėtų bendradarbiauti. Tolesnio bendradarbiavimo plėtotei, kuri sąlygotų siekimą realizuoti numatytus tikslus, svarbus pozityvaus asmeninio bendravimo skatinimas ir palaikymas. Kuo sudėtingesnės užduotys, tuo didesnis asmeninio bendravimo poreikis (Poškienė, 1998). Todėl vadovai savo organizacijose privalo sukurti sąlygas neoficialiam bendravimui, kuris padėtų jiems tapti artimesniais, skatintų pasitikėjimą, o kartu ir bendradarbiavimą.

Kai žmonės kasdien priversti dalytis informacija, išklaudyti vieni kitų idėjas, keistis ištekliais, padėti vieni kitiems ir būti tarpusavyje pozityviai priklausomi, jie supranta, kad gali pasiekti bendrų tikslų tik tuomet, jei aktyviai bendradarbiaus (Lakis, Ignatavičius, Stancelis ir kt. 1996). Tardamiesi su savo darbuotojais ir skatindami juos dalytis informacija, vadovai įtikina, kad

jie dalyvauja priimant sprendimus, nuo kurių priklauso ir pačių ateitis. Dažnai darbuotojai vieni į kitus žiūri kaip į konkurentus, todėl nenoriai dalijasi informacija. Vadovas turėtų darbuotojams nuolat priminti, kad tarpusavyje jų organizacijoje nekonkuruojama: jei kuriam nors nepavyks, nepavyks visiems (Sakalas, 2003). Tai negarantuoja, kad žmonės priims galutinį sprendimą, tačiau sumažės pasipriešinimas. Skatindami žmones bendradarbiauti, vadovai padeda jiems atsiskleisti, sudaro sąlygas atviriau išsakyti ir aptarti skirtingas nuomones.

Darbuotojams reikia padėti suprasti, kad padėdami vieni kitiems jie dirba ne tik dėl organizacijos, bet ir dėl savęs. Vadinasi dalindamiesi informacija, išklausydami vieni kitų idėjas, rūpindamiesi vieni kitais ir būdami tarpusavyje pozityviai priklausomi, darbuotojai kuria organizacijoje palankų darbui psichologinį klimatą, kuris glaudžiai susijęs su organizacijos kultūra.

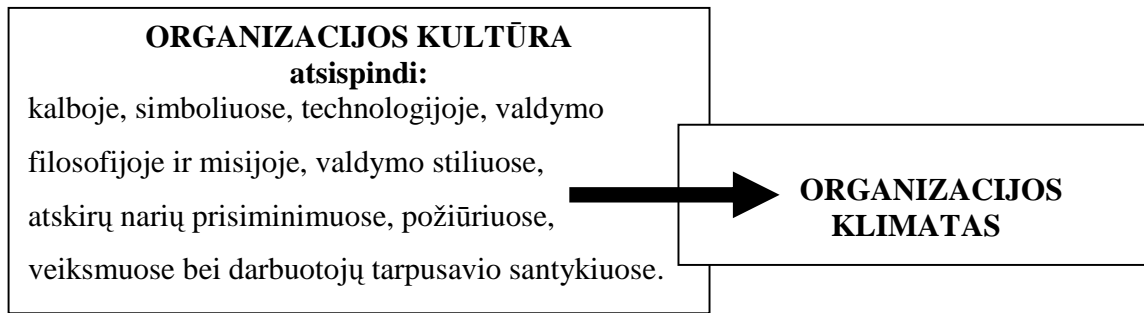
1.2.3. Organizacijos kultūros santykis su organizacijos klimatu

Daugelis painioja sąvokas organizacijos kultūra ir organizacijos klimatas. Tačiau organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje (Juodaitytė, Martišauskienė, 2007), o organizacijos kultūra – tai tarp darbuotojų paplitusių vertybių ir nuostatų visuma, formuojanti jų elgesį.

Organizacijos klimato sąvoka atsirado gerokai anksčiau, nei pradėta domėtis organizacijos kultūra. Rekomenduojama organizacijos klimatą laikyti sudedamąją organizacijos kultūros dalimi. Anot P. Vanago (2004), *organizacijos klimatas* yra palyginti pastovus organizacijos vidinės aplinkos bruožas, kurį patiria nariai ir kuris daro įtaką jų elgesiui bei gali būti aprašytas tam tikromis iš organizacijos kylančiomis vertybėmis.

Panašiai organizacijos klimatą suvokia ir E. H. Shein (1992), kuris pastarąjį apibūdina, kaip organizacijos kultūros paviršinę išraišką. Vadinasi, organizacijos klimatas ir kultūra yra susiję sąvokos, bet kultūra suprantama kaip abstraktesnė kategorija, apimanti visos organizacijos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus apie organizaciją ir kultūros materialiuosius išraiškos pavidalus, o klimatas suvokiamas, kaip organizacijos vidinės aplinkos išraiškos forma.

Organizacijos klimatui įtakos turi daug veiksnių, vienas iš pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi – organizacijos kultūra. Ši įtaka pavaizduota schemeje (žr. 3 pav.).



3 pav. **Organizacijos kultūros įtaka jos klimatui** (Targamadžė V., 1999, p. 98).

Organizacijos psichologinis klimatas gali būti suprantamas kaip organizacijos narių bendras supratimas ir jausmai, kuriems įtakos turi kultūra. A. Z. Nammi, M. Z. Nezhad (2009) organizacijos psichologinį klimatą apibūdina kaip tam tikrą aplinkos atmosferą, kuri apima lojalumo organizacijai, moralės bei narių priklausomybės pojūtį. V. Targamadžės (1999) nuomone, organizacijos kultūra lemia bendrą organizacijos narių supratimą ir jausmus, kurie savo ruožtu formuoja organizacijos psichologinį klimatą. Tai leidžia teigti, kad organizacijos kultūra veikia jos klimatą. R. Jucevičius (1998) organizacijos psichologinį klimatą apibūdina kaip išskirtinę organizacijos savybę, kurios pagrindą sudaro jos nariams bendras tikslų, misijos, veiklos strategijų esmės supratimas.

Organizacijos klimatas apibūdinamas skirtingai, tačiau suprantamas vienodai – tai yra neatskiriama organizacijos kultūros veiksnys, pabrėžiantis organizacijos individualumą bei skatinantis jos veiklą.

Pasak P. Jucevičienės (1996), organizacijose itin svarbu sukurti palankų klimatą, **tam reikšmės turi šie veiksniai:**

- vadovavimo kokybė;
- pasitenkinimo darbuotojais lygis;
- komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;
- naudingo darbo pojūtis;
- suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- teisingas atlyginimas;
- protingas „spaudimas“ darbui – tai yra darbo drausmė;
- galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą;
- protinga kontrolė;
- darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje.

Darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą; tai leidžia pajauti savo vertę. Dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie nori būti išklaustyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiamasi kaip su

individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis.

Taigi tiriant organizacijos kultūrą, nesunku pastebėti jos išorinius elementus, tačiau daug sunkiau išvelgti gilesnius organizacijos kultūros lygius, kuriuose glūdi organizacijos klimatas, persidengę organizacijos kultūros vertybės ir bendri susitarimai. Be to šiuolaikinėse organizacijose vyksta gilūs pokyčiai, reikalaujantys prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, todėl turi keistis ir organizacijos kultūra; kyla poreikis numatyti jos keitimo prielaidas.

1.3. Organizacijos kultūros keitimo prielaidos

Kultūros sąvoka ypač svarbi, kai bandoma valdyti visos organizacijos pokyčius (Mcnamara, 2000). Istorijoje nėra žinomo atvejo, kai organizacijoje kultūra būtų susiformavusi be jokių pastangų ją pakeisti (Valiuškevičiūtė, Bukantaitė, Mikutavičienė, 2008). Tačiau tobulinti ar keisti kultūrą reikia tuomet, kai ji netinkama organizacijai, t.y. kai organizacijoje egzistuojančios vertybės, elgesio normos trukdo organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų.

Kita vertus, būtinybė keisti organizacijos kultūrą gali atsirasti ir tada, kai organizacija susiduria su sparčiai besikeičiančia aplinka ir kultūra apsunkina jos prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos (Pikturnaitė, 2005). Jei gana stabilioje aplinkoje nuosekli darbuotojų elgsena yra organizacijos turtas, tai pokyčių metu ji gali trukdyti reaguoti į pasikeitimus. Prisitaikyti prie naujų sąlygų sunkiausia tų organizacijų darbuotojams, kurios ilgai gyvuoja ir kurių kultūra yra stipriai įsišaknijusi. Tokiu atveju, norint išgyventi besikeičiančioje aplinkoje, verta keisti nusistovėjusią kultūrą (Preikšienė, 2003).

Organizacijose poreikis keisti kultūrą atsiranda tuomet, kai dėl išorinės konkurencijos tenka vykdyti veiklos strateginę pertvarką. Dažnai netgi specialiai nesiekama keisti kultūrą. Tiesiog diegiama nauja strateginė kryptis, iškelianti naujus veiklos tikslus, metodus, struktūras, žmonių mokymą, o kartu sukelianti neakivaizdžią kultūros kaitą (Vanagas, 2004). Organizacijos kultūra vystosi daugelį metų ir giliai įsišaknija vertybėse, kurias darbuotojai labai vertina. Be to, nuolatos veikia daugybė veiksnių, saugančių konkrečią kultūrą. Tai raštu suformuluota organizacijos misija ir filosofija, pastatų ir patalpų architektūra, vyraujantis vadovavimo stilius, istoriškai susiklostę atrankos kriterijai, ankstesnė paaukštinimo pareigose praktika, įsišakniję ritualai, pasakojimai apie svarbiausius žmones ir įvykius, ankstesni organizacijos darbo įvertinimo kriterijai ir organizacijos formali struktūra (Robbins, 2006, p. 296). Nors organizacijos kultūrą pakeisti sunku, tačiau tai nėra neįmanoma. Organizacijose nuolat ieškoma, kaip pasiekti didesnę veiklos efektyvumą, tobulinti

pačią organizaciją (Žukauskas, Juodaitytė, Valiuškevičiūtė ir kt., 2008). Paprastai retai kada numatoma keisti vien tik organizacijos kultūrą, šis keitimas būna kaip neatsiejama bendros organizacijos, pertvarkos dalis: numatomi ir diegiami nauji tikslai, uždaviniai, metodai, struktūra, o kartu – ir organizacijos kultūra (Seilius, 1998).

Kadangi *organizacijos kultūros pagrindas* – palyginti stabilūs elementai (vertybės, nuostatos, normos), jos kaita – labai sudėtingas ir ilgas procesas. Jis apima beveik visas organizacijos veiklos sritis L. Preikšienė (2003). Sėkmingas organizacijos kultūros pokytis gali pareikalauti pokyčių organizacinėje struktūroje, vadovavimo stiliuje, personalo politikoje, simboliuose ir pan. Be to, kultūros pokyčiai neįvyktų be organizacijos darbuotojų paramos ir įsikišimo.

Organizacijos vertybių sistema, kaip organizacijos kultūros pagrindas, pažymi P. Vanagas (2004), susideda iš dviejų dalių: vienos – lemiančios organizacijos bendravimą su išore, ir kitos – lemiančios organizacijos elgesį su savo darbuotojais. Pirmoji (išorinio poveikio) lemia organizacijos prisitaikymą prie išorinės aplinkos, efektyvų funkcionavimą konkurencijos sąlygomis. Antroji (vidinio poveikio) nėra tiesiogiai susijusi su ekonomine konkurencija, todėl į pakeitimus reaguoja priešiška ir konservatyviai.

N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998) pagrindiniu organizacijos keitimo būdu laiko jos narių mokymą. Nuolat mokomų darbuotojų žinios gilėja, pasiekia organizacinio suvokimo lygį, tokiu būdu įvyksta esminis kokybinis organizacijos pokytis.

P. Vanagas (2004), išskiria šias organizacijos kultūros *keitimo proceso veiklos sritis*: organizacijos darbuotojų keitimą, tiesioginį darbuotojų suvokiamų vertybių, įsitikinimų ir pažiūrų keitimą, darbuotojų elgesio keitimą, organizacijos struktūrų ir sistemų keitimą bei organizacijos įvaizdžio keitimą. Tačiau atleisti turimus darbuotojus organizacijoje ir vietoj jų priimti kitus – nėra lengvai išsprendžiama problema. Lengviau būtų darbuotojus pervesti iš vienu pareigų ar darbo vietų į kitas. Tokiu būdu gali būti pertvarkoma žmonių kaita žemesniuose valdymo lygiuose (Dikavičius, Stoškus, 2003). Taigi, labai svarbus žingsnis, keičiant kultūrą, yra darbuotojų mokymas.

L. Preikšienė (2003), pabrėžia, kad nėra nei blogos, nei geros organizacijos kultūros. *Organizacijos kultūra yra "gera"*, jei ji atitinka organizacijos tikslus, strategiją, siekius ir padeda jai juos įgyvendinti. Kiekvienos organizacijos kultūra unikali, taigi ir jos keitimas bus individualus, tačiau galima rasti bendrus principus, kurie padėtų bet kokiai organizacijai įgyvendinti pokyčius.

Rekomenduojami organizacijos kultūros keitimo žingsniai: 1. Nustatoma, kokia organizacijos kultūra šiuo metu egzistuoja. 2. Išsiaiškinama, kokios kultūros reikėtų siekti. 3. Nustatomi neatitikimai tarp esamos ir norimos kultūros, šiuo metu egzistuojanti kultūra lyginama su

organizacijos misija, vizija, tikslais. 4. Numatomi konkretūs veiksmai, kurių reikės imtis, norint įgyvendinti pokyčius. 5. Sudaromas pokyčių įgyvendinimo planas su konkrečiais terminais, kas, ką ir iki kada turi padaryti.

Pabrėžtina, kad vienas svarbiausių keitimo žingsnių – *egzistuojančios kultūros diagnostika*. Šiam etapui įgyvendinti dažnai reikia daug laiko, kadangi, norint matyti visapusišką organizacijos kultūros vaizdą, įprastai naudojamas ne vienas tyrimo metodas, remiamasi ir kiekybiniais ir kokybiniais matavimo rodikliais (Zakarevičius, 2004).

Organizacijos kultūra nėra lengvai keičiama. Kartais norint pakeisti organizacijos kultūrą prireikia drastiškų priemonių. Tačiau kaip teigia S. P. Robbins (2006) organizacijos kultūrą galima pakeisti, jei yra tam tikros sąlygos. Faktai byloja, kad kultūra gali pasikeisti, jei **egzistuoja dauguma arba visi šie dalykai:**

1. *Egzistuoja arba sukuriama gili krizė*. Darbuotojai patiria šoką, kuris sukelia abejonių dėl esamos kultūros efektyvumo. Tai gali būti netikėtas finansinis nuosmukis, kuris smarkiai sukrečia bei paveikia visą organizaciją, todėl darbuotojai lengviau pripažįsta, kad reikia keisti egzistuojančią kultūrą.

2. *Vadovų pasikeitimas*. Kad kultūros permainos būtų veiksmingos, reikalingi nauji aukščiausieji vadovai, galintys performuoti kultūrą ir pasiūlyti alternatyvias pagrindines vertybes tinkamesnes egzistuojančiai aplinkai. Tai atneša ir naujas pagrindines vertybes. Visa tai gali išvesti organizaciją iš krizės.

3. *Jauna ir maža organizacija*. Jei organizacija yra jauna ir maža, tikimybė, kad įvyks kultūrinės permainos, padidėja. Jaunesnių organizacijų kultūra nėra taip stipriai išsisknijusi. Kuo jaunesnė organizacija, tuo jos kultūra silpnesnė. Be to, naujas vertybes lengviau perteikti mažoms organizacijoms. Tai sudaro prielaidas didėjant organizacijai vykti kultūrinėms permainoms.

4. *Silpna kultūra*. Šiuo atveju organizacijos narių vertybės yra linkusios skirtis nuo organizacijos vertybių, nes kuo mažiau pripažįstamos egzistuojančios vertybės, tuo greičiau priimamos ir pripažįstamos naujos. Silpnas kultūras daug lengviau paveikti ir pakeisti negu stiprias.

Brandžiose, ilgai veikiančiose organizacijose kultūra labiau išsisknijusi, taigi ją pakeisti yra kur kas sunkiau nei naujose, neseniai įsikūrusiose organizacijose. Ypač stipri organizacijos kultūra kartais gali lėtinti organizacijos kaitos procesą, kuris dažniausiai susijęs ir su pasikeitimais organizacijos kultūroje (Jucevičienė, 1996). Tačiau įdedant daug pastangų, imantis nuoseklių veiksmų, galima įgyvendinti pokyčius bet kokios organizacijos kultūroje (Preikšienė, 2003).

Permainas organizacijose neretai lydi pasipriešinimas. Tai labai natūralus reiškinys, pažymi P. Vanagas (2004), nes bet kuriai sistemai būdingas stabilumo siekimas ir priešinimasis kaitai.

Dažniausiai priešinasi stiprią organizacijos kultūrą turinčios organizacijos darbuotojai, kurie puoselėja ir visuotinai pripažįsta turimas vertybes. Pasitenkinimas esama būseną, baimė, kad pasikeitimai sukels nepatogumų dėl darbo ateities bei užimamų pareigų, nepasitikėjimas (dėl nežinojimo) naująja veikla – tokios galimos nenoro keisti priežastys. Jas prevenciškai numatyti turėtų kiekvienos organizacijos vadovybė.

Vadovo sėkmė didele dalimi priklauso nuo organizacijos kultūros suvokimo. Schein (1992) tvirtina, jog daugelis problemų, su kuriomis susiduria vadovai, gali kilti iš jų negebėjimo analizuoti ir vertinti organizacijos kultūras. Daugelis vadovų, siekdami įdiegti naujas strategijas ar planus, vedančius į naują viziją, pastebės, jog tos strategijos žlunga, jei nėra suderintos su organizacijos kultūra (Šimanskienė, 2002). Taigi dažnai sunkumai transformuojant organizaciją kyla iš negebėjimo sėkmingai išanalizuoti organizacijos kultūrą.

Taigi organizacijos kultūros keitimas yra sudėtingas ir ilgalaikis procesas, nes personalas nenori pasiduoti, keičiantis struktūrai, procesams, per ilgus metus nusistovėjusiai tvarkai. Pakeitimų organizatorius turi būti lyderis, autoritetas, kuris sukuria personalui ateities viziją ir paaiškina organizacijos vertybes (Densten, Gray, 2003).

Kaip teigia S. P. Robbins, 2006, p. 297 „Vadovai neturėtų skubiai ar ryžtingai keisti savo organizacijų kultūros. Kultūros pakeitimas yra ilgas procesas, kurį reikėtų matuoti ne mėnesiais, o metais“. Anot V. Dikavičiaus ir S. Stoškaus (2003) nėra trumpo kelio į kokybę. Kai organizacijos kultūra yra susiformavusi ir ją sudaro stabilios, darbuotojų visuotinai pripažįstamos vertybės, ji tampa labai atspari permainoms. P. Dalin, H. G. Rolff, B. Kleekamp (1999) nurodo, jog prieš keičiant organizacijos kultūrą, labai svarbu pasirengti visiems permainų etapams, t.y. esamos kultūros diagnostika, galimų pasipriešinimų prevencija, keitimo veiksmų planas bei naujai formuojamos kultūros stiprinimas ir palaikymas.

Šiuo metu Lietuvoje vyksta esminiai pokyčiai ekonominėje, politinėje bei socialinėje sferose. Pokyčių neišvengia ir mokymo institucijos, todėl analizuoti ir pažinti profesinių mokyklų organizacijos kultūrą yra būtina, siekiant šių organizacijų veiklos efektyvumo. Vadinasi tik nuosekliai ir tiksliai ištyrus organizacijos kultūrą, parengus jos keitimo (tobulinimo) rekomendacijas, galima tikėtis sėkmės ar bent geros pažangos.

2. PROFESINĖS MOKYKLOS ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMAS

2.1. Tiriamos organizacijos apibūdinimas

Bet kurios organizacijos kultūros tyrimas yra netikslingas, nepažįstant pagrindinių šios organizacijos veiklos principų ir kitų esminių bruožų.

Lietuvos reabilitacinis profesinio rengimo centras (toliau – LRPRC) atidarytas ir pristatytas visuomenei 1994 metų gegužės 24 dieną. LRPRC pradėtas kurti 1993 metais, padedant Vokietijos Federacinės Respublikos vyriausybei bei remiant Lietuvos Vyriausybei. Įkurta 1962 metais, ši mokyimo įstaiga nuėjo ilgą kelią nuo profesinės technikos mokyklos iki Lietuvos reabilitacinio profesinio rengimo centro, kuriame vykdomas neįgaliųjų mokymas ir socializacija. Neįgaliųjų jaunuolių ugdymo idėja, materialinė ir metodinė parama perimta iš Vokietijos Pietų Heseno profesinio rengimo įmonės BBW. Šioje įmonėje įgūdžius tobulino 50 centro darbuotojų, su įmonės veikla susipažino daugiau kaip 100 dirbančiųjų LRPRC.

LRPRC vizija – **neįgaliųjų bendrųjų ir specialiųjų gebėjimų** įgyvendinimo ir socialinės sistemos tobulinimo profesinio rengimo programos politikos vykdymas Europos Sąjungos kontekste.

