

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETO**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Danutė Kazlauskienė**

**Viešojo valdymo studijų programos studentė**

**VADOVO VAIDMUO FORMUOJANT ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ:  
SKUODO GIMNAZIJŲ ATVEJIS**

**Magistro darbas**

**Šiauliai, 2017**

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETO**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Danutė KAZLAUSKIENĖ**  
**VADOVO VAIDMUO FORMUOJANT ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ:**  
**SKUODO GIMNAZIJŲ ATVEJIS**

**Magistro darbas**

**Socialiniai mokslai, Viešojo administravimo (N700) studijų kryptis**

**Darbo vadovė:**  
**prof.dr. Diana Šaparnienė**

**Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu ..... studijų krypties magistro  
kvalifaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.**

\_\_\_\_\_ **(Studento parašas)**

Kazlauskienė, D. (2017). Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą: Skuodo gimnazijų atvejis. Viešojo valdymo magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinis vadovas prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. Šiauliai, 2017, 129 p. (su priedais 204 p. ).

Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą: Skuodo gimnazijų atvejis

## SANTRAUKA

Magistro darbu siekiama susisteminti teorines išvalgas ir praktinius aspektus apie organizacijos kultūrą ir vadovo vaidmenį jos formavimo procese. Magistro darbe iškeltas tikslas – ištirti vadovo vaidmenį formuojant organizacijos kultūrą, tyrimo atveju pasirenkant Skuodo gimnazijų atvejį. Tikslui pasiekti suformuluoti uždaviniai: 1. Teoriniu aspektu išanalizuoti organizacinės kultūros, vertybių sampratos, organizacinės kultūros formavimo sąsajų su vadovavimu aspektus. 2. Išnagrinėti vadovavimo ir organizacinės kultūros formavimo švietimo institucijoje strategines nuostatas. 3. Empiriniu tyrimu atskleisti Skuodo rajono gimnazijų organizacinę kultūrą, įvertinant vadovo vaidmenį jos formavimo procese. 4. Tyrimo rezultatų pagrindu sudaryti vadovo vaidmens formuojant švietimo organizacijos kultūrą hipotetinį modelį. Sudaryta tyrimo metodika. Magistro darbą sudaro trys dalys (teorinė, metodologinė, tyrimo), išvados, rekomendacijos, naudota literatūra, priedai. Teorinėje dalyje analizuota organizacijos kultūros samprata, organizacijos vertybių sistema, žmogiškieji išteklių ir vadyba organizacijoje, vadovo vaidmuo organizacijos kultūros formavime ir valdyme, vadovo – lyderio reikšmė organizacijos efektyvumui. Empirinis tyrimas atliktas Skuodo gimnazijose. Tyrimu buvo siekiama nustatyti, ar vadovo vertybės turi įtakos organizacinės kultūros formavimui, koks yra vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą. Tyrimas parodė, kad darbuotojai pritaria organizacijos tikslams, misijai, tradicijoms, bendravimo taisyklėms. Vadovų ir darbuotojų vertybės taip pat sutampa, tai leidžia daryti prielaidą, kad vadovo vertybės yra svarbus argumentas formuojant organizacijos kultūrą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad norint tinkamai įvertinti vadovo įtaką formuojant organizacinę kultūrą, reikia pateikti veiksniai, kurie formuotų vadovo pasaulėžiūrą. Pirmiausia tai paties vadovo sugebėjimai, vertybės, norai, poreikiai, jo požiūris į vykstančius reiškiniai, jo iniciatyvumas, ambicijos. Patį vadovą taip pat veikia ir organizacijos narių lūkesčiai, nes kiekvienoje organizacijoje darbuotojai turi savo norus, poreikius. Kiekvienas darbuotojas organizacijoje turi savų ir bendrų organizacinių tikslų. Todėl tas tikslų

įgyvendinimas yra labai svarbus, jis iš dalies, o kartais visiškai priklauso nuo vadovo. Vadovą veikia ir tos organizacijos kultūra, kuri galbūt tokia susiformavo savaime, o gal ją tokią sukūrė pats vadovas. Todėl ji taip pat veikia vadovo sprendimus, kuriuos jis priima formuodamas organizacinę kultūrą. Išorinė aplinka taip pat turi įtakos vadovo sprendimams, tai politinė, ekonominė, socialinė bei kultūrinė aplinka, į kurią būtina atsižvelgti, valdant ir kuriant organizaciją.

Pagrindinės sąvokos: vadovas, organizacijos kultūra, organizacinė kultūra, lyderystė, žmonių santykiai.