LRPRC tikslai:

- Telkti Lietuvos Respublikoje gyvenančius jaunuolius, turinčius negalią bei jų šeimas, globėjus ir kitus interesais veikiančius asmenis ir skatinti visapusišką sutrikusio intelekto žmonių integraciją į visuomenę.
- Skatinti intelekto sutrikimo ekologinę, medicininę ir socialinę prevenciją, kuo ankstesnį jo nustatymą, taip pat medicinines, socialines, edukacines, profesines, t.y. psichosocialines neįgalių žmonių reabilitacijos metodų plėtrą ir praktinį jų įgyvendinimą.
- Teikti pagalbą, tarpininkaujant jaunuolių ir suaugusių neįgaliųjų šeimų teises, laisves, realizuojant jų socialinius, kultūrinius ir kitokius poreikius.

LRPRC vykdo profesinę ir visuomeninę neįgaliųjų jaunuolių reabilitaciją, taiko psichologines, pedagogines ir kitokias ugdymo priemones ir perteikia specialybių praktinius įgūdžius. Čia mokosi mokiniai, baigę specialiąsias mokyklas, pagrindinių bendrojo lavinimo mokyklų specialiąsias klases ir turintys nežymų intelekto sutrikimą, fizinių judėjimo ar kompleksinių sutrikimų bei mokiniai įgiję pagrindinį išsilavinimą. LRPRC galima įgyti lengvų

drabužių siuvėjo, kaimo verslų darbininko (želdinių tvarkytojo), apdailininko, virėjo, staliaus, šaltkalvio, viešbučio darbuotojo, automobilių remontininko, virėjo ir padavėjo specialybes. 1996 metais išleista pirmoji absolventų laida. Stalių ir siuvėjų specialybių mokiniai baigiamuosius egzaminus laikė pagal Vokietijos Friedbergo pramonės ir prekybos rūmų paruoštus egzaminų testus ir gavo tarptautinius sertifikatus, suteikiančius teisę dirbti Vakarų Europos šalyse.

1993m. metais Lietuvos reabilitaciniame profesinio rengimo centre – materialinės bazės kūrimo metai. Bazės kūrimui vadovavo Pietų Heseno profesinio rengimo įmonės vadovas Karlas Heincas Šindleris (Karl Heinz Scindler). Projektą finansavo Lietuvos Respublikos vyriausybė ir švietimo ir mokslo ministerija bei Vokietijos Federacinės Respublikos vyriausybė. Centre įrengtos modernios įrangos cechai, atitinkantys pasaulinius standartus (stalių, siuvėjų), į kurių kūrimą investuota trys mln. Vokietijos markių. Taip pat naujausi įrengimai sumontuoti ir namų ūkio, virimo laboratorijose, šaltkalvių-santehnikų ceche. Įrengtas profesinio tinkamumo nustatymo ir orientavimo skyrius. Montuoti bei paleisti modernią įrangą padėjo specialistai iš Vokietijos. Tai buvo metodinės pamokos tiek mokiniams, tiek pedagogams.

Pirmosios Profesionaliam naujausios technikos įvaldymui didelės reikšmės turi centro darbuotojų stažuotės Pietų Heseno profesinio rengimo įmonėje. Netoli Frankfurto prie Maino mokėsi specialybių vedėjai, bendrabučio auklėtojai, profesijos mokytojai, administracijos ir ūkio specialistai – daugiau kaip 50 pedagogų. Kolegos iš Vokietijos nuolatos teikia metodinę paramą, lankydami Lietuvos reabilitaciniame profesinio rengimo centre.

Nuo 1993m. Lietuvos reabilitacinio profesinio rengimo centro dirbančio pedagogų kolektyvo profesinė įžvalga bei ilgametė patirtis, dėmesys neįgaliam žmogui, kūrybinis veržlumas į visa, kas pažangu ir modernu padėjo spręsti svarbias socialines neįgaliųjų profesinio mokymosi galimybių, profesinio orientavimo problemas. Svarbiausi Lietuvos neįgaliųjų profesinio rengimo metodiniai darbai pasiekti šiame centre, profesinė-pedagoginė-socialinė kūryba, sprendimų reikalaujančios problemos – kiekvieno pedagogo profesinės pareigos, etika ir atsakomybė savo profesinėje veikloje.

Nuoširdus rūpinimasis neįgaliaisiais, jų problemomis skatina pedagogų kolektyvą kiekvienais kūrybiniais pedagoginės veiklos metais domėtis naujovėmis, kurios padeda neįgaliajam pozityviau integruotis į darbo rinką bei pritapti Europos sąjungos darbo rinkoje. Neįgaliųjų Profesinio Rengimo įtaka aktyviai prisideda prie visos šalies švietimo raidos sistemos ir informacinės visuomenės kūrimo.

Prieduose pateikiama LRPRC valdymo struktūra (žr. 4 priedas).

2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas

Atlikus teorinę mokslinės literatūros analizę ir įsitikinus, jog organizacijos kultūros tyrimas aktualus, siekiant švietimo organizacijų veiklos efektyvumo, svarbu konkrečios švietimo organizacijos pavyzdžiu, atskleisti veiksnius, formuojančius organizacijos kultūrą. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta profesinė mokykla – Lietuvos reabilitacinis profesinio rengimo centras (toliau – LRPRC). Šiuo tikslu buvo sudaryta tyrimo metodika ir atliktas tyrimas, leidžiantis daug konkrečiau išanalizuoti šią temą.

Tyrimo objektas – profesinės mokyklos organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai (LRPRC pavyzdžiu).

Tyrimo tikslas – ištirti ir apibūdinti profesinės mokyklos organizacijos kultūrą formuojančius veiksnius (LRPRC pavyzdžiu).

Siekiant įgyvendinti šį tikslą buvo iškelti uždaviniai:

1. Išskirti veiksnius, turinčius teigiamos bei neigiamos įtakos profesinės mokyklos organizacijos kultūrai; (LRPRC pavyzdžiu);
2. Parengti rekomendacijas profesinės mokyklos organizacijos kultūrai tobulinti (LRPRC pavyzdžiu).

Tyrimo metodika. Tyrimui atlikti buvo taikomi **šie metodai:** *dokumentų analizė, anketinė apklausa raštu bei statistinė duomenų analizė.*

Dokumentų analizės metodu buvo siekiama išsiaiškinti Lietuvos reabilitacinio profesinio rengimo centro istorinę raidą, struktūrą, esminius ypatumus. Šis metodas padėjo suprasti mokyklos praeitį, įvertinti jos veiklą, vertybes, bendravimo būdą – tai, kas gali turėti įtakos dabartinei organizacijos kultūrai.

Anketinės apklausos raštu metodas pasirinktas todėl, jog tokiu būdu patogiau apklausti daug žmonių bei gauti konkrečią respondentų nuomonę į pateiktus klausimus. Šis metodas padėjo maksimaliai išvengti tyrėjo įtakos atsakymų pasirinkimui, be to, į tokio tipo klausimus galėjo lengviau atsakyti respondentai, kuriems sunku savo mintis reikšti žodžiu. Pusiau uždaro tipo klausimais respondentams buvo sudaryta galimybė ne tik pažymėti labiausiai jų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą, bet ir įrašyti savo nuomonę.

Statistinė tyrimo duomenų analizė. Statistinės analizės duomenims pateikti naudojamos dažnių lentelės, skritulinės bei stulpelinės diagramos. Įvairiems vertinimams palyginti buvo skaičiuojami vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Rodiklių pasiskirstymas pateiktas absoliučiais skaičiais ir procentais. Tyrimo rezultatų patikimumas buvo tikrinamas naudojant „Pearson Chi–

Square“ testą. Skirtumas su patikimumo lygiu, mažesniu nei 0,05 buvo vertinamas kaip statistiškai patikimas.

Tiriamųjų atsakymams fiksuoti pasirinktos **šios matavimų skalės**: *pavadinimų* (nominalinė), kai kintamųjų kategorijos nėra natūraliai sutvarkytos; *santykių*, kai skalėje yra objektyvus nulis, reiškiantis visišką matuojamos savybės nebuvimą; bei *ranginė* (tvarkos), kai kintamųjų kategorijos išrikiuotos matuojamos savybės didėjimo arba mažėjimo tvarka.

Profesinės mokyklos organizacijos kultūrai tirti buvo sukonstruotas **tyrimo instrumentas** – pusiau uždaro tipo anoniminė anketa organizacijos darbuotojams (žr. 2 priedas). Anketą sudaro **trys dalys**: įvadinė, pagrindinė bei demografiniai duomenys.

Įvadinė dalis – tai kreipimasis į respondentus, trumpai paaiškinant koku tikslu atliekama apklausa, kur bus naudojami gauti duomenys; pateikiama anketos pildymo instrukcija.

Tyrimo instrumento pagrindinėje dalyje respondentų buvo prašoma pažymėti vieną ar kelis jiems labiausiai tinkančius atsakymų variantus arba įrašyti savo atsakymą, kai kuriuose klausimuose buvo prašoma įvertinti tam tikrus organizacijos kultūros aspektus pagal svarbą nuo 1 iki 5. Pagrindinę tyrimo instrumento dalį ir demografinius duomenis sudaro 44 klausimai pagal **5 diagnostinius kriterijus**:

1. Tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas;
2. Lygių galimybių suteikimas, teisingumas;
3. Aplinkos svetingumas;
4. Bendravimas ir bendradarbiavimas;
5. Trumpa informacija apie Jus.

Pirmąjį kriterijų sudaro 14 klausimų, kuriais siekiama nustatyti, kaip darbuotojai vertina šios organizacijos kultūrą, ar jie jaučiasi esantys jos dalimi;

Antruoju kriterijumi (8 klausimai) siekiama įvertinti ar darbuotojai organizacijoje jaučiasi saugūs (ar visiems suteikiamos vienodos galimybės ir užtikrinamas teisingumas);

Trečiasis kriterijus (5 klausimai) padeda atskleisti, kiek organizacijos aplinka palanki darbui ir asmeniniam bendravimui;

Ketvirtuoju kriterijumi (11 klausimų) siekiama sužinoti, kaip organizacijoje vyksta bendravimas ir bendradarbiavimas tarp darbuotojų;

Penktasis kriterijus apima 6 demografinius klausimus, kuriais siekiama išsiaiškinti: respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, personalo kategoriją, kiek laiko dirbama šioje mokykloje ir keliose darbovietėse dirbama šiuo metu. Šie kriterijai padėjo nustatyti respondentų nuomonių pasiskirstymo tendencingas priklausomybes.

Tyrimo eiga. Tyrimas atliktas anketavimo būdu 2009 m. gruodžio mėnesį. Buvo išplatintos 126 anketos, sugrįžo 112 (anketų grįžtamumo procentinė kvota – 88,9 proc.), iš jų 6 su trūkstamais atsakymais į bent vieną iš klausimų. Anketos su trūkstamais atsakymais buvo šalinamos iš tolimesnės analizės. Keturi profesinės mokyklos darbuotojai iš karto atsisakė dalyvauti tyrime motyvuodami tuo, jog neturi tam laiko. Siekiant nustatyti klausimyne pateiktų teiginių valdumą, pradiniam tyrimo etape taikant šį klausimyną buvo organizuojamas žvalgomasis tyrimas (žvalgomojo tyrimo imtis – 20 respondentų, tyrimas atliktas 2009 m. lapkričio mėnesį). Remiantis tiriamos profesinės mokyklos darbuotojų pastabomis, klausimynas buvo patobulintas. Kai kuriems klausimams buvo įterpti patikslinimai bei paaiškinimai, taip pat papildyti galimi atsakymų variantai.

Tyrimo imtis. Kiekybinio tyrimo metu buvo numatyta apklausti visus 130 LRPRC darbuotojus, tačiau dėl anksčiau minėtų priežasčių tyrime dalyvavo 106 šios švietimo organizacijos darbuotojai. Darbuotojai pasirinkti todėl, jog jie geriausiai pažįsta organizaciją, žino jos specifiką ir gali tiksliau nurodyti organizacijos kultūrą formuojančius veiksniai. Tyrimas šioje organizacijoje pasirinktas **dėl šių priežasčių:**

1. Organizacija ypatinga tuo, jog joje dirba daug įvairių sričių darbuotojų, gerai išmanančių savo darbo specifiką, todėl svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia organizacijos kultūrą dideliame žmonių kolektyve.

3. Šio rašto darbo autorės veiklos šioje švietimo organizacijoje. Tai sudaro asmeninę interesą pažinti savo darbovietės organizacijos kultūrą.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo atliktas, gavus Lietuvos reabilitacinio profesinio rengimo centro leidimą (žr. 3 priedas). Anketavimo procedūros pradžioje respondentams buvo aiškiai ir suprantamai nusakytas tyrimo tikslas bei paaiškinta kaip tinkamai užpildyti anketą. Tiriamieji galėjo pasirinkti dalyvauti tyrime ar ne. Klausimyne nebuvo prašoma nurodyti asmens tapatybę nurodančių duomenų, taip buvo užtikrintas anonimiškumas. Daliai tiriamųjų buvo galima užpildyti klausimynus jiems tinkamu laiku ir norimoje vietoje, nes iš karto atsakyti į didelės apimties klausimyną tiriamieji neturėjo pakankamai laiko, todėl tyrimo metu pavyko surinkti tikslią informaciją. Tačiau dėl tokio duomenų rinkimo tyrimas užtruko gana ilgai ir dalis klausimynų nebuvo negražinta.

Tiriamųjų charakteristika. Demografinės tiriamųjų charakteristikos atspindi objektyvius, faktinius duomenis. Racionalu atsižvelgti į tiriamųjų demografinius duomenis, kadangi gali būti, jog nuo šių faktorių priklauso respondentų požiūris į tam tikrus organizacijos kultūrą formuojančius veiksniai. Tiriamos profesinės mokyklos darbuotojų populiacijos demografinė charakteristika pateikta 3 lentelėje.

Tiriamųjų demografinė charakteristika (N= 106)

Demografiniai rodikliai	Kintamieji	N	%
Lytis	vyras	37	34,9
	moteris	69	65,1
Amžius (metais)	iki 25	4	3,8
	26-35	11	10,4
	36-45	19	17,9
	46-55	56	52,8
	56 ir daugiau	16	15,1
Išsilavinimas	pagrindinis	1	0,9
	vidurinis	8	7,5
	profesinis	15	14,2
	aukštesnysis	15	14,2
	aukštasis neuniversitetinis	17	16,0
	aukštasis	50	47,2
Personalo kategorija, kuriai priklauso	mokymo personalas	44	41,5
	personalas, teikiantis profesionalią pedagoginę, sveikatos ar socialinę pagalbą	20	18,9
	vadovai, administracija	13	12,3
	pagalbinis personalas	29	27,3
Darbo stažas	Iki 1 metų	10	9,5
	1-3 metus	14	13,2
	4-10 metų	21	19,8
	11-19 metų	42	39,6
	20 ir daugiau metų	19	17,9
Darboviečių skaičius (keliose šiuo metu dirba)	vienoje darbovietėje	92	86,8
	dvejose darbovietėse	10	9,4
	daugiau nei dvejose darbovietėse	4	3,8

N – respondentų skaičius

% – respondentų skaičiaus procentinė išraiška

Iš pateiktų duomenų matyti (3 lentelė), jog lyties atžvilgiu didžiąją dalį respondentų sudaro moterys (65,1 proc.), o tai yra beveik perpus daugiau lyginant su vyrais – (34,9 proc.).

Apklauso duomenų analizė parodė, jog daugiau nei pusė (52,8 proc.) LRPRC darbuotojų priklauso „46-55“ amžiaus grupei, iš kurių daugiau nei pusė (28,3 proc.) organizacijoje dirba „11-19 metų“. Pastebėta, jog „46-55 metų“ amžiaus grupėje nėra nei vieno respondento, dirbančio šioje mokykloje iki 3 metų. Vyriausiųjų respondentų „56 ir daugiau“ amžiaus grupę sudaro 15,1 proc., o tai yra keturis kartus daugiau nei jauniausiųjų respondentų „iki 25“ metų (3,8 proc.), vadinasi

organizacija nelinkusi ilgai dirbančių darbuotojų pakeisti jaunesniais. „56 ir daugiau“ amžiaus grupėje nėra nei vieno darbuotojo, dirbančio iki 3 metų, dauguma šios amžiaus grupės darbuotojų dirba „11-19 metų“ (6,6 proc.) ir „20 ir daugiau metų“ (5,7 proc.). Skirtumas statistiškai patikimas ($p = 0,000$, $df = 16$).

Analizuojant tyrimo duomenis pagal išsilavinimą pastebėta, jog beveik pusė respondentų turi aukštąjį išsilavinimą (47,2 proc.), iš kurių 26,4 proc. priklauso mokymo personalui. Darbuotojai, turintys aukštąjį neuniversitetinį, aukštesnįjį ir profesinį išsilavinimą pasiskirstė maždaug tolygiai ir tai atitinkamai sudaro (16,0 proc., 14,2 proc., 14,2 proc.). Pagrindinį išsilavinimą turi tik vienas respondentas (0,9 proc.), priklausantis pagalbinio personalo kategorijai. Nustatyta, jog vidurinį išsilavinimą turi tik kas tryliktas (7,5 proc.) pagalbinio personalo darbuotojas. Skirtumas statistiškai patikimas ($p = 0,000$, $df = 15$).

Gauti tyrimo duomenys parodė, jog du penktadaliai (41,5 proc.) apklaustųjų priklauso mokymo personalui, tai yra beveik dvigubai daugiau nei personalo atstovų, teikiančių profesionalią pedagoginę, sveikatos ar socialinę pagalbą (18,9 proc.). Pagalbinis personalas sudaro šiek tiek mažiau nei trečdalį apklaustųjų (27,3 proc.). Vadovai ir administracija apima mažiausią respondentų dalį (12,3 proc.).

Vertinant gautus duomenis pagal tiriamųjų darbo stažą nustatyta, jog net du penktadaliai (39,6 proc.) darbuotojų organizacijoje dirba „11-19 metų“, penktadalis darbuotojų (19,8 proc.) dirba „4-10 metų“. Pastebėta, jog iki metų dirbančių darbuotojų (9,5 proc.) beveik du kartus mažiau nei dirbančių „20 ir daugiau metų“ (17,9 proc.), taigi tikėtina, jog ir kultūra organizacijoje stipri ir mažai kintanti. Lyginant respondentų darbo stažą ir darboviečių skaičių, kuriose jie šiuo metu dirba išryškėjo statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,000$, $df = 8$). Beveik trys penktadaliai apklaustųjų (57,5 proc.), dirbančių organizacijoje 11 ir daugiau metų dirba tik vienoje darbovietėje, vadinasi darbuotojai, ilgai dirbantys šioje organizacijoje nelinkę ieškoti papildomų darbų.

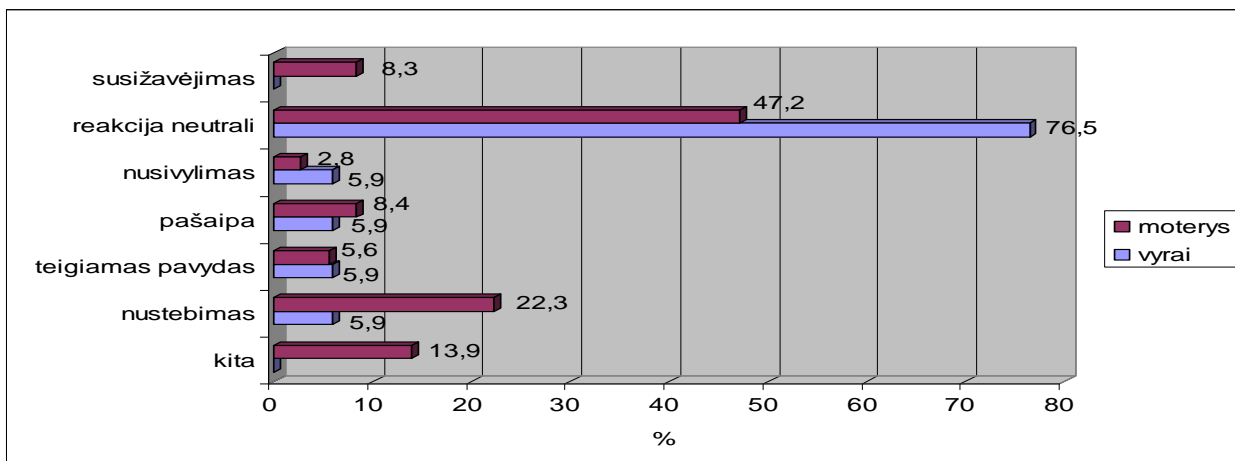
Respondentai pagal darboviečių skaičių, kuriose, jie šiuo metu dirba, pasiskirstė beveik vienareikšmiškai. Vienoje darbovietėje dirba daugiau nei keturi penktadaliai visų darbuotojų (86,8 proc.). Dvejose ir daugiau nei dvejose darbovietėse dirba tik kas aštuntas respondentas (13,2 proc.). Išryškėjo, jog dvejose ir daugiau nei dvejose darbovietėse daugiausia dirba respondentai, esantys „26-35“ amžiaus grupėje (8,5 proc.). Skirtumas statistiškai patikimas ($p = 0,000$, $df = 8$).

Apibendrinant galima teigti, jog profesinės mokyklos organizacijos kultūros tyrimo metodika pagrįsta, nes nagrinėjama tema analizuojama kompleksiskai, taikant empirinius ir statistinius tyrimo metodus.

2.3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

2.3.1. Darbuotojų tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmo raiška

Siekiant atskleisti darbuotojų tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmo raišką organizacijoje, buvo užduoti klausimai apie tai, kaip darbuotojai vertina šios organizacijos kultūrą, ar jie jaučiasi esantys jos dalimi. 4 paveiksle pateikti duomenys rodo, kokią reakciją pastebi šios organizacijos darbuotojai, kai pasako aplinkiniams, jog dirba šioje mokykloje.



4 pav. Požiūrio į profesinės mokyklos darbuotojus raiška (N=106)

Tyrimo duomenų analizė parodė, jog beveik trys penktadaliai (56,6 proc.) apklaustųjų mano, jog, aplinkinių reakcija būna neutrali. Tai, jog aplinkinių reakcija būna susižavėjimas pažymėjo tik 6 moterys (8,3 proc.) (žr. 4 pav.). Taip pat tik moterys (13,9 proc.) nurodė kitas aplinkinių reakcijas tai: „užuojauta“, „reakcija įvairi“, „priklauso nuo žmogaus“, „svarbu yra darbas“. Nustebimą kaip aplinkinių reakciją pažymėjo beveik keturis kartus daugiau moterų nei vyrų atitinkamai (22,3 proc. ir 5,9 proc.). Skirtumas tarp lyčių statistiškai patikimas ($p = 0,007$, $df = 6$).

Statistiškai reikšmingi skirtumai išryškėjo analizuojant tyrimo duomenis šiuo klausimu, pagal respondentų amžių ($p = 0,016$, $df = 24$). Nustatyta, jog pašaipą ir nusivylimą kaip aplinkinių reakciją pažymėjo tik respondentai esantys „36-45“, „46-55“ bei „56 ir daugiau“ amžiaus grupėse, tai atitinkamai sudaro (10,6 proc., 12,5 proc., 6,3 proc.). Tai rodo, jog neigiamų reakcijų apie organizaciją darbuotojai sulaukia retai. Taip pat išryškėjo, jog nustebimą, kaip aplinkinių reakciją, pažymėjo penktadalis mokymo personalo atstovų (20,5 proc.). Skirtumas statistiškai patikimas ($p = 0,005$, $df = 18$). Analizuojant gautus duomenis pagal respondentų darbo stažą šioje mokykloje pastebėta, jog tik ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai (4-10 metų, 11-19 metų, 20 ir daugiau metų) jaučia neigiamas aplinkinių reakcijas (pašaipą, nusivylimą), tai atitinkamai sudaro (19,0 proc., 7,2 proc., 10,6 proc.). Skirtumas pagal amžių statistiškai patikimas ($p = 0,017$, $df = 24$).

Siekiant išsiaiškinti respondentų požiūrį į jų atliekamą darbą, jo svarbą, motyvacijos veiksnius, buvo prašoma atskirus klausimus įvertinti pagal reikšmingumą skalėje nuo „5“ iki „0“, kur „5“ parodo, jog savybė labai išreikšta, artėjant prie „1“ savybė silpnėja, o „0“ – savybė neegzistuoja. Gauti rezultatai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė

Darbo organizacijoje vertinimas (N = 106)

Teiginiai	5		4		3		2		1		0		Vidurkis
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Atliekamo darbo svarbos vertinimas	32	30,2	38	35,8	30	28,3	2	1,9	2	1,9	2	1,9	3,85±1,058
Darbo įdomumas	30	28,3	30	28,3	28	26,4	16	15,1	2	1,9	0	0	3,66±1,103
Atsakomybės lygio vertinimas už atliekamą darbą	26	24,5	38	35,8	30	28,3	4	3,8	4	3,8	4	3,8	3,62±1,222
Didžiavimasis savo darbu	16	15,1	30	28,3	34	32,1	16	15,1	6	5,7	4	3,8	3,21±1,255
Didžiavimasis darbu šioje mokykloje	14	13,2	22	20,8	42	39,6	12	11,3	8	7,5	8	7,5	2,98±1,359
Visko būtiniausio turėjimas atliekant savo darbą	12	11,3	26	24,5	34	32,1	18	17,0	12	11,3	4	3,8	2,96±1,294
Karjeros perspektyvos šiame darbe žinojimas	8	7,5	12	11,3	16	15,1	20	18,9	18	17,0	32	30,2	1,83±1,630
Darbo motyvavimas	2	1,9	12	11,3	18	17,0	26	24,5	28	26,4	20	18,9	1,81±1,339
Karjeros planavimas kartu su mokyklos personalo darbuotojais	8	7,5	6	5,7	16	15,1	26	24,5	22	20,8	28	26,4	1,75±1,511

N – respondentų skaičius

% – respondentų skaičiaus procentinė išraiška

Vertinant darbuotojų nuostatus į jų atliekamo darbo svarbą (4 lentelė) matome, jog du trečdaliai respondentų (66 proc.) mano, jog jų atliekamas darbas labai svarbus („5“, „4“ balai). Ir tik kas devintas darbuotojas (5,7 proc.) teigia, jog jo atliekamas darbas nesvarbus („2“, „1“, „0“). Nustatyta, jog atliekamo darbo svarbos vertinimo atsakymų vidurkis aukščiausias ($3,85 \pm 1,058$ balo), vadinasi, respondentai itin pozityviai vertina savo atliekamo darbo svarbą.

Daugiau nei pusė apklaustųjų (56,6 proc.), vertindami atliekamo darbo įdomumą (4 lentelė) sutinka, jog jų darbas jiems yra įdomus („5“, „4“ balai). Apie ketvirtadalis (26,4 proc.) respondentų laikosi neutralios pozicijos („3“ balai). Tai, jog atliekamas darbas labiau neįdomus nei įdomus, nurodė tris kartus mažiau apklaustųjų (17 proc.), („2“, „1“ balai). Pastebėta, jog nė vienas darbuotojas nenurodė, jog jo darbas jam neįdomus („0“ balų). Vertinant šio klausimo atsakymų vidurkį matome, jog tai vienas aukščiausių vidurkių: $3,66 \pm 1,103$ balo. Taigi galima teigti, kad darbuotojams jų atliekamas darbas įdomus.

Respondentų atsakymai, vertinant savo atsakomybės lygį už atliekamą darbą, (4 lentelė) pasiskirstė gan vienareikšmiškai. Net trys penktadaliai (60,3 proc.) darbuotojų savo atsakomybės lygį už atliekamą darbą įvertino kaip itin svarbų („5“, „4“ balais).

Didžiausia dalis respondentų, vertindami didžiavimąsi savo darbu (4 lentelė) pasirinko „3“ ir „4“ balus atitinkamai (32,1 proc., 28,3 proc.). Tai, jog nesididžiuoja savo darbu nurodė ketvirtadalis (24,6 proc.) apklaustųjų, įvertindami „2“, „1“ ir „0“ balais. Pastebėta, jog beveik dvigubai didesnė darbuotojų dalis didžiuojasi savo darbu („5“, „4“ balai) nei nesididžiuoja („2“, „1“, „0“), tai atitinkamai sudaro (43,4 proc. ir 24,6 proc.).

Du penktadaliai respondentų (39,6 proc.) didžiavimąsi, jog dirba šioje mokykloje įvertino „3“ balais. Ši respondentų pozicija rodo, jog laikomasi neutraliteto šiuo klausimu. „4“ ir „5“ balus pasirinko trečdalis (34,0 proc.) apklaustųjų. Vadinasi, ši dalis tiriamųjų didžiuojasi, jog dirba šioje mokykloje. Neigiamą poziciją šiuo klausimu išreiškė daugiau nei ketvirtadalis (26,3 proc.) respondentų, pasirinkdami „2“, „1“ ir „0“ balų.

Taip pat buvo domimasi, ar darbuotojai turi viską būtiniausia, kad atliktų savo darbą (4 lentelė). Į šį klausimą tiek pozityviai („4“, „5“ balai), tiek negatyviai („2“, „1“, „0“) atsakė apie trečdalis apklaustųjų, tai atitinkamai sudaro (35,8 proc. ir 32,1 proc.). Likusi dalis (32,1 proc.) darbuotojų šį klausimą įvertina neutraliai („3“ balais).

Klausimu apie savo karjeros perspektyvą šiame darbe (4 lentelė) buvo siekiama sužinoti, kiek darbuotojai turi galimybių būti paaukštintais pareigose. Tai yra vienas iš motyvaciją skatinančių veiksnių. Šio klausimo analizė atskleidė, jog šiek tiek mažiau nei trečdalis (30,2 proc.) darbuotojų šiame darbe visiškai nežino („0“ balų) savo karjeros perspektyvos. Pastebėta, jog beveik

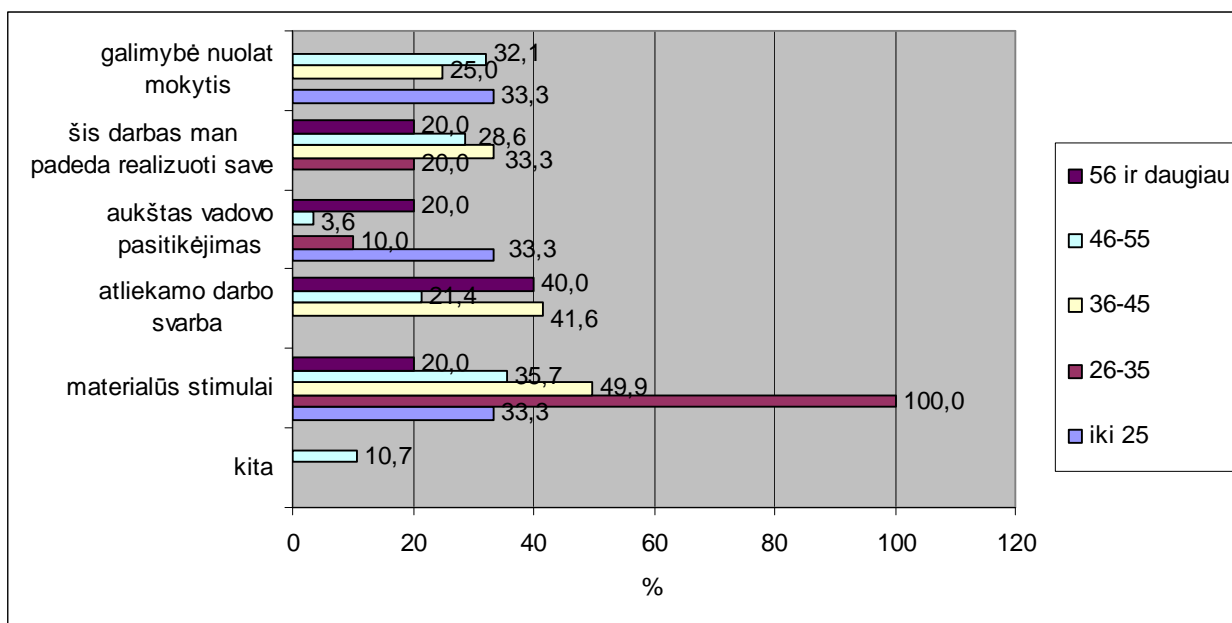
du kartus daugiau darbuotojų šiame darbe nežino („2“, „1“ balai) savo karjeros perspektyvos, nei žino („5“, „4“ balai), tai atitinkamai sudaro (35,9 proc., 18,8 proc.).

Tyrimo rezultatai pagal tai, kiek efektyviai motyvuojamas darbas t.y. ar darbuotojai papildomai (premijomis, dovanomis, padėkomis ir pan.) skatinami geriau atlikti savo darbą parodė, kad tik kas aštuntas darbuotojas motyvuojamas efektyviai (13,2 proc.), („5“, „4“ balai). Tai, jog darbas motyvuojamas iš dalies („2“, „1“ balai) nurodė pusė (50,9 proc.) apklaustųjų. Paaiškėjo, jog net 18,9 proc. darbuotojų jaučiasi visiškai nemotyvuojami („0“ balų), tai gali būti viena iš priežasčių palikti organizaciją.

Siekiant tiksliau išsiaiškinti apie darbuotojų karjeros planus organizacijoje buvo domimasi, ar darbuotojai savo karjerą planuoja kartu su mokyklos personalo darbuotojais (4 lentelė). Tyrimo rezultatai parodė, jog daugiau nei ketvirtadalis (26,4 proc.) darbuotojų savo karjeros visiškai neplanuoja („0“ balų) kartu su mokyklos personalo darbuotojais. Šiek tiek mažiau nei pusė (45,3) respondentų šį klausimą įvertino („2“, „1“ balo), tai rodo, jog jie savo karjeros beveik neplanuoja kartu su mokyklos personalo darbuotojais. Ir tik kas aštuntas darbuotojas (13,2 proc.) nurodė, jog savo karjerą planuoja kartu su mokyklos personalo darbuotojais. Pastebėta, jog trys penktadaliai (60,3 proc.) darbuotojų, žinančių savo karjeros perspektyvą („5“, „4“ balai), savo karjerą planuoja kartu su mokyklos personalo darbuotojais. Skirtumas statistiškai patikimas ($p = 0,000$, $df = 25$). Vadinasi, karjeros perspektyvos šiame darbe žinojimas tiesiogiai susijęs su karjeros planavimu kartu su mokyklos personalo darbuotojais. Svarbu ir tai, jog šio klausimo atsakymų vidurkis žemiausias: $1,75 \pm 1,511$ balo. Galima teigti, jog darbuotojai nelinkę savo karjeros planuoti kartu su mokyklos personalo darbuotojais.

Taigi organizacijos kultūros išskirtinumą, darbuotojų pozityviai nuostatai į darbą joje, didelę reikšmę turi atliekamos profesinės veiklos socialinė vertė.

Kaip teigia G. Dubauskas (2006), organizacijos narių vertybės sudaro prielaidas veiksmingam darbui. Todėl klausimu apie tai, kokie veiksniai stimuliuoja darbą, buvo siekiama sužinoti, kokiomis pagrindinėmis vertybėmis vadovaujasi šios profesinės mokyklos darbuotojai (žr. 5 pav.).

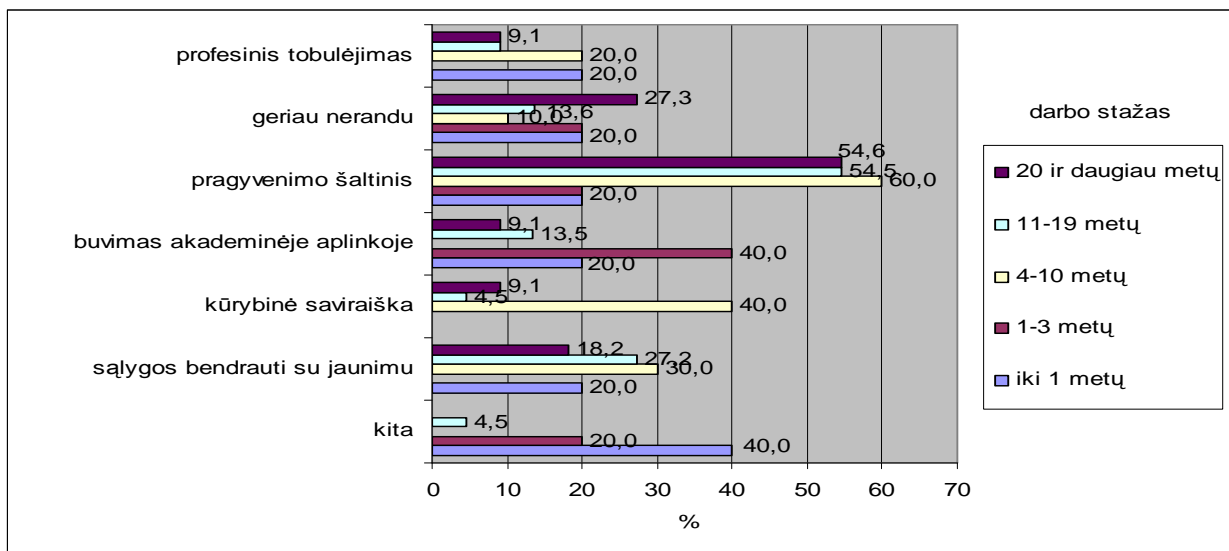


5 pav. Veiksniai, motyvuojantys darbą (N = 106)

Tyrimu nustatyta, jog labiausiai darbą organizacijoje motyvuoja materialūs stimulai, tai sudaro daugiau nei du penktadalius visų respondentų (43,6 proc.). Atliekamo darbo svarbą bei tai, jog šis darbas padeda realizuoti save atitinkamai nurodė (24,7 proc. ir 26,5 proc.) darbuotojų. Tai, jog darbo sėkmei įtakos turi „aukštas vadovo pasitikėjimas“ teigė tik kas tryliktas respondentas (7,6 proc.), todėl gali būti, jog vadovas mažai pasitiki darbuotojais. Respondentai, įrašę „kita“ minėjo šiuos veiksnius: „atsakomybė už atliekamą darbą“, „noras bendrauti su žmonėmis“.

Siekiant įvairiapusiškai įvertinti darbą motyvuojančius veiksnius, svarbu atsižvelgti į respondentų amžiaus grupes (žr. 5 pav.). Skirtumas pagal amžių statistiškai patikimas ($p = 0,000$, $df = 20$). Nustatyta, jog „iki 25“ metų respondentams vienodai svarbu: materialūs stimulai, aukštas vadovo pasitikėjimas bei galimybė nuolat mokytis (po 33,3 proc.). „26-35“ amžiaus grupės darbuotojai, kaip svarbiausią veiksnį išskiria materialius stimulus (100,0 proc.). Pastebėta, jog „36-45“ amžiaus grupėje nė vienas respondentas nenurodė, jog jo darbą motyvuoja aukštas vadovo pasitikėjimas. „46-55“ amžiaus grupėje dominuoja materialių stimulų svarba (35,7 proc.). „56 ir daugiau“ amžiaus grupėje išryškėjo atliekamo darbo svarba (40,0 proc.).

Pasak V. Targamadzės (1999), darbuotojas dirbdamas siekia ne tik materialinio atlygio, bet pirmiausia savo sugebėjimų pritaikymo, asmeninio pripažinimo ir socialinių kontaktų. Todėl tyrimo metu buvo siekiama sužinoti priežastis, kodėl dirbama šioje mokykloje (žr. 6 pav.).



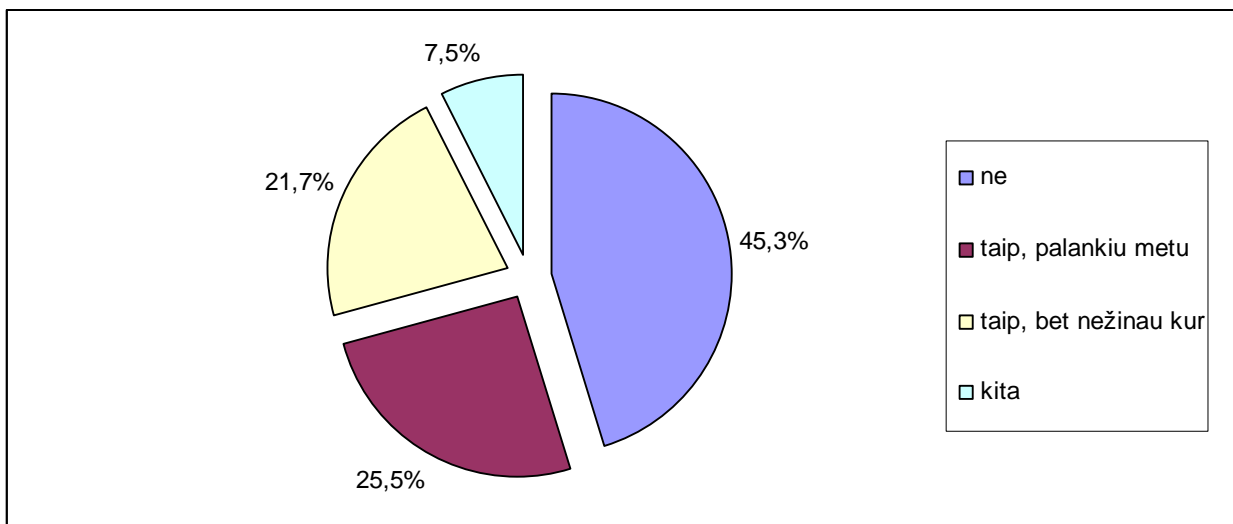
6 pav. Požiūrio į darbą šioje mokykloje vertybinė raiška (N = 106)

Tyrimo duomenys atskleidė, jog pusei (49,3 proc.) respondentų darbas šioje mokykloje pirmiausia – pragyvenimo šaltinis. Ketvirtadalis (24,6 proc.) darbuotojų teigė, jog šis darbas jiems – tai sąlygos bendrauti su jaunimu. Tai, jog šis darbas – profesinis tobulėjimas ir kūrybinė saviraiška atitinkamai nurodė (13,3 proc. ir 11,4 proc.) respondentų. Vadinasi, darbuotojai organizacijoje nesijaučia save realizuojantys. Respondentai, nurodę „kita“ (7,6 proc.) įrašė jog tai: „papildomas darbas, kad turėti krūvį ir gauti atlygį, kurio užtektų pragyvenimui“, „darbas ir tiek“.

Analizuojant tyrimo duomenis šiuo klausimu pagal darbo stažą (žr. 6 pav.), išryškėjo statistiškai patikimi skirtumai ($p = 0,001$, $df = 24$). Pastebėta, jog kuo ilgiau žmogus dirba organizacijoje, tuo labiau, jam šis darbas tampa tik pragyvenimo šaltiniu: „1-3 metai“ (20,0 proc.); „4-10 metų“ (60,0 proc.). Duomenų analizė pagal darbuotojų skaičių parodė, jog respondentams, šiuo metu dirbantiems dvejose darbovietėse, šis darbas daugiausia yra profesinis tobulėjimas (20 proc.) arba tiesiog nieko geriau neranda (20 proc.). Skirtumas pagal darbuotojų skaičių statistiškai patikimas ($p = 0,013$, $df = 12$).

Taigi, nors ir atrodo svarbu profesinis tobulėjimas, kūrybinė saviraiška, buvimas akademinėje aplinkoje, vis dėlto rezultatai rodo ką kita – darbas šioje mokykloje daugumai darbuotojų pirmiausia – pragyvenimo šaltinis.