*Kazlauskienė, D. (2017). The Role of Leader in Shaping Organizational Culture: The Case of Skuodas Gymnasiums. Thesis presented for Master's degree of Public Management. Academic advisor: prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiauliai University, The Department of Public Management. Šiauliai, 2017. .... p. (with appendices ..... p. ).*

The Role of Leader in Shaping Organizational Culture: The Case of Skuodas Gymnasiums.

## SUMMARY

The thesis aims to systematize theoretical insights and practical aspects about organizational culture and the role of leader in its formation process. The main objective of the thesis – to investigate the role of leader in shaping organizational culture, choosing the case of Skuodas gymnasiums as the research object. The aims of the thesis are: 1. To analyze the organizational culture, the concept of values and the formation of the organization culture links with leadership aspects. 2. To explore the strategic attitudes of the leadership and organizational culture formation in an educational institution. 3. To reveal empirically the organizational culture of the gymnasiums of Skuodas district, evaluating the role of the leader in its formation process. 4. To form the hypothetical model of the leader's role by shaping the culture of the educational organization on the basis of the research results. The research methodology has been done.

The Master's thesis consists of three parts (theoretical, methodological, research), conclusions, recommendations, references, appendices. In the theoretical part the concept of the organizational culture, the value system of the organization, the human resources and management in an organization, the manager's role in the formation and management of the

organizational culture and the meaning of the manager – leader to the organization's efficiency have been analyzed.

The empirical research has been carried out in the gymnasiums of Skuodas. The objective of the research was to determine whether the values of a leader have an impact on the formation of the organizational culture, what is the role of the leader in shaping organizational culture. The research has shown that the organization members approve of the organization's goals, mission, traditions, communication rules. The values of the manager and employees are the same and that leads to an assumption that the values of the leader is an important argument in shaping organizational culture. The research results also revealed that in order to assess the leader's influence on the formation of the organizational culture properly, it is necessary to present the factors that formed the worldview of the leader. Foremost, it is the managers' skills, values, desires, needs, one's attitudes to ongoing phenomena, initiative, ambitions.

The leader himself is affected by the expectations of the organization members because all employees have their own desires, needs. Each employee working in an organization has its own goals and overall organizational goals. Therefore, the implementation of the objectives is really important and it partially or sometimes totally depends on the head. The head of the organization is also affected by organizational culture which perhaps formed itself or perhaps it was shaped by the head himself. In addition to this, it also makes an impact on the head's decisions that make in shaping organizational culture. The external environment also influences the head's decisions. It is the political, economic, social and cultural environment that should be taken into consideration by managing and developing organization.

Key words: leader, organization's culture, organizational culture, leadership, human relations.

## TURINYS

SANTRAUKA .....	3
LENTELĖS .....	7
PAVEIKSLAI.....	8
VARTOJAMOS SAŲVOKOS .....	9
ĮVADAS.....	10
I. VADOVAS IR ORGANIZACIJOS KULTŪRA:TEORINIAI ASPEKTAI.....	15
1.1 Organizacijos kultūros .....	15
1.2. Organizacijos vertybių samprata .....	22
1.3. Žmonių santykiai organizacijos formavimo procese .....	32
1.4. Vadovas – organizacijos kultūros formavimo lyderis.....	35
1.5. Vadovavimo ir lyderystės sampratų įvairovė .....	41
II. VADOVO VAIDMENS FORMUOJANT ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ TYRIMO METODOLOGIJA	
51	
2.1.Tyrimo metodika .....	51
2.2. Tyrimo organizavimas ir etika.....	60
2.3. Tyrimo imties charakteristikos .....	64
III. VADOVO VAIDMENS FORMUOJANT ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ SKUODO RAJONO	
GIMNAZIJOSE TYRIMO REZULTATAI .....	69
3.1. Dokumentų analizė .....	69
3.2.Kiekybinio tyrimo rezultatai.....	76
3.2.1. Vadovų vertybių tyrimas .....	77
3.2.2. Organizacinės kultūros tyrimas: darbuotojų požiūris .....	77
3.3. Kokybinio tyrimo Denison modeliu rezultatai.....	86
3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas .....	103
IŠVADOS.....	120
REKOMENDACIJOS .....	122
LITERATŪRA .....	125
PRIEDAI .....	130