Labai svarbu, jog organizacijoje darbuotojas jaustųsi įvertintas, priešingu atveju jis organizacijoje nesijaus pilnavertiškai. Taigi siekiant nustatyti, kiek respondentai patenkinti darbu šioje mokykloje, buvo domimasi, ar jie norėtų pereiti į kitą organizaciją su tuo pačiu darbo užmokesčiu (žr. 7 pav.).



7 pav. Respondentų nuostatos į darbo kaitą (N = 106)

Tyrimo duomenų analizė parodė (žr. 7 pav.), jog beveik pusė tirtos kontingento (45,3 proc.) nenorėtų pereiti į kitą organizaciją su tuo pačiu darbo užmokesčiu, vadinasi juos tenkina esamos sąlygos ir jie nieko nenorėtų keisti. Ketvirtadalis (25,5 proc.) respondentų nurodė, jog vis dėlto palankiu metu norėtų pakeisti darbovietę. Ir šiek tiek daugiau nei penktadalis (21,7 proc.) apklaustųjų išreiškė abejonę teigdami, jog norėtų pereiti į kitą organizaciją, bet nežino kur. Respondentai, kurie pažymėjo „kita“ (7,5 proc.) įvardijo: „nežinau“, „dirbu antraeilėse pareigose, turiu darbą kitur“, „jei materialinė bazė būtų geresnė“.

Vertinant gautus duomenis pagal darbo stažą nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,000$, $df = 12$). Pastebėta, jog beveik visose grupėse („iki 1 metų“, „1-3 metus“, „4-10 metų“, „11-19“ metų) pagal darbo stažą didžiausią dalį sudaro respondentai, kurie nenorėtų pereiti į kitą organizaciją su tuo pačiu darbo užmokesčiu. Ir tik „20 ir daugiau metų“ pagal darbo stažą grupėje nenorinčių pereiti į kitą organizaciją ir palankiu metu norinčių pakeisti darbovietę respondentų skaičius vienodas (po 36,8 proc.). Pastebėta, jog organizacijoje dirbančių „1-3 metus“ respondentų palankiu metu norinčių pakeisti darbovietę beveik keturis kartus mažiau nei nenorinčių keisti darbo vietas, tai atitinkamai sudaro (21,4 proc. ir 78,6 proc.).

Kultūra yra neatsiejama nuo simbolių. Simboliai turi įtakos kultūriniam ryšiams, todėl jie laikomi pagrindiniais kultūros išraiškos elementais (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė, 2000). Dažnai simboliai yra organizacijos išskyrimo priemonė, vienas iš jų – darbuotojų apranga. Todėl klausimu apie tai, kokią aprangą darbuotojai dažniausiai dėvi darbo metu, buvo siekiama išsiaiškinti, ar šios organizacijos kultūra pasižymi išskirtinėmis savybėmis aprangos atžvilgiu. Respondentų buvo prašoma šį klausimą įvertinti pagal reikšmingumą skalėje nuo „5“ iki „0“, kur „5“ parodo, jog savybė labai išreikšta t.y. aprangos stilius oficialus (dėvi darbo uniformą, kostiumą ir kt.) artėjant prie „1“ savybė silpnėja, o „0“ – savybė neegzistuoja t.y. aprangos stilius visiškai neoficialus (dėvi megztinį, džinsus ir kt.). Rezultatai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

Aprangos stiliaus darbe vertinimas (N = 106)

Oficialus stilius	5		4		3		2		1		0		Neoficialus stilius
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
	24	22,6	18	17	26	24,5	12	11,3	12	11,3	14	13,2	

N – respondentų skaičius

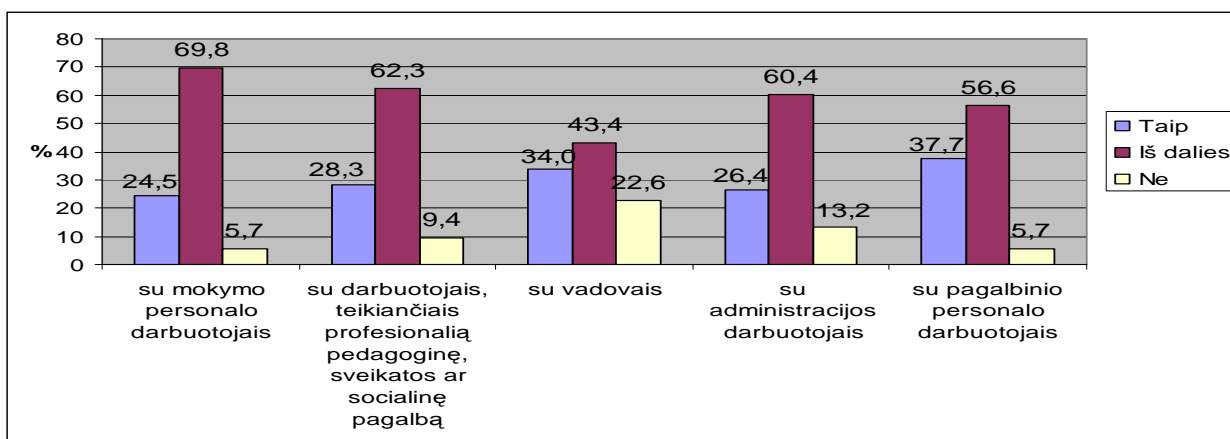
% – respondentų skaičiaus procentinė išraiška

Vertinant profesinės mokyklos darbuotojų aprangos stilių darbe matome (5 lentelė), jog tiek oficialiai („5“, „4“ balai), tiek neoficialiai („2“, „1“, „0“ balų) rengiasi panaši dalis darbuotojų, tai atitinkamai sudaro (39,6 proc. ir 35,8 proc.). Mišriu stiliumi („3 balai“) rengiasi apie ketvirtadalis darbuotojų (24,5 proc.). Vidurkis sudaro $2,89 \pm 1,686$ balo.

Vadinasi, organizacijoje nėra visiems jos nariams priimtino vieningo aprangos stiliaus, galima aprangos stilių įvairovė.

2.3.2. Lygių galimybių suteikimo bei teisingumo užtikrinimas organizacijoje

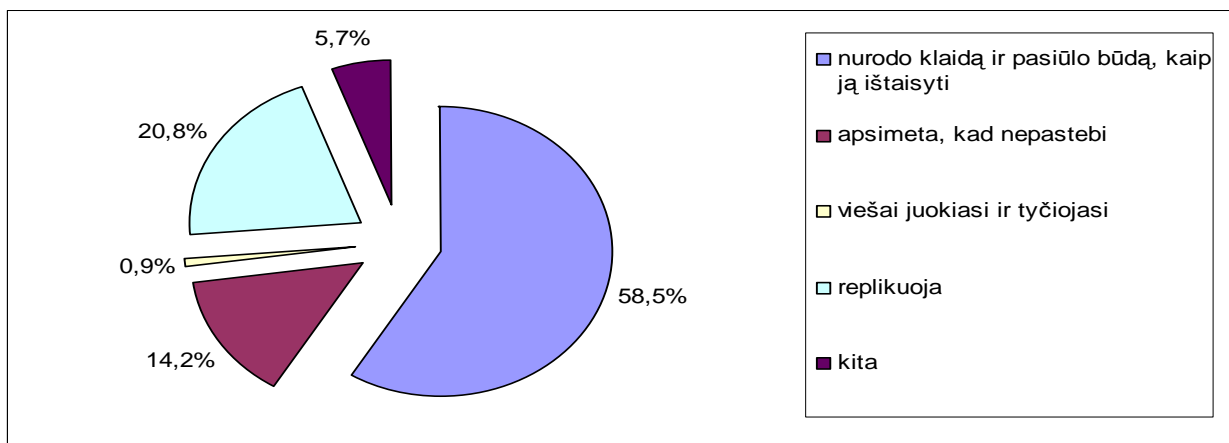
Siekiant įvertinti, ar visiems darbuotojams suteikiamos vienodos galimybės ir užtikrinamas teisingumas buvo užduoti klausimai, padėsiantys nustatyti ar darbuotojai organizacijoje jaučiasi įvairiapusiškai saugūs. Tik pasitikėjimu, sąžiningumu ir teisingumu galima siekti lojalumo ir įsipareigojimo organizacijai. Šios universalios vertybės labiausiai atspindi žmonių poreikius, juos suvienija. Klausimu apie skirtingų nuomonių toleravimą mokykloje buvo siekiama išsiaiškinti, kiek laisvai darbuotojai gali išreikšti savo mintis bendraudami su skirtingų mokyklos personalo kategorijų atstovais (žr. 8 pav.).



8 pav. Nuomonių įvairovės toleravimas organizacijoje (N = 106)

Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta, jog labiausiai nuomonių įvairovė toleruojama bendraujant su pagalbiniu personalo darbuotojais (37,7 proc.), (žr. 8 pav.). Pastebėta, jog visose personalo kategorijose ryškiai dominuoja atsakymo variantas „iš dalies“, vadinasi organizacijoje ne visada galima laisvai išreikšti savo mintis. Pasirinkusių atsakymo variantą „ne“ didžiausia dalis bendraujant su vadovais (22,6 proc.), taigi gali būti, jog darbuotojai dažnai nedrįsta vadovams išsakyti savo minčių.

Anot E. H. Schein (1992) organizacijos kultūra formuojasi kritinių incidentų įtakoje, ypač kai įvyksta klaidos. Siekiant išsiaiškinti, kiek organizacijoje toleruojamos klaidos, buvo domimasi, kaip dažniausiai šios organizacijos darbuotojai reaguoja į kolegų klaidas. Bendradarbių reakcija vieniems į kitų klaidas labai svarbi konfliktų tolerancijos procese. Neadekvati kolegų reakcija gali susilpninti organizacijos kultūrą (žr. 9 pav.)



9 pav. Profesinės mokyklos darbuotojų reakcija į bendradarbių klaidas (N = 106)

Tyrimo rezultatai atskleidžia (žr. 9 pav.), jog dažniausiai bendradarbiai, pastebėję kolegų klaidas jas nurodo ir pasiūlo būdą, kaip ištaisyti (58,5 proc.), vadinasi organizacijoje leidžiama klysti, todėl tikėtina, jog šie darbuotojai nebijo imtis atsakomybės. Penktadalis (20,8 proc.) apklaustųjų paminėjo, jog bendradarbiai, pastebėję klaidą replikuoja. Klaidų nepastebėjimas (14,2 proc.) gali reikšti, jog darbuotojai abejingi kolegų klaidoms ir jiems mažai rūpi, kaip sekasi bendradarbiams. Respondentai pažymėję „kita“ (5,7 proc.) paminėjo, jog dažnai klaida nurodoma, tik nepasakoma, kaip ją ištaisyti. Tik vienas (0,9 proc.) respondentas pasirinko atsakymo variantą „viešai juokiasi ir tyčiojasi“, vadinasi organizacijoje toks elgesys kolegų atžvilgiu nepriimtinas.

Pastebėta, jog net du penktadaliai (40,0 proc.) personalo atstovų, teikiančių profesionalią pedagoginę, sveikatos ar socialinę pagalbą pastebėję kolegų klaidą linkę replikuoti. Skirtumas statistiškai patikimas ($p = 0,011$, $df = 12$).

Vadinasi šios profesinės mokyklos darbuotojai į bendradarbių klaidas dažniausiai reaguoja adekvačiai, nurodydami bendradarbių klaidas.

Siekiant įvertinti, kiek darbuotojai organizacijoje laikosi nustatytų taisyklių buvo užduoti klausimai, susiję su darbuotojų atėjimu į darbą nustatytu laiku. Respondentų buvo prašoma klausimus įvertinti pagal reikšmingumą skalėje nuo „5“ iki „0“, kur „5“ parodo, jog savybė labai išreikšta t.y. darbuotojai visada į darbą ateina punktualiai, artėjant prie „1“ savybė silpnėja, o „0“ – savybė neegzistuoja t.y. darbuotojai visiškai nepunktualūs. Rezultatai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė

Darbuotojų punktualumo vertinimas (N = 106)

Teiginiai		Vertinimo skalė				Vidurkis
		5	4	3	2	
Darbuotojų atėjimo į darbą nustatytu laiku (punktualumo) vertinimas	N	50	44	10	2	4,34±0,729
	%	47,2	41,5	9,4	1,9	
Savo atėjimo į darbą nustatytu laiku (punktualumo) vertinimas	N	76	26	2	2	4,66±0,615
	%	71,4	24,5	1,9	1,9	

N – respondentų skaičius

% – respondentų skaičiaus procentinė išraiška

Kaip rodo pateikti tyrimo duomenys (6 lentelė) dauguma apklaustųjų tiek savo, tiek kitų šios organizacijos darbuotojų atėjimą į darbą laiku (punktualumą) vertina palankiai („5“, „4“ balai), tai atitinkamai sudaro (95,9 proc. ir 88,7 proc.). Lyginant šių klausimų vidurkius matome, jog jie gan aukšti ir skiriasi nežymiai (0,32±0,114 balo). „3“ ir „2“ balais savo ir kitų organizacijos darbuotojų punktualumą atitinkamai įvardijo tik nedidelė dalis respondentų (11,3 proc. ir 3,8 proc.).

Pastebėta, jog darbuotojai savo atėjimą į darbą nustatytu laiku vertina palankiau. Skirtumas statistiškai patikimas ($p = 0,002$, $df = 9$). „1“ ir „0“ balų nepažymėjo nė vienas respondentas, vadinasi vėlavimas į darbą šioje organizacijoje ne itin būdingas, darbuotojai linkę laikytis nustatytų taisyklių.

Siekiant sužinoti, ar darbuotojai rodo iniciatyvą teikdami pasiūlymus ir taip darydami teigiamą poveikį organizacijos kultūrai, buvo domimasi, ar per paskutinius tris mėnesius jie teikė pasiūlymų vadovybei (žr. 7 lentelė). Pasiūlymai skatina pokyčius, taigi svarbu sužinoti ne tik tai, ar darbuotojai juos teikia, bet ir priežastis, kodėl pasiūlymai teikiami arba neteikiami.

7 lentelė

Pasiūlymų vadovybei teikimas (N = 106)

	Taip	N	%	Ne	N	%
		42	39,6		64	60,4
Priežastys	Bendradarbiaujant galima įveikti daugumą problemų	34	32,1	Neturiu ko pasiūlyti	32	30,2
	Į mano pasiūlymus atsižvelgiama	16	15,1	Nenoriu likti nesuprastas(a)	16	15,1
	Nes tai būtina	8	7,6	Į mano pasiūlymus neatsižvelgiama	12	11,3
	Kita	0	0,0	Kita	6	5,7

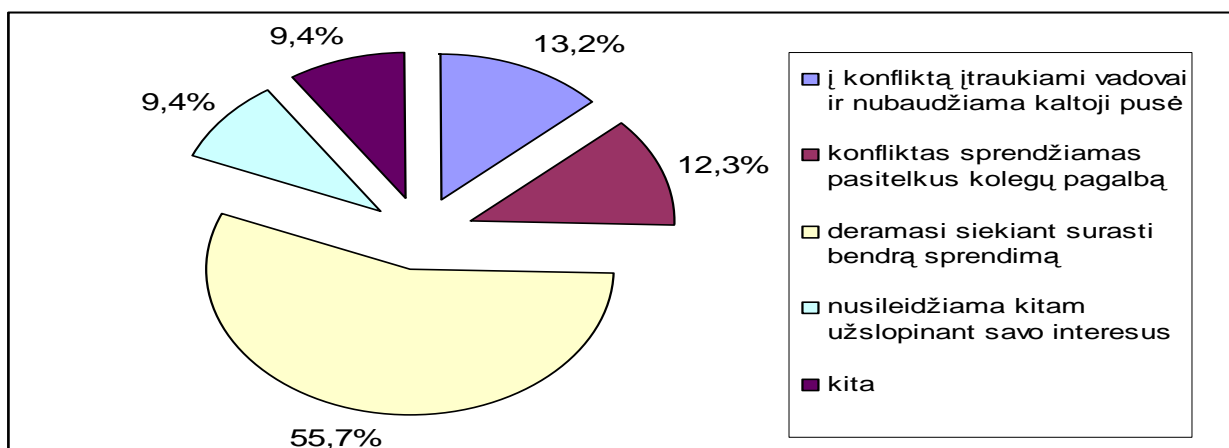
N – respondentų skaičius

% – respondentų skaičiaus procentinė išraiška

Tyrimo duomenų analizė parodė (žr. 7 lentelė), jog pasiūlymų vadovybei per paskutinius tris mėnesius teikė du penktadaliai (39,6 proc.) darbuotojų, nurodę šias priežastis: „bendradarbiaujant galima įveikti daugumą problemų“ (32,1 proc.), „į mano pasiūlymus atsižvelgiama“ (15,1 proc.), „nes tai būtina“ (7,8 proc.). Analizuojant šiuos duomenis pagal tai, kodėl darbuotojai vadovybei neteikia pasiūlymų (60,4 proc.) išryškėjo šios priežastys: „neturiu ko pasiūlyti“ (30,2 proc.), „nenoriu likti nesuprastas(a)“ (15,1 proc.), „į mano pasiūlymus neatsižvelgiama“ (11,3 proc.). Respondentai nurodę „kita“ (5,7 proc.) nurodė šias pasiūlymų neteikimo priežastis: „sako, jog pasiūlymas geras, bet jie nevykdomi“, „pasiūlymą turėčiau įvykdyti pati viena“, „dirbu tik 0,5 m., todėl dar neįsigilinau į darbo specifiką“. Pastebta, jog pagalbinio personalo darbuotojai per paskutinius tris mėnesius vadovybei pasiūlymų neteikė. Skirtumas statistiškai patikimas ($p = 0,037$, $df = 3$).

Apibendrinant galima teigti, jog dauguma šios profesinės mokyklos darbuotojų nelinkę teikti vadovybei pasiūlymų.

Konfliktai – dėsningas visuomenės plėtotės proceso reiškinys, todėl jie gali būti tiek grėsmingi, tiek ir naudingi (Seilius, 1998). Konfliktai organizacijose turi didelį poveikį darbo rezultatams. Siekiant išsiaiškinti, kaip šioje organizacijoje sprendžiami konfliktai (žr. 10, 11, 12 pav.), buvo domimasi, kokie pagrindiniai konfliktų sprendimo būdai tarp organizacijos darbuotojų, ar diskusijose su kolegomis dažnai pasiekiamas bendras susitarimas ginčytinu klausimu, bei ką paprastai daro darbuotojai, kai bendradarbiai atvirai reiškia savo kritišką nuomonę atliekamo darbo atžvilgiu. Siekiant, kad konfliktai taptų kuriamąja, o ne griaunančiąja jėga, kad organizacijai ir jos nariams būtų maksimaliai naudingi jie turi būti tinkamai valdomi.

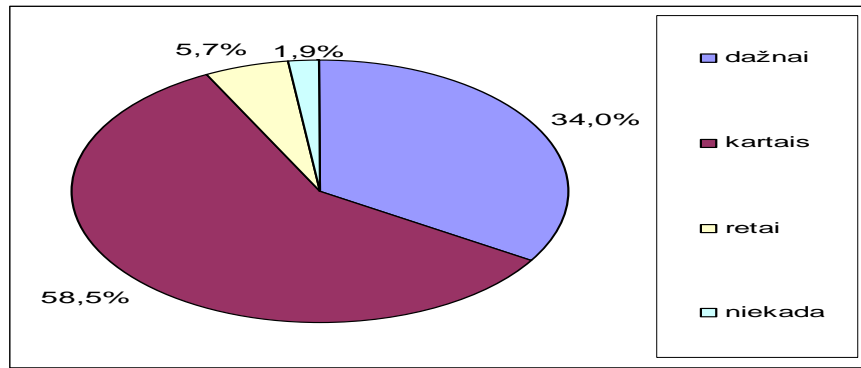


10 pav. **Konfliktų sprendimo būdai tarp organizacijos darbuotojų** (N = 106)

Analizuojant tyrimo duomenis (žr. 10 pav.) nustatyta, jog dažniausiai konfliktai tarp organizacijos darbuotojų sprendžiami derantis, siekiant surasti bendrą sprendimą (55,7 proc.). Tai, jog į konfliktą įtraukiami vadovai arba konfliktas sprendžiamas pasitelkus kolegų pagalbą atitinkamai nurodė (13,2 proc. ir 12,3 proc.) apklaustųjų. Konfliktų sprendimo būdą, kai nusileidžiama kitam užslopinant savo jausmus pažymėjo kas 11 respondentas (9,4 proc.). Respondentai, nurodę „kita“ (9,4 proc.) įrašė: „Nežinau, neteko konfliktų matyti“, „Konfliktai sprendžiami pagal situaciją“, „Stengiamės nekonfliktuoti“. Atsakymo varianto „konfliktas nesprenžiamas“ nepasirinko nei vienas respondentas.

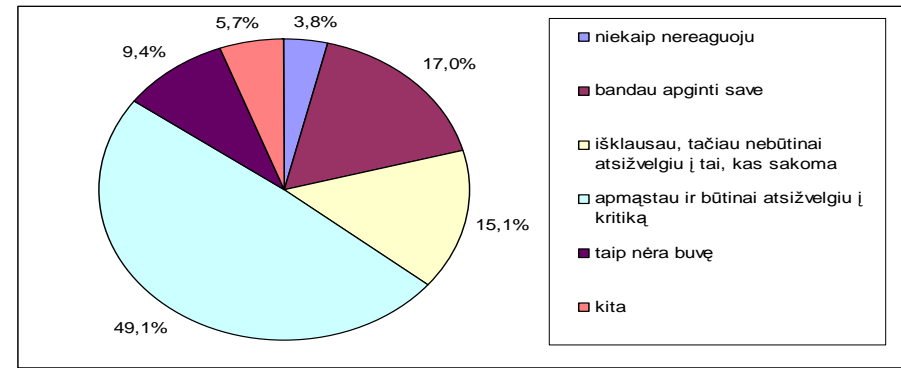
Nagrinėjant šį klausimą pagal apklaustųjų darbo stažą, išryškėjo statistiškai patikimi skirtumai ($p = 0,022$, $df = 16$). Respondentų, nurodžiusių, jog mokykloje iškilus konfliktinėms situacijoms darbuotojai derasi, siekdami surasti bendrą sprendimą (71,4 proc.) organizacijoje dirba 1-10 metų. Konfliktų sprendimo būdas, kai deramasi, yra vienas objektyviausių, nes oponentai turi galimybę ne tik apginti savo nuomonę, bet ir surasti abejoms pusėms priimtina sprendimą.

Siekiant sužinoti, kiek dažnai darbuotojai konfliktus organizacijoje sprendžia anksčiau nurodytais būdais (žr. 10 pav.), buvo domimasi, ar dažnai diskusijose su kolegomis pasiekiamas bendras susitarimas ginčytinu klausimu (žr. 11 pav.). O norint išsiaiškinti, kaip darbuotojai reaguoja į kritiką, ir ar tai gali sukelti konfliktą buvo klausiama, ką darbuotojai paprastai daro, kai bendradarbiai atvirai reiškia savo kritišką nuomonę jų atliekamo darbo atžvilgiu (žr. 12 pav.). Atsakymų variantai: „bandau apginti save“ bei „išklausu, bet nebūtinai atsižvelgiu į tai, kas sakoma“ parodo, didesnę konfliktinių situacijų tikimybę.



11 pav. Susitarimo siekimas diskusijose su kolegomis ginčytinu klausimu (N=106)

Kaip rodo pateikti tyrimo duomenys (žr. 11 pav.) dažnai susitarimo ginčytinu klausimu pasiekia apie trečdalis (34,0 proc.) apklaustųjų ir beveik trys penktadaliai respondentų (58,5 proc.) kompromisą randa tik kartais. Tai, jog bendrą sprendimą randa retai nurodė tik kas aštuonioliktas respondentas (5,7 proc.). Vadinasi pasitvirtina teiginys, jog darbuotojai konfliktus sprendžia derėdamiesi, ieškant bendrų sprendimų.

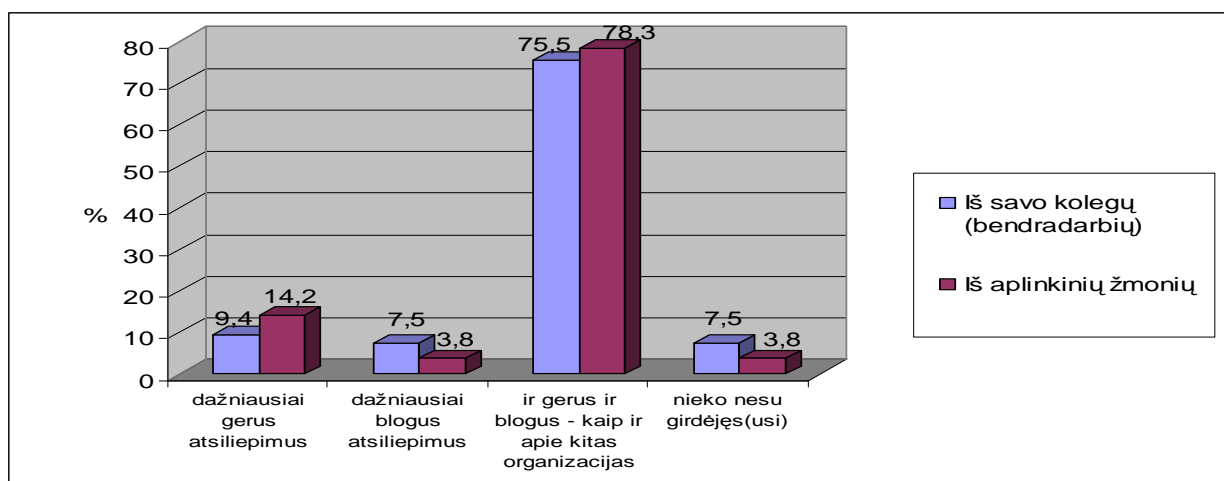


12 pav. Respondentų reakcija į bendradarbių atvirai reiškiama kritišką nuomonę (N=106)

Analizuojant gautus tyrimo duomenis (žr. 12 pav.) nustatyta, jog beveik pusė (49,1 proc.) tirtu kontingento į bendradarbių atvirai reiškiama kritišką nuomonę jų atliekamo darbo atžvilgiu reaguoja konstruktyviai: apmąsto ir būtinai atsižvelgia į kritiką. Mažiausia dalis respondentų pasirinko atsakymo variantą: „niekaip nereaguuju“ (3,8 proc.), vadinasi tik nedaugelis šios organizacijos darbuotojų ignoruoja tai, kas sakoma ir taip bando užgniaužti bręstantį konfliktą.

2.3.3 Organizacijos aplinkos svetingumas

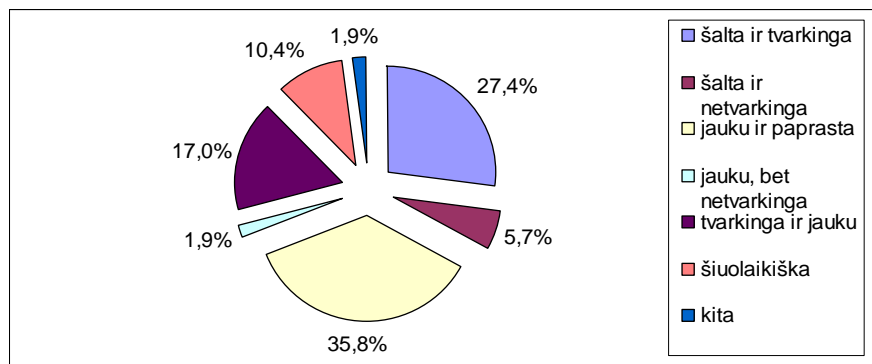
Teigiama, jog organizacijos aplinka atspindi organizacijos kultūrą bei turi įtakos darbuotojų vertybėms ir nuostatoms. Todėl klausimais, apie organizacijos aplinkos svetingumą norima atskleisti, kiek šios organizacijos aplinka palanki darbui ir asmeniniam bendravimui. Siekiant palyginti, kaip organizaciją vertina patys darbuotojai bei aplinkiniai žmonės (darbuotojų požiūriu), respondentų buvo klausama, kokius atsiliepimus apie mokyklą, kurioje dirba, jie dažniausiai girdi iš savo kolegų bei aplinkinių žmonių. Rezultatai pateikti 13 paveiksle.



13 pav. Darbuotojų atsiliepimai apie mokyklą (N = 106)

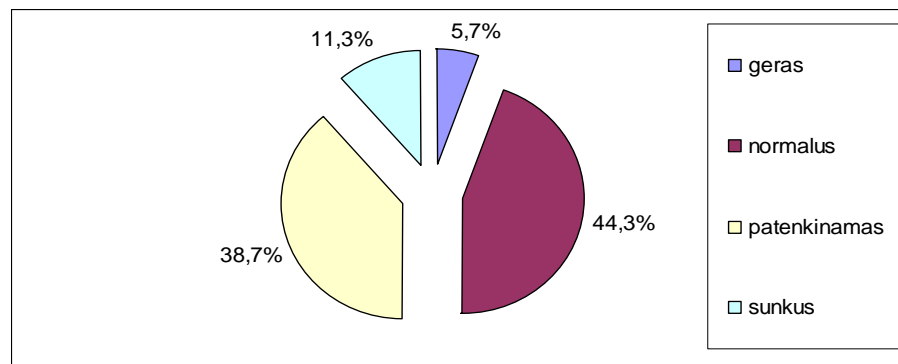
Vertinant gautus tyrimo duomenis pagal tai, kokius atsiliepimus apie mokyklą, kurioje dirba girdi darbuotojai (žr. 13 pav.) matome, jog didžiausia dalis respondentų tiek iš kolegų (75,5 proc.), tiek iš aplinkinių žmonių (78,3 proc.) dažniausiai girdi: „ir gerus ir blogus atsiliepimus – kaip ir apie kitas organizacijas“. Tai rodo, jog darbuotojai nelinkę nei per daug girti, nei peikti, organizacijos, kurioje dirba. Kraštutinį požiūrį, jog dažniausiai girdi tik blogus atsiliepimus, iš savo kolegų nurodė (7,5 proc.) respondentų ir du kartus mažiau (3,8 proc.) apklaustųjų šį atsiliepimą girdėjo iš aplinkinių žmonių. Ta pati tendencija pasitvirtino lyginant šio klausimo duomenis pagal tai, jog darbuotojai dažniau girdi gerus atsiliepimus apie mokyklą iš aplinkinių žmonių (14,2 proc.) nei iš kolegų (9,4 proc.). Vadinasi, respondentų nuomone, aplinkiniai organizaciją vertina palankiau, nei patys darbuotojai. Skirtumas statistiškai patikimas ($p = 0,000$, $df = 9$).

Siekiant suprasti, kaip darbuotojai jaučiasi organizacijoje ir kiek ši aplinka palanki darbui (žr. 14, 15 pav.), respondentų buvo prašoma įvertinti šios organizacijos aplinką bei jos moralinį-psichologinį klimatą.



14 pav. Organizacijos aplinkos įvertinimas (N = 106)

Tyrimo duomenys atskleidė (žr. 14 pav.), jog daugiau nei trys penktadaliai (63,2 proc.) respondentų organizacijos aplinką vertina palankiai kaip jaukią, paprastą, tvarkingą bei šiuolaikišką. Labiau neigiamai, nei teigiamai organizacijos aplinką įvardijo respondentai pasirinkę šiuos atsakymų variantus: „šalta ir tvarkinga“ (27,4 proc.), „šalta ir netvarkinga“ (5,7 proc.), „jauku, bet netvarkinga“ (1,9 proc.). Tai sudaro daugiau nei trečdalį (35,0 proc.) visų apklaustųjų. Respondentai nurodė „kita“ (1,9 proc.) teigė, jog organizacijos aplinka įvairi. Pastebėta, jog beveik tris kartus daugiau respondentų (40,0 proc.), kurie dirba dvejose darbovietėse nurodė, jog organizacijos aplinka tvarkinga ir jauki lyginant su respondentais, dirbančiais tik šioje organizacijoje (15,2 proc.). Skirtumas statistiškai patikimas ($p = 0,000$, $df = 12$).



15 pav. Mokyklos moralinio-psichologinio klimato vertinimas (N = 106)

Kaip rodo tyrimo duomenys (žr. 15 pav.) pusė respondentų moralinį-psichologinį klimatą organizacijoje įvertino kaip gerą (5,7 proc.) bei normalų (44,3 proc.). Kita pusė respondentų organizacijos klimatą įvardijo kaip patenkinamą (38,7 proc.) bei sunkų (11,3 proc.). Vadinasi, vienoda dalis apklaustųjų mokyklos moralinį-psichologinį klimatą vertina tiek teigiamai, tiek neigiamai. Nustatyti statistiškai patikimi skirtumai analizuojant šį klausimą pagal darbuotojų išsilavinimą ($p = 0,001$, $df = 15$). Trys penktadaliai (60,0 proc.) respondentų, turinčių profesinį išsilavinimą mano, jog moralinis-psichologinis klimatas organizacijoje patenkinamas ir priešingai (60,4 proc.), turinčių aukštąjį išsilavinimą mano, jog moralinis-psichologinis klimatas organizacijoje geras arba normalus. Tikėtina, kad aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai eina aukštesnes pareigas, todėl ir patys organizacijoje jaučiasi geriau.

Darbuotojų lojalumas organizacijai, maža darbuotojų kaita parodo, kad organizacijos kultūra stipri (Paulauskaitė, Vanagas, 1998). Todėl buvo domimasi, ar darbuotojai norėtų likti dirbti organizacijoje nepaisant darbo pobūdžio. Šio klausimo analizė taip pat atskleidė darbuotojų lojalumo arba nelojalumo organizacijai priežastis (žr. 8 lentelė).

8 lentelė

Noras dirbti organizacijoje nepaisant darbo pobūdžio (N = 106)

	Taip	N	%	Ne	N	%
		80	75,5		26	24,5
Priežastys	Esu pripratęs(usi) prie šios organizacijos	56	52,9	Mažas atlyginimas	20	18,9
	Jaučiasi gera, draugiška aplinka	26	24,6	Nėra darnaus kolektyvo	10	9,5
	Geros darbo sąlygos	10	9,5	Blogos darbo sąlygos	6	5,7
	Geras vadovavimas	4	3,8	Nepriimtinas vadovavimo stilius	6	5,7
	Didelis atlyginimas	2	1,9	Darbuotojai įsitempę	6	5,7

N – respondentų skaičius

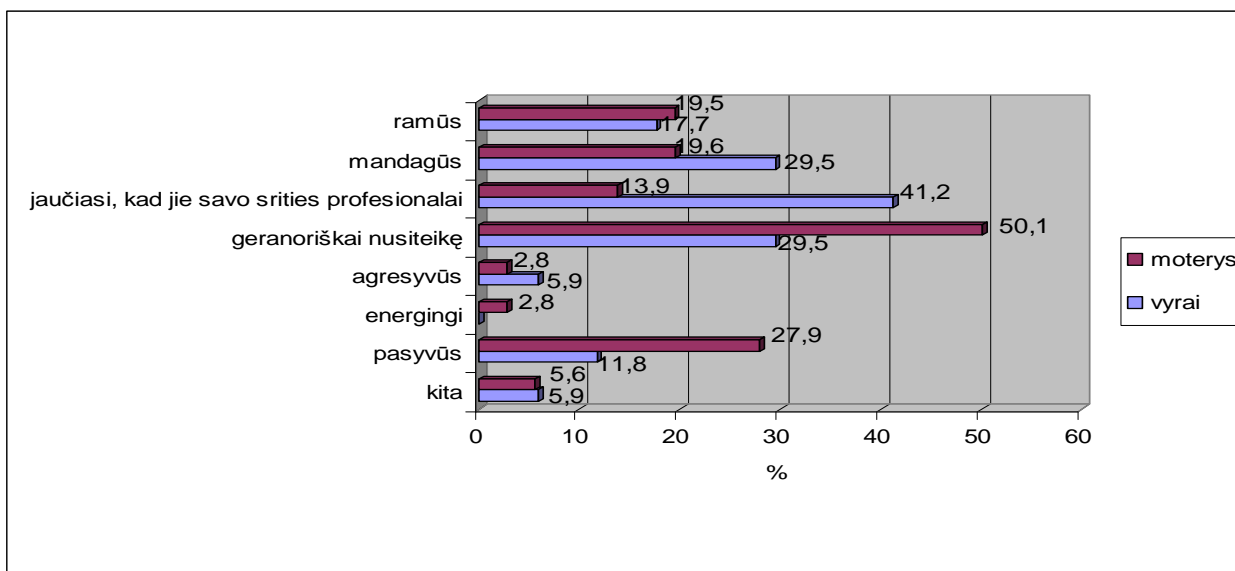
% – respondentų skaičiaus procentinė išraiška

Nepriklausomai nuo to, kokios būtų pareigos, organizacijoje vis tiek norėtų dirbti trys ketvirtadaliai (75,5 proc.) respondentų, ir tik apie ketvirtadalis (24,5 proc.) apklaustųjų esant tokioms aplinkybėms norėtų pakeisti darbovietę (žr. 8 lentelė).

Šio klausimo analizė taip pat atskleidė pagrindines priežastis, kodėl vieni darbuotojai esant tokioms aplinkybėms norėtų pasilikti, o kiti – išeiti iš organizacijos. Paaiškėjo, jog daugiau nei pusė (52,9 proc.) darbuotojų pasiliktu dirbti mokykloje vien todėl, jog yra pripratę prie šios organizacijos. Pripratimas kaip tik ir rodo lojalumą bei atsidavimą šiai organizacijai. Beveik ketvirtadalis (24,6 proc.) respondentų nurodė, jog mokykloje jaučiasi gera draugiška aplinka, vadinasi darbuotojai organizacijoje gali jaustis laisvai ir nesuvaržytai.

Dažniausia priežastis, dėl kurios darbuotojai vis dėlto paliktų šią organizaciją – mažas atlyginimas (18,9 proc.). Tai, jog nėra darnaus kolektyvo, blogos darbo sąlygos, nepriimtinas vadovavimo stilius, darbuotojai įsitempę paminėjo tik nedidelė dalis respondentų, vadinasi šios priežastys neskatina darbuotojų palikti organizaciją.

Organizacijos kultūros įtaka įstaigos veiklai dažniausiai pasireiškia per darbuotojus, todėl respondentų buvo prašoma bendrais bruožais apibūdinti šios organizacijos darbuotojus. Šio klausimo analizė padėjo sužinoti, kokią įtaką darbuotojų atžvilgiu daro kultūra ir kaip patys darbuotojai vertina profesinės mokyklos darbuotojų kolektyvą (žr. 16 pav.).



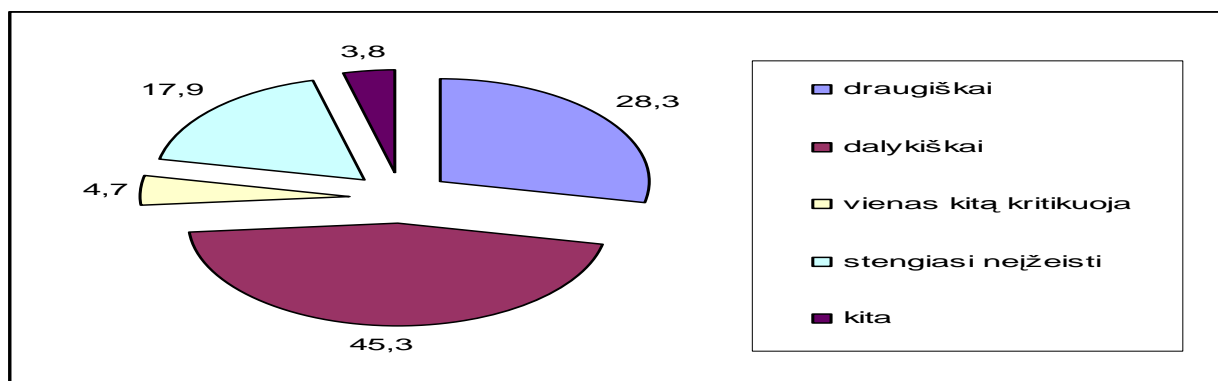
16 pav. **Profesinės mokyklos darbuotojų kolektyvo vertinimas** (N = 106)

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, jog daugiau nei du penktadaliai (43,5 proc.) respondentų šios organizacijos darbuotojus apibūdino kaip geranoriškai nusiteikusius. Šiek tiek daugiau nei penktadalis apklaustųjų (22,8 proc.) nurodė, jog darbuotojai mandagūs. Tai, jog darbuotojai pasyvūs, tačiau jaučiasi savo srities profesionalai teigė po 22,7 proc. respondentų. Darbuotojų agresyvumą paminėjo tik 3,8 proc. apklaustųjų, o energingumą nurodė tik 1 respondentas (1,9 proc.). Vadinasi, šios organizacijos darbuotojams mažai būdingas agresyvumas, deja ir energingumas.

Nustatyti statistiškai patikimi skirtumai analizuojant šį klausimą pagal lytį ($p = 0,006$, $df = 7$). Kaip rodo pateikti tyrimo duomenys (žr. 16 pav.) tris kartus daugiau vyrų (41,2 proc.) nei moterų (13,9 proc.) paminėjo, jog darbuotojai jaučiasi savo srities profesionalai. Tai, jog darbuotojai nusiteikę geranoriškai įvardijo pusantro karto daugiau moterų (50,1 proc.) nei vyrų (29,5 proc.). Vadinasi vyrai linkę labiau išryškinti organizacijos darbuotojų profesionalumą, o moterims labiau svarbu geranoriškas darbuotojų nusiteikimas t.y. maloni darbai aplinka.

2.3.4. Darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas

Teigiamų žmogiškųjų santykių formavimui labai svarbus organizacijos darbuotojų tarpusavio bendravimas. Kaip teigia R. Želvys (1995), bendravimo kokybė, pagarba asmeniui ir jo indėliui į organizacijos rezultatus, vieningos ir aiškos taisyklės, skatina organizacijos santarvę ir stiprina darbo motyvaciją. Kadangi organizacija sudaryta iš daug įvairių skyrių, labai svarbu nustatyti bendravimo ir bendradarbiavimo santykį t.y. išsiaiškinti, kaip organizacijoje vyksta bendravimas ir bendradarbiavimas tarp darbuotojų. Pirmiausia buvo domimasi, kaip šioje organizacijoje darbuotojai bendrauja tarpusavyje (žr. 17 pav.).



17 pav. Darbuotojų tarpusavio bendravimo vertinimas (N = 106)

Tyrimo duomenų analizė parodė (žr. 17 pav.), jog daugiau nei du penktadaliai (45,3 proc.) darbuotojų bendrauja dalykiškai, apie ketvirtadalį (28,3 proc.) apklaustųjų bendrauja draugiškai. Gali būti, jog draugiški bendradarbių santykiai skatina darbuotojų sutelktumą bei lojalumą organizacijai. Tai, jog darbuotojai stengiasi vienas kito neižeisti nurodė 17,9 proc. respondentų. Tik 5 apklaustieji (4,7 proc.) teigė, jog darbuotojai vienas kitą kritikuoja, vadinasi šios profesinės mokyklos darbuotojams nebūdinga kritika kolegų atžvilgiu. Respondentai, nurodę „kita“ (3,8 proc.) minėjo, jog dažnai darbuotojų tarpusavio bendravimas priklauso nuo situacijos.