## LENTELĖS

- 1 lentelė. Vertybės rinkoje: sąveika ir pasirinkimas
- 2 lentelė. A. Maslow poreikių grupių ir asmeninių bei organizacinių vertybių blokų sąsajos
- 3 lentelė . Darbo vertybės ir poreikiai
- 4 lentelė. Vadovo ir pavaldinio vertybių palyginimas
- 5 lentelė. Teigiami ir neigiami žmonių santykiai organizacijoje
- 6 lentelė. Organizacijos kultūros charakteristikos
- 7 lentelė. Organizacinės kultūros charakteristikos
- 8 lentelė sudaryta autorės pagal George B.(2008)
- 9 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės funkcijos
- 10 lentelė sudaryta autorės pagal George B.
- 11 lentelė. Lyderystės mokykloje prielaidų modelis
- 12 lentelė. Lyderystės ir vadovavimo sąsajų matrica valdant pokyčius
- 13 lentelė. Svarbiausios vadovų savybės
- 14 lentelė. Interviu
- 15 lentelė. Organizacijos kultūros tipams (pagal OCAI klasifikaciją) priskiriamos vertybės
- 16 lentelė. Kokybiniai/ kiekybiniai tyrimai
- 17 lentelė. Respondentų atsakymų rodikliai pagal visus kultūros bruožų faktorius
- 18 lentelė. Anketavimo rezultatai pagal D. Denison metodiką (vadovų atsakymai)
- 19 lentelė. Interviu su Švietimo politikos formuotojais
- 20 lentelė. Interviu su gimnazijų vadovais

## PAVEIKSLAI

- 1 pav. Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai
- 2 pav. Tikslų piramidė
- 3 pav. Misijos kūrimo procesas
- 4 pav. Organizacijos kultūros elementai
- 5 pav. Svarbiausios vadovo nuostatos
- 6 pav. Žmonių santykių veikimo organizacijoje modelis
- 7 pav. Žmogiškųjų santykių veikimo modelis, kai aplinka pozityvi
- 8 pav. Žmogiškųjų santykių veikimo modelis, kai darbo aplinka negatyvi
- 9 pav. Pagrindiniai teigiamų žmonių santykių formavimo elementai
- 10 pav. Komandų, sukurtų iš veikiančių organizacijos padalinių, esant stipriai organizacinei kultūrai
- 11 pav. Sėkmingas vadovavimas – tai produktyvi veikla, veiksminga komanda ir patenkinti ją sudarantys žmonės
- 12 pav. Pagrindinės darbo rezultatų dedamosios
- 13 pav. Šaltinis sudarytas darbo autorės. Pagal Lyderystės vystymosi modelį mokykloje
- 14 pav. Klasikiniai vadovavimo stiliai
- 15 pav. Denisono modelis. Šaltinis sudarytas autorės
- 16-17 -18 pav. Respondentų charakteristika.
- 19 pav. A, B, C organizacijų respondentų deklaruojamos vertybės
- 20 pav. A, B, C organizacijų simboliką atspindintys daiktai
- 21 pav. Tradicijos, papročiai
- 22 pav. – 52 pav. Tyrimo rezultatų apibendrinimai



## VARTOJAMOS SĄVOKOS

**Organizacijos kultūra** – tai vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, lemianti organizacijos narių elgesį, palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškianti per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (Jucevičienė P., 1996).

**Organizacijos identitetas** – tai pagrindinis, ilgalaikis ir skiriamasis organizacijos charakterio bruožas (Whetten A., 1985).

**Organizacijos vertybės** – įsitikinimai, kuriais organizacija vadovaujasi priimdama įvairius sprendimus (Jucevičienė P., 1996).

**Organizacijos vystymas** – planingų pokyčių veiksmų visuma, grindžiama žmogiškosiomis ir demokratinėmis vertybėmis ir siekianti pagerinti organizacijos efektyvumą bei darbuotojų gerovę (S. Robbins, 2003).

**Kultūriniai artefaktai** – apibrėžia kultūrą ir parodo, kas yra kultūra, tiems, kas į šiuos dalykus kreipia dėmesį. Tai dalykai, kuriuos „žmogus mato, girdi ir jaučia, kai susiduria su nauja nepažįstamos kultūros grupe“ (Schein E., 1992)

**Kultūros norma** – „visos žmogaus mąstymui, elgsenai ir jo veiklai naudojamos normos“ (Kvederavičius L., 2006).

**Istorijos** – pasakojimai apie įvykusius nutikimus, perteikiantys ir iliustruojantys kultūrinės vertybes ir normas.

**Interfeisas** – perėjimas iš organizacijos vidinės aplinkos į išorinę (Abratt R., 1989).

**Herojus** – žmogus, kuris suformavo organizacijos vertybes ir pobūdį.

**Ritualai** – pasikartojanti seka veiksmų, išreiškiančių ir sutvirtinančių organizacijos vertybes, tikslus ir pabrėžiančių, kurie žmonės yra vertingi. (Robbins S., 2003).

**Simboliai** – įvykiai, veiksmai ar daiktai, turintys tam tikrą reikšmę ir naudojami organizacijos narių bendravimui.

**Socializacija** – procesas, kuriame asmuo perima organizacijos vertybes, normas ir būtiną elgesį, kuris leidžia būti tos organizacijos nariu (Robbins S., 2003).