Analizuojant darbuotojų tarpusavio bendravimą pagal darbo stažą nustatyti statistiškai patikimi skirtumai ($p = 0,000$, $df = 16$). Tai, jog darbuotojai tarpusavyje bendrauja dalykiškai teigė dauguma (72,7 proc.) respondentų turinčių 11-19 metų darbo stažą. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog du penktadaliai (40,0 proc.) darbuotojų, kurie organizacijoje dirba iki metų bei trys penktadaliai (60,0 proc.) darbuotojų mokykloje dirbančių 1-3 metus nurodė, jog darbuotojai tarpusavyje bendrauja draugiškai. Taigi galima teigti, jog ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai linkę tarpusavyje bendrauti dalykiškiau, o trumpiau dirbantys – palaikyti draugiškesnius tarpusavio santykius.

Siekiant bendrų organizacijos tikslų bei sprendžiant iškilusias problemas itin svarbus organizacijos darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas, todėl buvo domimasi, kokiais būdais darbuotojai keičiasi informacija (žr. 9 lentelė).

9 lentelė

Informacijos keitimosi būdai organizacijoje (N = 106)

Teiginiai	N	%	Teiginiai	N	%
Reikiamą informaciją gaunu susirinkimų metu	48	43,6	Tiesiog dirbu savo darbą – nebūtina visko žinoti	22	20,8
Skaitau skelbimų lentą	46	39,8	Turime žmogų, kuris praneša visas naujienas	16	15,1
Informaciją gaunu iš kolegų	40	37,9	Informaciją gaunu internetu	10	9,5
Informaciją perduoda vadovas	26	24,7			

N – respondentų skaičius

% – respondentų skaičiaus procentinė išraiška

Analizuojant gautus tyrimo duomenis (žr. 9 lentelė) išryškėjo, jog dažniausiai reikiamą informaciją darbuotojai gauna susirinkimų metu (43,6 proc.). Pastebėta, jog net pusė (50 proc.), pasirinkusių šį atsakymo variantą priklauso „56 ir daugiau“ amžiaus grupei. Skirtumas pagal amžiaus grupes statistiškai patikimas ($p = 0,001$, $df = 24$). Tai, jog skaito skelbimų lentą nurodė du penktadaliai (39,8 proc.) darbuotojų. Panaši dalis respondentų (37,9 proc.) paminėjo, jog dažniausiai informaciją gauna iš kolegų. Ketvirtadalis respondentų pasirinko atsakymo variantą – informaciją perduoda vadovas (24,7 proc.), vadinasi tiesiogiai vadovas naujienas praneša tik nedidelei daliai organizacijos darbuotojų.

Neigiamą požiūrį į informacijos keitimąsi darbe išreiškė ketvirtadalis (20,8 proc.) respondentų. Ši dalis apklaustųjų teigė, jog tiesiog dirba savo darbą ir nebūtina visko žinoti. Tai, jog yra žmogus, kuris praneša visas naujienas paminėjo tik kas tryliktas (15,1 proc.) šios organizacijos darbuotojas. Tikriausiai taip yra todėl, jog organizacija per didelė, kad visas naujienas galėtų perduoti vienas žmogus. Mažiausia respondentų dalis (9,5 proc.) nurodė, jog informaciją gauna internetu. Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojai dažniausiai informaciją gauna susirinkimų metu, skaitydami skelbimų lentą bei iš kolegų.

P. Dalin, G. Rolff, B. Kleekamp (1999) teigia, kad jei siekiama mokytojų bendradarbiavimo, labai svarbūs mokykloje pasidaro ryšiai, grindžiami pasitikėjimu bei atvirumu. 10 lentelėje pateiktas klausimais buvo norima sužinoti, kiek organizacijoje toleruojama nuomonių įvairovė bei kiek darbuotojai dalijasi informacija. Šie klausimai padėjo atskleisti, kokio pobūdžio bendravimas būdingas šiai mokyklai. Respondentų buvo prašoma šiuos klausimus įvertinti pagal reikšmingumą skalėje nuo „5“ iki „0“, kur „5“ parodo, jog savybė labai išreikšta, artėjant prie „1“ savybė silpnėja, o „0“ – savybė neegzistuoja.

10 lentelė

Bendravimo ir bendradarbiavimo organizacijoje vertinimas (N = 106)

Teiginiai		Vertinimo skalė						Vidurkis
		5	4	3	2	1	0	
Galėjimas atvirai išsakyti savo mintis	N	16	22	36	18	8	6	3,02±1,345
	%	15,1	20,8	34,0	17,0	7,5	5,7	
Tiesmukiškumo vertinamas	N	4	14	28	28	18	14	2,21±1,343
	%	3,8	13,2	26,4	26,4	17,0	13,2	
Informacijos sklandžiam darbui pakankamumas	N	12	38	34	12	8	2	3,26±1,157
	%	11,3	35,8	32,1	11,3	7,5	1,9	
Gandų skleidimas	N	8	12	42	6	26	12	2,38±1,450
	%	7,5	11,3	39,6	5,7	24,5	11,3	

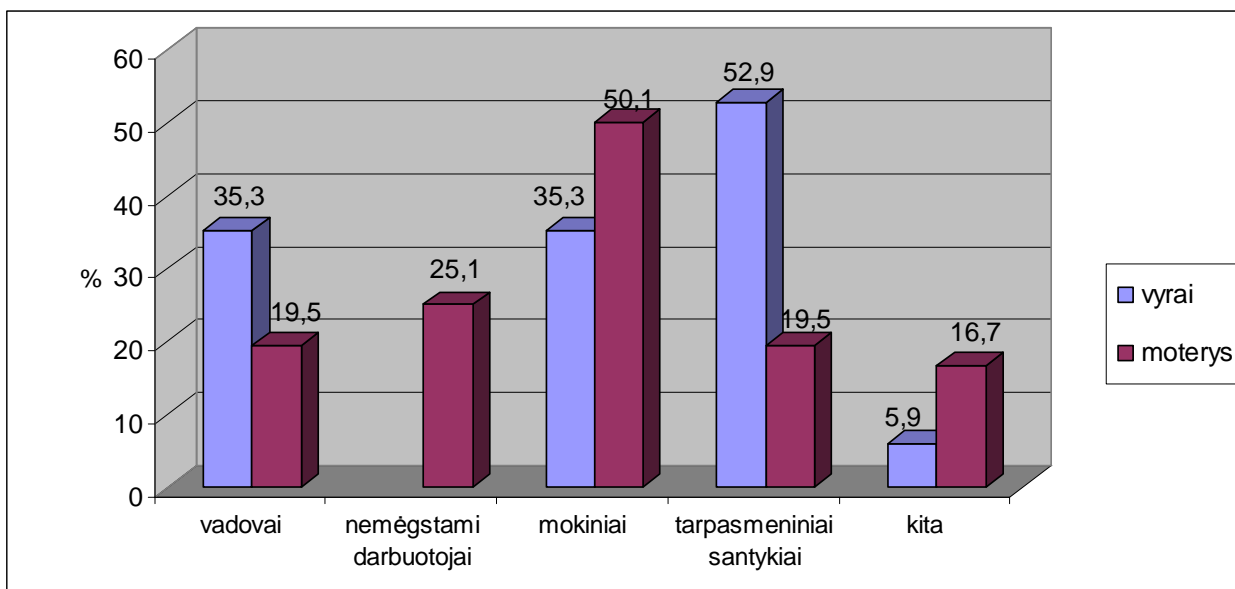
N – respondentų skaičius

% – respondentų skaičiaus procentinė išraiška

Iš pateiktų duomenų matyti (10 lentelė), jog visiškai atvirai savo mintis gali išsakyti šiek tiek daugiau nei trečdalis (35,9 proc.) respondentų („4“, „5“ balai). Šio klausimo atsakymų vidurkis sudaro 3,02±1,345, vadinasi organizacijoje daugiau darbuotojų, kurie gali atvirai išsakyti savo mintis nei negali. Tai, jog organizacijoje vertinamas tiesmukiškumas pasisakė tik 17,0 proc. apklaustųjų („4“, „5“ balai), taigi akivaizdu, jog darbuotojai ne visada gali atvirai pasakyti tai, ką galvoja. Paaiškėjo, jog informacijos, tam, kad darbas vyktų sklandžiai užtenka („4“, „5“ balai) beveik pusei (47,1 proc.) apklaustųjų. Šio klausimo atsakymų vidurkis 3,26±1,157, tai rodo, jog darbuotojai tarpusavyje bendradarbiauja. Nustatyta, jog šios organizacijos darbuotojams ne itin būdinga skleisti gandus. Palankiai šį klausimą įvertino („4“, „5“ balai) tik kas penktas respondentas (18,8 proc.).

Taigi galima teigti, jog organizacijoje ne itin toleruojama nuomonių įvairovė, tačiau informacija keičiamasi sklandžiai, darbuotojams tarpusavy bendradarbiaujant.

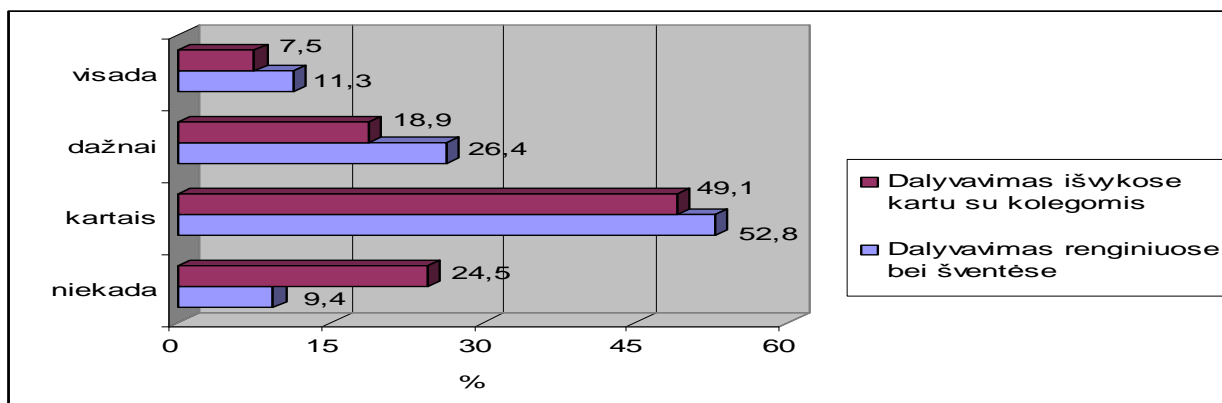
Apkalbos atspindi savitą organizacijos kultūrą, ir gali būti suprantamos kaip konfliktiškas elgesys, todėl svarbu išsiaiškinti, kas šioje mokykloje dažniausiai apkalbama (žr. 18 pav.). V. Moškin (2008) teigia, kad gandų ir apkalbų sklidimas labai priklauso nuo vadovų elgesio bei organizacijos vidaus kultūros.



18 pav. Dažniausi apkalbų objektai (N = 106)

Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, jog dažniausiai apkalbami mokiniai (45,4 proc.). Šiek tiek mažiau nei trečdalis (30,2 proc.) apklaustųjų nurodė, jog apkalbami tarpasmeniniai santykiai. Nustatyta, jog vyrai (52,9 proc.) šį atsakymo variantą pasirinko beveik tris kartus dažniau nei moterys (19,5 proc.) (žr. 18 pav.). Skirtumas pagal lytį statistiškai patikimas ($p = 0,000$, $df = 4$). Paaiškėjo, jog vadovai bei nemėgstami darbuotojai nedažnai tampa apkalbų objektais, tai atitinkamai sudaro (24,5 proc., 17,0 proc.). Vadinasi šios švietimo organizacijos darbuotojai gan tolerantiški savo kolegų atžvilgiu. Pastebėta, jog tai, kad dažniausiai apkalbami vadovai beveik du kartus dažniau nurodė vyrai (35,3 proc.) nei moterys (19,5 proc.), o tai, jog apkalbami nemėgstami darbuotojai teigė tik moterys (25,1 proc.). Respondentai, nurodę atsakymo variantą „kita“ (13,2 proc.) įrašė: „nežinau“, „nežinau ar iš viso apkalbama“, „tiesiogiai nedalyvauju“, „viskas po truputį“. Iš viso to galima spręsti, jog darbuotojai apkalbas kolegų atžvilgiu vertina neigiamai.

V. Lepeškieienė (2001) pabrėžia, kad svarbus bendravimo aspektas – dalyvavimas bendroje veikloje. Renginiai, šventės, išvykos – tai veikla, kuri skatina darbuotojų tarpusavio bendravimą. Todėl buvo domimasi ne tik, kiek dažnai darbuotojai dalyvauja organizacijos šventėse, renginiuose bei išvykose (žr. 19 pav.), bet ir prašoma nurodyti dalyvavimo arba nedalyvavimo juose priežastis. Šie klausimai padėjo atskleisti, ar šios mokyklos darbuotojai bendruomeniški.



19 pav. Darbuotojų dalyvavimas organizacijos renginiuose, šventėse bei išvykose kartu su kolegomis (N = 106)

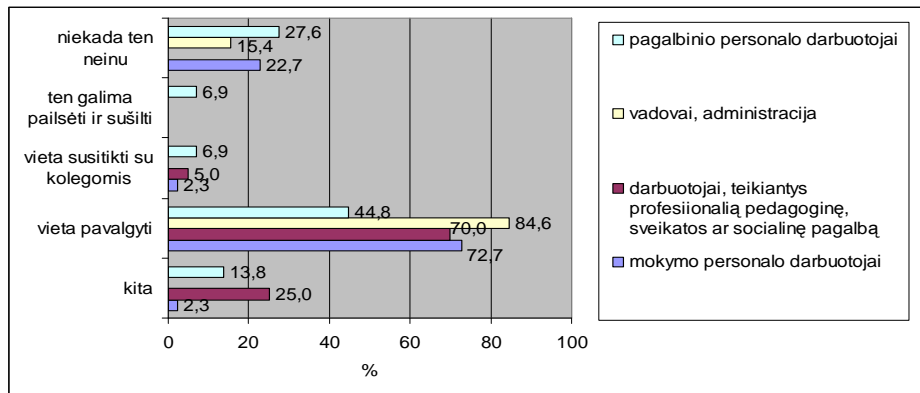
Iš pateiktų duomenų matyti (žr. 19 pav.), jog organizacijos renginiuose ir šventėse visada ir dažnai dalyvauja beveik du penktadaliai (37,7 proc.) darbuotojų. Išvykose kartu su kolegomis visada ir dažnai dalyvauja 26,4 proc. darbuotojų. Apie pusė respondentų teigė, jog mokyklos renginiuose, šventėse bei išvykose su kolegomis dalyvauja tik kartais, tai atitinkamai sudaro (52,8 proc. ir 49,1 proc.). Išvykose su kolegomis nėra dalyvavę ketvirtadalis (24,5 proc.) darbuotojų, o organizacijos renginiuose bei šventėse niekada nedalyvavo 9,4 proc. darbuotojų.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog dažniausia priežastis, dėl kurios darbuotojai dalyvauja organizacijos renginiuose ir šventėse tai, jog gali daugiau pabendrauti su kolegomis (37,8 proc.). Daugiau nei trečdalis (34,0 proc.) respondentų nurodė, jog organizacijos renginiuose bei šventėse dalyvauja, nes dalyvavimas privalomas.

Paaiškėjo, jog dažniausia priežastis, dėl kurios darbuotojai dalyvauja išvykose kartu su kolegomis tai, jog gali pamatyti ir sužinoti kažką naujo (41,6 proc.). Tai, jog išvykose turiningai praleidžia laiką bei gali daugiau pabendrauti su kolegomis atitinkamai nurodė (22,7 proc. ir 18,9 proc.) respondentų.

Dažniausiai darbuotojai nedalyvauja mokyklos šventėse, renginiuose bei išvykose kartu su kolegomis dėl asmeninių priežasčių (17,0 proc. ir 28,4 proc.). Taigi akivaizdu, jog darbuotojai ne itin noriai dalyvauja organizacijos renginiuose, šventėse bei išvykose kartu su kolegomis.

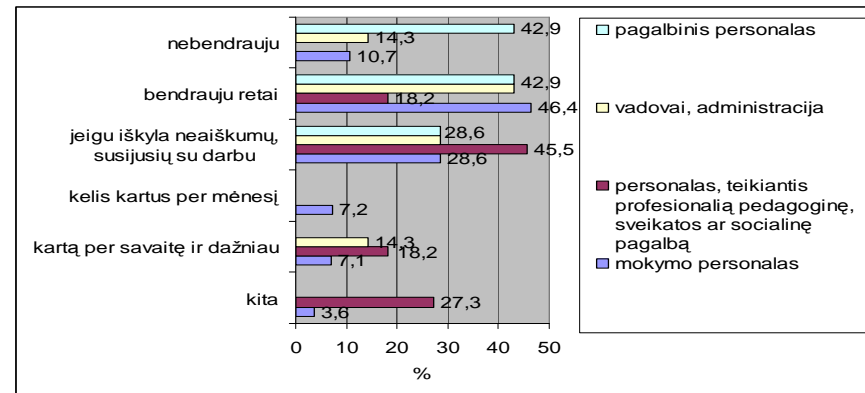
Darbuotojams bendraujant tarpusavyje pamažu formuojasi neformalus bendravimo santykiai, grindžiami abipusiu pasitikėjimu. Tai sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir veikia organizacijos kultūrą. Klausimais apie neformalų bendravimą pietų metu bei po darbo (žr. 20, 21 pav.) buvo siekiama išsiaiškinti, kiek šios organizacijos darbuotojai palaiko draugiškus tarpusavio santykius.



20 pav. Mokyklos valgyklos paskirtis (N=106)

Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, jog dviems trečdaliams (66,0 proc.) darbuotojų mokyklos valgykla yra tik vieta pavalgyti. Didžiausia dalis (84,6 proc.) respondentų, pasirinkusių šį atsakymo variantą priklauso vadovams ir administracijai (žr. 20 pav.). Taip pat mano beveik dvigubai mažiau (44,8 proc.) pagalbinio personalo darbuotojų. Skirtumas statistiškai patikimas ($p = 0,017$, $df = 12$). Niekada valgykloje nesilanko apie penktadalis darbuotojų (18,9 proc.)

Taigi šio klausimo analizė parodė, jog mokyklos valgykla daugumai darbuotojų nėra kaip susitikimo vieta neformaliai bendravimui, o tik vieta pavalgyti.



21 pav. Darbuotojų bendravimas su kolegomis po darbo (N=106)

Nustatyta, jog du penktadaliai (39,6 proc.) apklaustųjų su kolegomis po darbo bendrauja retai ir beveik trečdalis (32,1 proc.) darbuotojų bendrauja tik tuomet, jei iškyla neaiškumų, susijusių su darbu. Pastebėta, jog su kolegomis po darbo retai bendrauja beveik pusė (46,4 proc.) mokytojų darbuotojų (žr. 21 pav.). Be to, didžiausia dalis (45,5 proc.) darbuotojų teikiančių profesionalią pedagoginę, sveikatos ar socialinę pagalbą su kolegomis bendrauja tik iškilus neaiškumams, susijusiems su darbu. Vadinasi, šios švietimo organizacijos darbuotojai ne itin palaiko draugiškus tarpusavio santykius po darbo.

IŠVADOS

1. Organizacijos kultūra gali būti suprantama kaip kultūrinių nuostatų bei stiprių, plačiai paplitusių esminių vertybių visuma, kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, formuoja jų elgesį bei leidžia pasiekti tiek organizacijai, tiek individui svarbius tikslus. Organizacijos kultūrą formuojančius veiksnius galima suskirstyti į keturias grupes: tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas; lygių galimybių suteikimas, teisingumas; aplinkos svetingumas; bendravimas ir bendradarbiavimas.

2. Hipotezė, jog pagrindinis profesinės mokyklos organizacijos kultūrą formuojantis veiksnys – darbuotojų tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas pasitvirtino tik iš dalies.

3. Tyrimu nustatyta, jog neigiamų reakcijų apie organizaciją profesinės mokyklos darbuotojai sulaukia retai. Didesnė dalis darbuotojų didžiuojasi atliekamu darbu. Daugiau nei pusė apklaustųjų sutinka, jog jų darbas jiems yra įdomus. Atsakomybės lygį už atliekamą darbą profesinės mokyklos darbuotojai vertina kaip itin svarbų. Respondentai linkę pozityviai vertinti savo atliekamo darbo svarbą. Jei būtų siūloma pereiti į kitą organizaciją su tuo pačiu darbo užmokesčiu, beveik pusė darbuotojų išliktų lojalūs organizacijai.

4. Tyrimo rezultatai parodė, jog ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai labiau jaučia neigiamas (pašaipą, nusivylimą) aplinkinių reakcijas. Nustatyta, jog tik nedidelė dalis respondentų didžiuojasi, jog dirba šioje mokykloje. Pusė apklaustųjų nurodė, jog jų darbas motyvuojamas tik iš dalies. Pastebėta, jog beveik du kartus daugiau darbuotojų šiame darbe nežino savo karjeros perspektyvos. Darbuotojai nelinę savo karjeros planuoti kartu su mokyklos personalo darbuotojais. Mažiausiai darbą organizacijoje motyvuoja aukštas vadovo pasitikėjimas. Darbas šioje mokykloje daugumai darbuotojų pirmiausia – pragyvenimo šaltinis.

5. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, jog organizacijoje leidžiama klysti: bendradarbiai pastebėję kolegų klaidas paprastai jas nurodo ir pasiūlo būdą kaip ištaisyti. Vėlavimas į darbą šioje organizacijoje ne itin būdingas, darbuotojai linkę laikytis nustatytų taisyklių. Pastebėta, jog darbuotojai savo atėjimą į darbą nustatytu laiku vertina palankiau nei kolegų. Dažniausiai konfliktai tarp organizacijos darbuotojų sprendžiami derantis, siekiant surasti bendrą sprendimą. Vadovai į konfliktų sprendimą tarp organizacijos darbuotojų įtraukiami retai. Beveik pusė tirtos kontingento į bendradarbių atvirai reiškiamą kritišką nuomonę jų atliekamo darbo atžvilgiu reaguoja konstruktyviai: apmąsto ir būtinai atsižvelgia į kritiką.

6. Tyrimu nustatyta, kad organizacijoje darbuotojai ne visada gali laisvai išsakyti savo mintis ypač bendraudami su vadovais. Dauguma šios profesinės mokyklos darbuotojų nelinę teikti vadovybei pasiūlymų. Didžiausia dalis darbuotojų diskusijose su kolegomis ginčytinu klausimu tik kartais pasiekia bendro susitarimo.

7. Tyrimas atskleidė, jog darbuotojai organizacijos aplinką vertina palankiai: kaip jaukią, paprastą, tvarkingą bei šiuolaikišką. Pastebėta, jog beveik tris kartus daugiau respondentų, kurie dirba dvejose darbovietėse nurodė, kad organizacijos aplinka tvarkinga ir jauki, lyginant su respondentais, dirbančiais tik šioje organizacijoje. Pusė darbuotojų mokyklos moralinį-psichologinį klimatą įvertino kaip gerą bei normalų. Didžioji dalis darbuotojų išliktų lojalūs organizacijai, jeigu ir pasikeistų jų pareigos. Dažniausia priežastis, dėl kurios darbuotojai liktų dirbti organizacijoje – pripratimas prie šios mokyklos. Dažniausiai šios mokyklos darbuotojai apibūdinami kaip geranoriškai nusiteikę. Darbuotojams mažai būdingas agresyvumas kolegų atžvilgiu. Vyrai linkę labiau išryškinti organizacijos darbuotojų profesionalumą, o moterims labiau svarbu geranoriškas darbuotojų nusiteikimas.

8. Gauti tyrimo duomenys parodė, kad dažniausia priežastis, dėl kurios darbuotojai vis dėlto paliktų šią organizaciją – mažas atlyginimas. Darbuotojai nepasižymi energingumu, yra gan pasyvūs.

9. Atliktas tyrimas atskleidė, jog dažniausiai darbuotojai tarpusavyje bendrauja dalykiškai. Darbuotojams nebūdinga kritika kolegų atžvilgiu. Pastebėta, jog ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai linkę tarpusavyje bendrauti dalykiškiau, o trumpiau dirbantys – palaikyti draugiškesnius tarpusavio santykius. Darbuotojai dažniausiai informaciją gauna susirinkimų metu, skaitydami skelbimų lentą bei iš kolegų. Organizacijoje daugiau darbuotojų, kurie gali atvirai išsakyti savo nuomonę. Mokykloje nepriimtina skleisti gandus, apkaltos kolegų atžvilgiu vertinamos neigiamai.

10. Nustatyta, jog organizacijoje nevertinamas darbuotojų tiesmukiškumas. Darbuotojai ne itin noriai dalyvauja organizacijos renginiuose, šventėse bei išvykose kartu su kolegomis. Dažniausia priežastis, dėl kurios darbuotojai dalyvauja organizacijos renginiuose ir šventėse tai, jog dalyvavimas privalomas. Mokyklos valgykla daugumai darbuotojų nėra kaip susitikimo vieta neformaliam bendravimui, o tik vieta pavalgyti. Darbuotojai ne itin palaiko draugiškus tarpusavio santykius po darbo, bendraujama tik tuomet, kai iškyla neaiškumų, susijusių su darbu.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į tyrimu nustatytas problemas, galima išskirti sritis, kuriose LRPRC organizacijos kultūrą reikėtų tobulinti:

1. *Stiprinti darbuotojų tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmą:*
 - didinti darbo motyvaciją (padėkomis, pagyrimais, dovanomis, premijomis ir kt.);
 - labiau pasitikėti darbuotojais, leidžiant darbinėje veikloje atskleisti savo sugebėjimus (skiriant atsakingesnes užduotis, mažinant darbo kontrolę);
 - stiprinti organizacijos narių kultūrinės normas ir vertybes, padedančias stipriau save sieti su organizacija.
2. *Didinti lygių galimybių suteikimą bei teisingumą tarp organizacijos darbuotojų:*
 - sudaryti darbuotojams sąlygas išsakyti savo mintis, nebijant neigiamos kolegų bei vadovų reakcijos;
 - skatinti darbuotojus dažniau teikti pasiūlymus vadovybei (darbuotojai galėtų savo nuomonę išsakyti paliekant pasiūlymus ir pageidavimus tam skirtoje dėžutėje. Kiekvienas dėžutėje rastas pasiūlymas būtų aptariamasis direkcinio susirinkimo metu);
 - sudaryti palankias sąlygas atviroms diskusijoms tarp darbuotojų, siekiant rasti iškilusių problemų priimtinius sprendimo būdus.
3. *Gerinti organizacijos aplinkos svetingumą:*
 - Mažinti darbuotojų pasyvumą, skatinant imtis jiems įdomios veiklos, kuri būtų naudinga ir organizacijai;
4. *Skatinti darbuotojų bendravimą ir bendradarbiavimą:*
 - dažniau organizuoti bendras išvykas, taip stiprinant draugiškus darbuotojų tarpusavio santykius;
 - įtraukti kuo daugiau mokyklos bendruomenės narių į bendrą organizacijos švenčių bei renginių organizavimą;
 - stiprinti darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą, pagarbą ir pagalbą vienas kitam, skatinant įsijungti į bendrą organizacijos veiklą, sprendimų priėmimą bei problemų sprendimą.

LITERATŪRA

1. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašas* (2007). [Žiūrėta 2009-10-15]. Prieiga per internetą:
<<http://www.pedagogika.lt/puslapis/auditas/auditas%20nuo%202008/VA%20%20tvarkos%20aprasas.%2007-03.pdf>>
2. Budinienė L., Svirskienė G. (2006). *Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas*. Jaunųjų mokslininkų darbai. 2 (9), p. 55–59.
3. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* (2000). Vilnius: mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
4. Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto alba.
5. Densten I. L., Gray J. H. (2003). *Leadership Applications – Organisational Effectiveness*. [Žiūrėta 2009-12-15]. Prieiga per internetą:
<<http://www.cda.forces.gc.ca/CFLI/engraph/research/pdf/50.pdf>>
6. Dikavičius V., Stoškus S. (2003). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
7. Dobranskienė R. (2004). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
8. Dubauskas G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
9. Dumbliauskas V. (1999). *Sociologija*. Mokymo priemonė. Vilnius: VPU leidykla.
10. Garalis A. (2003). *Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija*. *Pedagogika*, 69, p. 48-55.
11. Gečienė E., Jonuševičienė J. (2007). *Kokybės kultūros vystymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
12. Greenberg J., Baron R. A. (1995). *Behaviour in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
13. Jonaitytė A. (2003). *Organizacijos kultūra: Vadovo vaidmuo kuriant įmonės nuostatas ir vertybes*. *Vadovo pasaulis*, 10 (184), p. 69-71.
14. Jovaiša L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
15. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
16. Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Kaunas: Technologija.
17. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros mokslo ir švietimo centras.
18. Juodaitytė A., Martišauskienė D. (2007). *Darželio – mokyklos bendruomenės dalyvavimas kuriant organizacijos kultūrą: sąlygos ir galimybės*. *Pedagogika*, 88, p. 19-24.
19. Kasiulis J., Barvydienė V. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.

20. Kavolis V. (1996). *Kultūros dirbtuvė*. Vilnius: baltos lankos.
21. Khan A. (2005). *Matching People with Organizational Culture*. [Žiūrėta 2009-07-19].
Prieiga per internetą:
<http://www.themanager.org/HR/Matching_People_with_Organizational_Culture.pdf>
22. Kontautienė R. (2006). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
23. Kučinskas V., Kučinskienė R. (2002). *Vadybos įvadas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
24. Lakis J., Ignatavičius S., Stancelis V. ir kt. (1996). *Mokyklos bendruomenė*. Vilnius: Utenos spaustuvė.
25. Laužackas R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija: monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universiteto leidykla.
26. Leonavičius J. (1993). *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academia.
27. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
28. Lepeškienė V. (2001). *Mokykla ant žmogiškumo pamatų*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
29. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas (2003). Iš: Lietuvos Respublikos seimas [Žiūrėta 2009-12-19]. Prieiga per internetą:
<http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279441&p_query=&p_tr2=>>
30. Mcnamara C. (2000). *Organizational culture*. [Žiūrėta 2009-06-21]. Prieiga per internetą:
<http://managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm>
31. Mokšins V. (2008). *Organizacijos kultūra*. Vadovas ir pasaulis, 3, p. 31-33. [Žiūrėta 2009-02-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.infovi.vu.lt/ivs.biblioteka/temos/orgkultura//.htm>>
32. Nammi A. Z., Nezhad M. Z. (2009). The relationship between psychological climate and organizational commitment. [Žiūrėta 2009-11-15]. Prieiga per internetą:
<<http://scialert.net/abstract/?doi=jas.2009.161.166>>
33. Organizacinė komunikacija. (2009). [Žiūrėta 2010-02-26]. Prieiga per internetą:
<<http://www.adverum.lt/index.php?page=organizacine-komunikacija>>
34. Paulauskaitė N., Vanagas P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas, įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
35. Piktornaitė I. *Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyje*. Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai. Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija. 2005, Nr.1 (6), p. 166 – 170.
36. Poškienė A. (1998). *Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys*. Daktaro disertacija. Kaunas: Technologija.

37. Preikšienė L. (2003). *Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei*. [Žiūrėta 2009-08-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>>
38. *Profesinio mokymo įstatymo pakeitimo įstatymas* (2007). Iš: Lietuvos Respublikos seimas [Žiūrėta 2010-02-28]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=295408&p_query=&p_tr2=>>
39. Robbins S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
40. Roberts K. H., Hunt D. M. (1991). *Organizational behaviour*. USA: PWS-Kent Publishing Company.
41. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
42. Schein E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. [Žiūrėta 2009-02-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.onepine.info/pschein.htm>>
43. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
44. Sergiovanni T. J. (2005). *Vadovavimas. Ką tai reiškia mokykloms?* Vilnius: Garnelis.
45. Simonaitienė B. (2007). *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Kaunas: Technologija.
46. Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Kaunas, Technologija.
47. Stoškus S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Vėj: Šiaulių universiteto leidykla.
48. Šernas V. (1995). *Pedagoginiai specialybės pamokų pagrindai*. Vilnius: Technika.
49. Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
50. Šimanskienė L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
51. Targamadžė V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
52. Targamadžė V. (1999). *Bendrojo lavinimo mokykla: Mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas*. Monografija. Kaunas. Technologija.
53. *Tarptautinių žodžių žodynas* (2001). Vilnius: Alma litera.
54. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
55. Vaitekienė R. (2005). *Vadovavimo stiliaus ir pedagogų komandos sutelktumo ryšys. Švietimo vadyba reformos erdvėje*. Vilnius: VPU Leidykla.
56. Vaitkevičius R., Saudargienė A. (2006). *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Kaunas: VDU leidykla.
57. Valiuškevičiūtė A., Bukantaitė D., Mikutavičienė I. ir kt. (2008). *Švietimo organizacijų kokybės vadyba. Mokomoji knyga studentui*. [Žiūrėta 2009-10-10]. Prieiga per internetą: <http://www.vdu.lt/skc/downloads/sokv_stud_knyga_lengvas.pdf>

58. Vanagas P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
59. Zakarevičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijose priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Technologija.
60. Zakarevičius P. (2004). *Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 30, p. 201-209.
61. Žukauskas P., Juodaitytė A., Valiuškevičiūtė A. ir kt. (2008). *Kokybės vadybos sistemos*. Dėstytojo knyga. [Žiūrėta 2009-10-10]. Prieiga per internetą:
<http://www.vdu.lt/skc/downloads/kvs_destytojo_knyga_lengvas.pdf>

PRIEDAI

SAVOKŲ ŽODYNĖLIS

Adaptacija – abipusis procesas tarp individo ir jį supančios aplinkos, siekiant pakeisti save arba tą aplinką (Kučinskas, Kučinskienė, 2002).

Anketa – oficialus blankas, kuriame nustatyta tvarka surašomi klausėjo duomenys ar kita informacija (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Apklausa – tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) pateiktus klausimus (Leonavičius, 1993).

Aspektas – atžvilgis, kuriuo nagrinėjamas daiktas, reiškinys, sąvoka (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001).

Bendradarbiavimas – bendravimas, kurio metu asmenys padeda realizuoti vienas kito poreikius (Leonavičius, 1993).

Charakteristika – apibūdinimas, skiriamųjų savybių, pranašumų, trūkumų nusakymas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001).

Dalyvavimas – bendri asmenų, organizacijų veiksmai arba aktyvus jų įsitraukimas į veiklą. (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000).

Darbuotojas – fizinis asmuo, dirbantis pagal sutartį už atlyginimą (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000).

Dažnis – tam tikros kintamojo reikšmės pasikartojimų statistinėje to kintamojo duomenų eilutėje skaičius (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Diagrama – vaizdus būdas tyrimo duomenims ir analizės rezultatams glaustai pateikti (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Empirinis – paremtas patyrimu (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001).

Formavimas – ugdymo funkcija, kurios esmė keisti žmogaus asmenybės, jos atskirų savybių ar psichinių procesų kokybę. Formavimas vyksta ir savaime (esti netikslingas). Įvairius požiūrius, skonį, poelgius, kalbėjimo stilių formuoja ir atsitiktiniai veiksniai, patirti įspūdžiai. Todėl tiriant pedagoginius reiškinius, sunku diferencijuoti poveikius, lėmusius, kurio nors asmenybės bruožo formavimąsi – tam reikia tikslių daugiamečių tyrimų (Jovaiša, 2007).

Grupė – tai visuma žmonių, kuriuos vieną su kitu jungia bendri interesai ar tarpusavio priklausomumas (Dumbliauskas, 1999).

Hipotezė – teiginys, aprašantis ar aiškinantis reiškinį, kurio teisingumas iš anksto nežinomas. Paprastai gaunamas iš teorijos arba stebėjimų ir naudojamas patikrinti teoriją (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Imtis – populiacijos dalis, naudojama tyrime (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Ypatumas – sąvoka, apibūdinanti kokį nors skirtumą nuo kitų savybių, žyminti objekto specifiškumą, skirtingumą (Jovaiša, 2007).

Kompetencija – efektyvios veiklos demonstravimas, sugebėjimas atlikti pateiktas užduotis realioje ar imituojamoje darbo situacijoje; gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą (Kučinskas, Kučinskienė, 2002).

Konfliktas – emocinė-kognityvinė prieštaravimų būseną, kylanti dėl nesugebėjimo pasirinkti priimto sprendimo arba net kelių vienodų tendencijų, norų, alternatyvų konfrontacijos situacijoje (Kučinskas, Kučinskienė, 2002).

Kriterijus χ^2 (chi kvadrato) – kriterijus, pagrįstas χ^2 (chi kvadrato) skirstiniu ir skirtas nustatyti, ar skiriasi kintamojo skirstinys dviejose ir daugiau nepriklausomose populiacijose (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Kultūra – visuma žmogaus veiklos, būdų, priemonių, normų, vertybių ir idealų, bendrų ištiesai grupei žmonių, padedančių šiems žmonėms orientuotis savoje visuomenėje ir perduodama iš kartos į kartą (Šimanskienė, 2002).

Kvalifikacija – tam tikrų žinių, mokėjimų, sugebėjimų, įgūdžių ir patyrimo visuma, kurią įgijęs žmogus gali kokybiškai dirbti atitinkamos rūšies ir sudėtingumo darbą (Kučinskas, Kučinskienė, 2002).

Mokykla – įstaiga, kurios pagrindinė veikla – formalusis arba (ir) neformalusis švietimas (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2003).

Mokyklos bendruomenė – vienos mokyklos mokytojai, mokiniai, jų tėvai ir kiti asmenys, siejami mokymosi toje mokykloje santykiu ir bendru švietimo tikslu (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2003).

Mokyklos kultūra – problemų sprendimo kolektyviniame gyvenime būdai (Stoll, Fink, 1998).

Norma – priimtos elgesio taisyklės (Leonienė, 2001).

Organizacija – socialinė sistema, sudaryta iš aibės elementų – žmonių ir jų grupių, sąveikaujančių tam tikrais ryšiais (Dumbliauskas, 1999).

Organizacijos kultūra – tai vertybių, normų, įsitikinimų ir suvokimo visuma, kuria vadovaujasi grupė žmonių ir ji yra diegiama naujiems nariams kaip teisinga (Jucevičienė, 1996).

Parametras – dydis, apibūdinantis proceso, reiškinių, sistemos savybes (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001).

Procesas – nuoseklus kurios nors sistemos ar jos dalių kaitos vyksmas (Jovaiša, 2007).

Profesinio mokymo įstaiga – mokykla ar kita įstaiga, kurios pagrindinė veikla – profesinis mokymas (Profesinio mokymo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2007).

Profesinis rengimas – ugdymo procesas, susidedantis iš trijų nuoseklių, per visą gyvenimą besitęsiančių etapų: ikiprofesinis ugdymas, pirminis profesinis mokymas, profesinės kvalifikacijos tobulinimas (Jovaiša, 2007).

Reabilitacija – sveikatos, darbingumo grąžinimas; priemonės jiems atgauti (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000).

Respondentas – asmuo, kuris atsako į anketos klausimus (Dumbliauskas, 1999).

Simboliai – objektai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir skatina organizacijos narius pasitelkti juos bendraujant (Jucevičienė, 1996).

Skalė matavimo – susijusių klausimų, užduočių ar kitokių elementų rinkinys, skirtas tam tikrai savybei matuoti (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Skalė nominalinė, pavadinimų (nominal scale) – matavimo skalė, kurioje objektus galima tik suskirstyti į kategorijas. Kategorijos dažnai žymimos skaičiais, bet šie skaičiai turi tik etikečių prasmę, nes jokios natūralios tvarkos kategorijos nesudaro. Jas galima tik sulyginti, kiti aritmetiniai veiksmai neturi prasmės (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Skalė rangų, tvarkos (ordinal scale) – matavimo skalė, kurioje matuojami objektai gali būti sugrupuoti ir išrikiuoti matuojamos savybės daugėjimo ar mažėjimo tvarka. Kategorijos, kartu ir savybės intensyvumas, gali būti žymimi skaičiais. Kategorijas galima sulyginti ir palyginti (lygu, daugiau, mažiau), tačiau aritmetiniai veiksmai neturi prasmės (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Skalė santykių (ratio scale) – matavimo skalė, kurioje objektus aprašanti savybė gali būti išmatuojama kiekybiškai ir egzistuoja objektyvus nulis, reiškiantis visišką matuojamos savybės nebuvimą. Intervalai tarp gretimų skalės reikšmių yra lygūs matuojamos savybės atžvilgiu. Galima atlikti visus aritmetinius veiksmus su skalės reikšmėmis (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Specifika – savitumas, skiriamosios daikto arba reiškinio ypatybės (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001).

Statistika – mokslas, tiriantis masinių visuomeninių ir gamtos reiškinių kiekybinius aspektus kartu su tų reiškinių kokybiniu turiniu ir siekiantis atskleisti tų reiškinių visumos bendrąsias savybes (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001).

Statistinis reikšmingumas – tikimybė, jog gauta statistinio kriterijaus išvada nėra atsiradusi dėl duomenų atsitiktinumo, jei nulinė hipotezė teisinga (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Subkultūra – atskirų socialinių grupių kultūros, turinčios tik joms būdingų normų bei vertybių ir sudarančios vadinamąją bendrą visos visuomenės kultūrą. Pirmiausia tai etninės, religinės subkultūros turinčios savus papročius, gimtąją kalbą, simbolius (Dumbliauskas, 1999).

Švietimas – pagrindinė ugdymo funkcija, tenkinanti individo ir visuomenės informacinius poreikius (Jovaiša, 2007).

Švietimo įstaiga – mokykla, pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikianti įstaiga, kurios pagrindinė veikla – švietimo darbas ar (ir) švietimo pagalba (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2003).

Tyrimas – veikla, skirta kuriai nors tikrovės sričiai pažinti (Tidikis, 2003).

Tradicijos – standartizuota ir pasikartojanti veikla, pasitelkiama tam tikromis progomis siekiant paveikti organizacijos narių elgesį ir supratimą (Jucevičienė, 1996).

Vadovas – asmuo, atsakingas už tai, kad pastangos būtų nukreiptos organizacijos tikslams siekti (Jovaiša, 2007).

Vadovavimas – žmogaus veikla, individui ar kolektyvui kelianti tikslus, planuojanti ir organizuojanti darbą. Vadovavimo turinį sąlygoja darbo specifika. Mokyklos darbui vadovauja direktorius, jo pavaduotojai, klasių vadovai. Pagrindinis mokyklos vadovas – mokytojas. Vadovavimo efektyvumą lemia vadovo asmenybė: pasaulėžiūros sambranda, dalykinė kompetencija, asmeninis pavyzdys, organizaciniai sugebėjimas, tinkamas santykių su žmonėmis stilius (Jovaiša, 2007).

Veiksny – skatinamoji priežastis, faktorius (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000).

Vertybė – objektas, reikšmingai tenkinantis asmens ar visuomenės poreikius; asmenybės veiklos ir elgesio motyvas, susijęs su objektais, labiausiai atitinkančiais materialinius, kultūrinius ar dvasinius asmenybės poreikius (Jovaiša, 2007).

Vidurkis – pagrindinis duomenų centro matas kiekybiniam kintamiesiems (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Visuomenė – bendruomenė, gyvenanti apibrėžtoje teritorijoje, pati save pratęsianti, esanti santykinai nepriklausoma nuo kitų žmonių grupių už šios teritorijos ribų (Šimanskienė, 2002).

GERBIAMIEJI APKLAUSOS DALYVIAI,

Šia anketa siekiama išsiaiškinti, kaip profesinio rengimo organizacijos darbuotojai suvokia ir vertina savo darbovietės organizacijos kultūrą. Anketai užpildyti užtruksite ne daugiau kaip 10 min. Prie kiekvieno klausimo pateikti keli atsakymų variantai. Galite pažymėti vieną ar kelis tinkamus atsakymus arba įrašyti savo nuomonę. Anketa anoniminė. Gauti apklausos duomenys bus naudojami tik šiame tyrime.

Anketą sudarė:

Šiaulių universiteto, Edukologijos fakulteto, Edukologijos studijų programos
(šaka – švietimo vadyba) II kurso magistrantė **Gintarė Norvaisaitė**
Iškilius klausimams galite rašyti el. paštu: ginta.norvaisaite@gmail.com

Iš anksto dėkoju už sutikimą dalyvauti tyrime ir nuoširdžius atsakymus!

I. TAPATUMO IR PASIDIDŽIAVIMO MOKYKLA JAUSMAS**Žymėjimo pavyzdys:**

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Jei Jūs pasakote aplinkiniams, kad dirbate šioje mokykloje, kokia dažniausiai būna jų reakcija?

<input type="checkbox"/> susižavėjimas	<input type="checkbox"/> nustebimas	<input type="checkbox"/> teigiamas pavydas	<input type="checkbox"/> pašaipa	<input type="checkbox"/> nusivylimas	<input type="checkbox"/> reakcija neutrali	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
----------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------------	----------------------------------------------------

„5“ labai išreikšta savybė, artėjant prie „1“ savybė silpnėja, „0“ savybė neegzistuoja.

Klausimai	Vertinimo skalė					
	5	4	3	2	1	0
Ar jūs didžiuojatės dirbdamas(a) šioje mokykloje?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar didžiuojatės savo darbu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar Jūsų darbas yra Jums įdomus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar efektyviai motyvuojamas Jūsų darbas (premiomis, dovanomis, padėkomis ir pan.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar turite viską būtiniausia, kad atliktumėte savo darbą?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar šiame darbe žinote savo karjeros perspektyvą?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar savo karjerą planuojate kartu su mokyklos personalo darbuotojais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaip vertinate savo atsakomybės lygį už Jūsų atliekamą darbą?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaip vertinate Jūsų atliekamo darbo svarbą?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kas stimuliuoja Jūsų darbą?

<input type="checkbox"/> materialūs stimulai	<input type="checkbox"/> atliekamo darbo svarba	<input type="checkbox"/> aukštas vadovo pasitikėjimas	<input type="checkbox"/> šis darbas man padeda realizuoti save	<input type="checkbox"/> galimybė nuolat mokytis	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
----------------------------------------------	-------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	----------------------------------------------------

Kas Jums yra darbas šioje mokykloje?

<input type="checkbox"/> sąlygos bendrauti su jaunimu	<input type="checkbox"/> kūrybinė saviraiška	<input type="checkbox"/> buvimas akademinėje aplinkoje	<input type="checkbox"/> pragyvenimo šaltinis	<input type="checkbox"/> geriau nerandu	<input type="checkbox"/> profesinis tobulėjimas	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
-------------------------------------------------------	----------------------------------------------	--------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------

Ar norėtumėte pereiti į kitą organizaciją su tuo pačiu darbo užmokesčiu?

<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> taip, palankiu metu	<input type="checkbox"/> taip, bet nežinau kur	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
-----------------------------	----------------------------------------------	------------------------------------------------	----------------------------------------------------

Kokią aprangą dažniausiai dėvite darbo metu? „5“ labai išreikšta savybė (aprangos stilius oficialus), artėjant prie „1“ savybė silpnėja, „0“ savybė neegzistuoja (aprangos stilius visiškai neoficialus).

Teiginys	Vertinimo skalė						Teiginys
	5	4	3	2	1	0	
Oficialaus stiliaus (darbo uniforma, kostiumas ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Neoficialaus stiliaus (megztinis, džinsai ir kt.)

II. LYGIŲ GALIMYBIŲ SUTEIKIMAS, TEISINGUMAS

Ar mokykloje toleruojama nuomonių įvairovė?

Teiginys	Taip	Iš dalies	Ne	Kita (įrašykite)
Bendraujant su mokymo personalo darbuotojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bendraujant su personalo darbuotojais, teikiančiais profesionalią pedagoginę, sveikatos ar socialinę pagalbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bendraujant su vadovais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bendraujant su administracijos darbuotojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bendraujant su pagalbinio personalo darbuotojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Kaip dažniausiai organizacijos darbuotojai reaguoja į Jūsų klaidas?

<input type="checkbox"/> nurodo klaidą ir pasiūlo būdą, kaip ją ištaisyti	<input type="checkbox"/> apsimeta, kad nepastebi	<input type="checkbox"/> viešai juokiasi ir tyčiojasi	<input type="checkbox"/> replikuoja	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
---------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------------------------

„5“ labai išreikšta savybė, artėjant prie „1“ savybė silpnėja, „0“ savybė neegzistuoja.

Klausimai	Vertinimo skalė					
	5	4	3	2	1	0
Kaip Jūs vertinate organizacijos darbuotojų atėjimą į darbą nustatytu laiku (punctualumą)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar Jūs visada ateinate į darbą nustatytu laiku (punctualiai)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ar per paskutinius 3 mėnesius teikėte pasiūlymų vadovybei?

<input type="checkbox"/> taip	<input type="checkbox"/> ne
Jeigu taip, kodėl? <input type="checkbox"/> į mano pasiūlymus atsižvelgiama <input type="checkbox"/> bendradarbiaujant galima įveikti daugumą problemų <input type="checkbox"/> nes tai būtina <input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....	Jeigu ne, kodėl? <input type="checkbox"/> į mano pasiūlymus neatsižvelgiama <input type="checkbox"/> neturiu ko pasiūlyti <input type="checkbox"/> nenoriu likti nesuprastas(a) <input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....

Kaip dažniausiai sprendžiami konfliktai tarp organizacijos darbuotojų ?

<input type="checkbox"/> konfliktas nesprenžiamas	<input type="checkbox"/> į konfliktą įtraukiami vadovai ir nubaudžiama kaltoji pusė	<input type="checkbox"/> konfliktas sprendžiamas pasitelkus kolegų pagalbą	<input type="checkbox"/> deramasi siekiant surasti bendrą sprendimą	<input type="checkbox"/> nusileidžiama kitam užslopinant savo interesus	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
---------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

Ar diskusijose su kolegomis pasiekiate bendro susitarimo ginčytinu klausimu?

<input type="checkbox"/> dažnai	<input type="checkbox"/> kartais	<input type="checkbox"/> retai	<input type="checkbox"/> niekada
---------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

Ką paprastai darote, kai bendradarbiai atvirai reiškia savo kritišką nuomonę Jūsų atliekamo darbo atžvilgiu?

<input type="checkbox"/> niekaip nereaguoju	<input type="checkbox"/> bandau apginti save	<input type="checkbox"/> išklausau, tačiau nebūtinai atsižvelgiu į tai, kas sakoma	<input type="checkbox"/> apmaštau ir būtinai atsižvelgiu į kritiką	<input type="checkbox"/> taip nėra buvę	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
---------------------------------------------	----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

III. APLINKOS SVETINGUMAS

Kokius atsiliepimus apie mokyklą, kurioje dirbate, dažniausiai girdite?

<p>Iš savo kolegų (bendradarbių):</p> <input type="checkbox"/> dažniausiai gerus atsiliepimus <input type="checkbox"/> dažniausiai blogus atsiliepimus <input type="checkbox"/> ir gerus ir blogus – kaip ir apie kitas organizacijas <input type="checkbox"/> nieko nesu girdėjęs (usi) <input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....	<p>Iš aplinkinių žmonių:</p> <input type="checkbox"/> dažniausiai gerus atsiliepimus <input type="checkbox"/> dažniausiai blogus atsiliepimus <input type="checkbox"/> ir gerus ir blogus – kaip ir apie kitas organizacijas <input type="checkbox"/> nieko nesu girdėjęs (usi) <input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kaip galėtumėte įvertinti šios organizacijos aplinką?

<input type="checkbox"/> šalta ir tvarkinga	<input type="checkbox"/> šalta ir netvarkinga	<input type="checkbox"/> jauku ir paprasta	<input type="checkbox"/> jauku bet netvarkinga	<input type="checkbox"/> tvarkinga ir jauku	<input type="checkbox"/> šiuolaikiška	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
---------------------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------------	------------------------------------------------	---------------------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------------------------

Ar norėtumėte dirbti šioje organizacijoje nepaisant darbo pobūdžio (t.y. nepriklausomai nuo to, kokios būtų Jūsų pareigos)?

<input type="checkbox"/> taip	<input type="checkbox"/> ne
<p>Jei taip, kodėl?</p> <input type="checkbox"/> geras vadovavimas <input type="checkbox"/> geros darbo sąlygos <input type="checkbox"/> didelis atlyginimas <input type="checkbox"/> jaučiasi gera, draugiška aplinka <input type="checkbox"/> esu pripratęs(usi) prie šios organizacijos <input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....	<p>Jei ne, kodėl?</p> <input type="checkbox"/> nepriimtinas vadovavimo stilius <input type="checkbox"/> darbuotojai išitempę <input type="checkbox"/> nėra darnaus kolektyvo <input type="checkbox"/> mažas atlyginimas <input type="checkbox"/> blogos darbo sąlygos <input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....

Kaip vertinate moralinį-psichologinį klimatą šioje mokykloje?

<input type="checkbox"/> geras	<input type="checkbox"/> normalus	<input type="checkbox"/> patenkinamas	<input type="checkbox"/> sunkus	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
--------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------	----------------------------------------------------

Kokiais bendrais bruožais galėtumėte apibūdinti šios organizacijos darbuotojus?

<input type="checkbox"/> ramūs	<input type="checkbox"/> pasyvūs	<input type="checkbox"/> energingi	<input type="checkbox"/> agresyvūs
<input type="checkbox"/> geranoriškai nusiteikę	<input type="checkbox"/> jaučiasi kad jie savo srities profesionalai	<input type="checkbox"/> mandagūs	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)

IV. BENDRAVIMAS IR BENDRADARBIAVIMAS

Kaip organizacijoje darbuotojai bendrauja tarpusavyje?

<input type="checkbox"/> draugiškai	<input type="checkbox"/> dalykiškai	<input type="checkbox"/> vienas kitą kritikuoja	<input type="checkbox"/> stengiasi neįžeisti	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------------------------

Kaip keičiamasi informacija darbe?

<input type="checkbox"/> reikiamą informaciją gaunu susirinkimų metu	<input type="checkbox"/> informaciją gaunu iš kolegų	<input type="checkbox"/> informaciją gaunu internetu	<input type="checkbox"/> skaitau skelbimų lentą
<input type="checkbox"/> turime žmogų, kuris praneša visas naujienas	<input type="checkbox"/> informaciją perduoda vadovas	<input type="checkbox"/> tiesiog dirbu savo darbą – nebūtina visko žinoti	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)

„5“ labai išreikšta savybė, artėjant prie „1“ savybė silpnėja, „0“ savybė neegzistuoja.

Klausimai	Vertinimo skalė					
	5	4	3	2	1	0
Ar organizacijoje galite atvirai išsakyti savo mintis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar organizacijoje vertinamas tiesmukiškumas, tiesumas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar užtenka informacijos tam, kad darbas vyktų sklandžiai?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar organizacijoje mėgstama skleisti gandas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kas dažniausiai apkalbama?

<input type="checkbox"/> vadovai	<input type="checkbox"/> nemėgstami darbuotojai	<input type="checkbox"/> mokiniai	<input type="checkbox"/> tarpasmeniniai santykiai	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
----------------------------------	-------------------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------------------	-------------------------------------------------

Kas Jums yra mokyklos valgykla?

<input type="checkbox"/> vieta pavalgyti	<input type="checkbox"/> vieta susitikti su kolegomis	<input type="checkbox"/> vieta diskusijoms	<input type="checkbox"/> ten galima pailsėti ir sušilti	<input type="checkbox"/> niekada ten neinu	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
------------------------------------------	-------------------------------------------------------	--------------------------------------------	---------------------------------------------------------	--------------------------------------------	-------------------------------------------------

Ar dalyvaujate organizacijos renginiuose, šventėse?

<input type="checkbox"/> visada	<input type="checkbox"/> dažnai	<input type="checkbox"/> kartais	<input type="checkbox"/> niekada
Jei dalyvaujate, kodėl? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> galiu daugiau pabendrauti su kolegomis <input type="checkbox"/> būna linksma <input type="checkbox"/> dalyvavimas privalomas <input type="checkbox"/> įdomi programa <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... 		Jei nedalyvaujate, kodėl? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> jaučiu įtampą, nes dalyvauja vadovybė <input type="checkbox"/> negaliu dalyvauti dėl asmeninių priežasčių <input type="checkbox"/> brangiai kainuoja <input type="checkbox"/> neįdomi programa <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... 	

Ar dalyvaujate išvykose kartu su kolegomis?

<input type="checkbox"/> visada	<input type="checkbox"/> dažnai	<input type="checkbox"/> kartais	<input type="checkbox"/> niekada
Jei dalyvaujate, kodėl? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> galiu daugiau pabendrauti su kolegomis <input type="checkbox"/> būna linksma <input type="checkbox"/> galiu pamatyti ir sužinoti kažką naujo <input type="checkbox"/> turiningai praleidžiu laiką <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... 		Jei nedalyvaujate, kodėl? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> brangiai kainuoja <input type="checkbox"/> nepatinka kolegų draugija <input type="checkbox"/> negaliu dalyvauti dėl asmeninių priežasčių <input type="checkbox"/> mano darbo laikotarpiu išvykų nebuvo <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... 	

Ar bendraujate su kolegomis po darbo?

<input type="checkbox"/> kartą per savaitę ir dažniau	<input type="checkbox"/> kelis kartus per mėnesį	<input type="checkbox"/> jeigu išskyla neaiškumų, susijusių su darbu	<input type="checkbox"/> bendrauju retai	<input type="checkbox"/> nebendrauju	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite)
-------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------------------

V. TRUMPA INFORMACIJA APIE JUS

Jūsų lytis: <input type="checkbox"/> vyras <input type="checkbox"/> moteris	Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> iki 25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ir daugiau
Jūsų išsilavinimas: <input type="checkbox"/> pagrindinis <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> profesinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis	Kuriai mokyklos personalo kategorijai priklausote? <input type="checkbox"/> mokymo personalui <input type="checkbox"/> personalui, teikiančiam profesionalią pedagoginę, sveikatos ar socialinę pagalbą <input type="checkbox"/> vadovams, administracijai <input type="checkbox"/> pagalbiniam personalui
Kiek laiko dirbate šioje mokykloje? <input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> 1-3 metus <input type="checkbox"/> 4-10 metų <input type="checkbox"/> 11-19 metų <input type="checkbox"/> 20 ir daugiau metų	Šiuo metu Jūs dirbate: <input type="checkbox"/> vienoje darbovietėje <input type="checkbox"/> dvejose darbovietėse <input type="checkbox"/> daugiau nei dvejose darbovietėse <input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....

Dėkoju už dalyvavimą apklausoje!



**LIETUVOS REABILITACINIS
PROFESINIO RENGIMO CENTRAS**

Šiaulių universiteto
Edukologijos fakulteto prodekanui

2010-02-23 Nr. S1-326
Į 2010-02-19 Nr. 053-147

DĖL TYRIMO ATLIKIMO

Sutinkame Gintarei Norvaišaitėi, Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto edukologijos (šaka – švietimo vadyba) studijų programos II kurso studentei, sudaryti sąlygas atlikti tyrimą Lietuvos reabilitaciniame profesinio rengimo centre.

Centro direktoriaus pavaduotoja ugdymui,
pavadojanti centro direktorių

Stanislava Kavaliauskienė

D. Arbūzaitė, tel. 8 (422) 53957, Faks. 8 (422) 53682, el. p. lrprc@radvilis.omnitel.net

Valstybės biudžetinė įstaiga Tel. (8-422) 5 39 57
saugomi

Gedimino g. 81,
LT-82168 Radviliškis
Kodas 19097782

Faks. (8-422) 5 36 82
El. p. lrprc@radvilis.omnitel.net

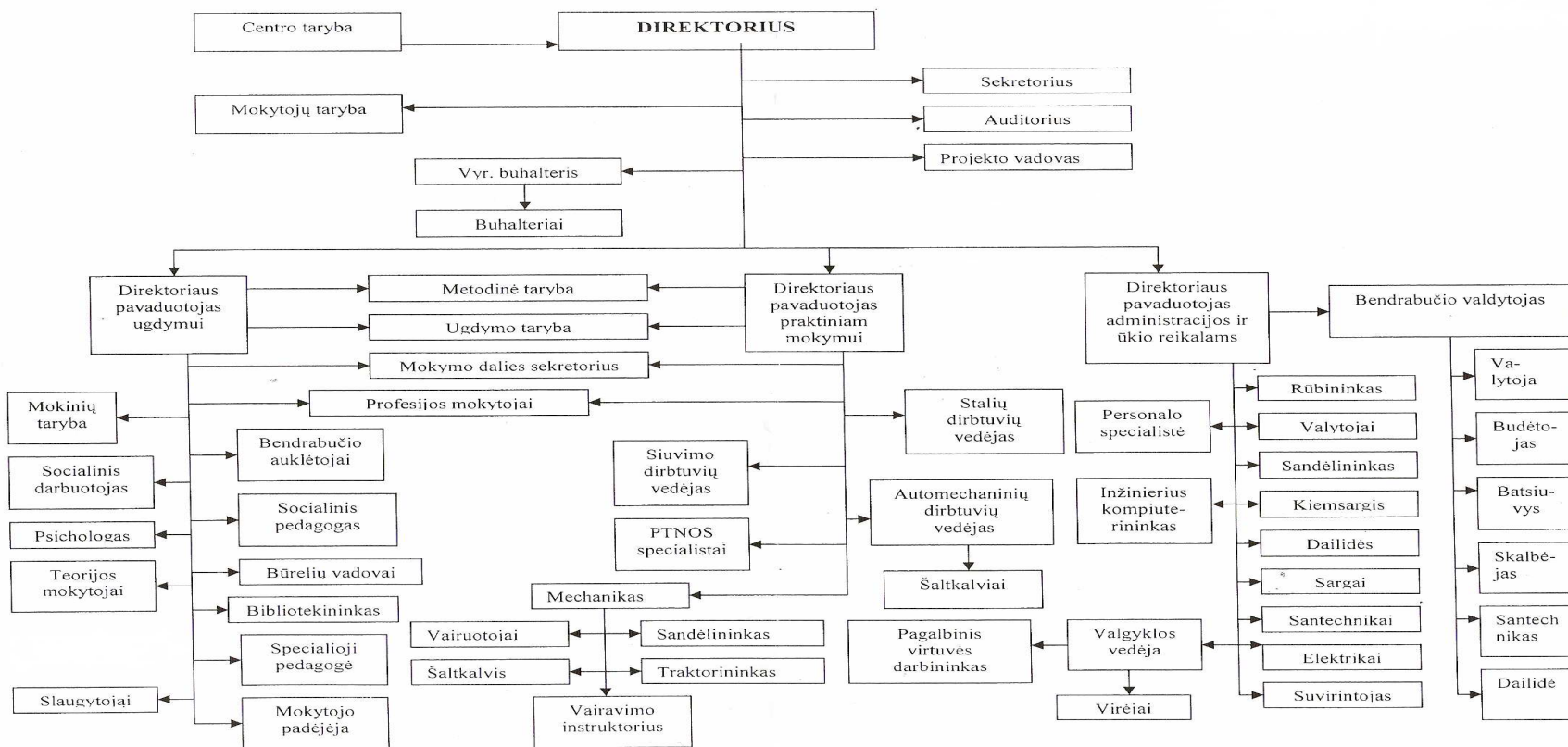
A. s. LT674010044800040005

LT844010044800090042
AB bankas DnB NORD Lietuva
Radviliškio sk. Banko kodas 40100

Duomenys kaupiami ir

Juridinių asmenų registre
Kodas 171488065

**LIETUVOS REABILITACINIO PROFESINIO RENGIMO CENTRO
 VALDYMO STRUKTŪRA**





ŠIAULIŲ
UNIVERSITETAS

PAŽYMĖJIMAS

Gintarė Norvaišaitė

2010 m. gegužės 10 d. dalyvavo Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto

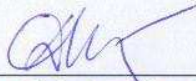
Studentų mokslinėje konferencijoje ir skaitė pranešimą tema

„Profesinės mokyklos organizacijos kultūros specifika ir ją įtakojančios veiksniai“


doc. dr. Aušra Kazlauskienė
ŠU Edukologijos fakulteto dekanė

Registracijos Nr. 3863




organizacinio komiteto pirmininkė
Edukologijos katedros vedėja
doc. dr. Daiva Malinauskienė