**Vystymasis** – tai vystymosi žingsnių darymo ar darymosi procesas, pereinant prie esmingiausio funkcionavimo su didelėmis galimybėmis, aukštesniais adaptyvumo laipsniais ir siekiais (tikslais), t.y. sistemos potencialumo augimas ne išorinių, o vidinių resursų pilnesnio, esmingesnio panaudojimo dėka (Kvederavičius L., 2005). Žmonių bendrijos, sąmoningai derinančios pastangas siekti bendro tikslo, vadinamos **organizacijomis**.

## IVADAS

**Aktualumas.** Formuojant organizacijos kultūrą didelis dėmesys skiriamas pokyčiams, kurie vyksta bet kokio lygio organizacijose. Vykstant pokyčiams organizacijoje, formuojant jos kultūrą svarbi “varomoji jėga” yra organizacijos vadovai. Mokykla –tai nuolat kintantis procesas, nes joje kasmet atsinaujina kontingentas, t.y. ateina nauji mokiniai ir jų tėvai, o tai kelia naujus iššūkius visai mokyklos bendruomenei. Mokyklos organizacijai vadovauja direktorius, dabartiniame mokyklos kontekste įvardijamas kaip vadovas. Vadovas – tai asmuo, kuriam oficialiai patikėtos valdymo funkcijos ir veiklos organizavimas. Vadovas prisiima teisinę atsakomybę už vadovavimą organizacijai ir jos veiklai. Kyla klausimai, koks yra tobulas vadovas, koks mokyklos vadovo vaidmuo mokinio gyvenime. Iš daugelio pateiktų formuluočių, koks turi būti vadovas, galima išskirti keletą vadovo bruožų: sugebėjimas išsikelti tikslus, suburti organizacijos narius jų siekimui, savęs ir kitų lavinimas, gebėjimas išklaudyti, pagirti ir kritikuoti, naujovių siekimas. Mokinio gyvenime svarbus žmogus yra mokytojas, bet toks pat lemtingas – mokyklos vadovas. Mokyklos vadovas turi ieškoti būdų, kaip siekti mokinių pažangos. Vertinant mokyklos vadovo veiklas reikia atkreipti dėmesį į organizacijos kultūrą, kaip ji formuojama ir koks vadovo vaidmuo šiame procese. Švietime, kaip ir versle, didelis dėmesys skiriamas vadovo lyderystei, nuo kurios priklauso visos organizacijos rezultatai. A. Markauskas (2016) teigia, kad „Mokyklos vadovas savo lyderyste kuria teigiamą aplinką. Jei tikslai ir būdai, kaip juos pasiekti, išaiškėja per diskusiją su komanda, tuomet žmonės įsitraukia, jų nuomonė yra gerbiama, o ir atmosfera automatiškai pasidaro gera”. Mokyklos vadovo vaidmuo yra aktualus, ypač kai kalbama apie organizacijos kultūros formavimą.

Pastaraisiais metais labai padidėjo susidomėjimas organizacijos kultūra ir tai aktualu ne tik mokslininkams bei tyrėjams, bet ja domisi praktika – organizacijų vadovai. Vadovų pasisakymuose vis dažniau girdime pasakymus „komanda“, „lojalumas“, „organizacija“, „vadovavimas“, „formavimas“, „organizacijos kultūra“. Nusakyti jų turinį, jų svarbą organizacijai – sunku. Kodėl vienoje darbovietėje žmonės patenkinti darbo sąlygomis, savo darbu, jiems sekasi puikiai vykdyti išsikeltus uždavinius, pasiekia puikių rezultatų, kitoje, atvirkščiai, darbuotojų kaita didelė, efektyvumas mažas, labai skiriasi požiūris į žmogų, nors organizacijos panašios savo darbo specifika, yra toje pačioje vietovėje? Vienas iš skirtumų – organizacijos kultūra.

Organizacijos kultūros samprata yra daugialypė. Vieni autoriai teigia, kad tai susieta su formuojamomis vertybėmis, su tarpusavio santykiais, kiti tapatina organizacijos kultūrą su vidaus klimatu. Kiekvienai organizacijai būdinga tam tikra organizacijos kultūra, kuri, pasak Owen S., (1991), yra išskirtinė organizacijos savybė. Organizacijos kultūra reiškiasi pastebimais dalykais, tokiais kaip istorija, apeigos, kalba ir žargonas, interjeras ir patalpų planavimas ir net personalo aprangos stilius (Lewis,2002). Kiekviena organizacija turi ne tik savo unikalią kultūrą ar nustatytas vertybes, bet ir savitą supratimą apie tai, ką reiškia sąvoka „kultūra“. Deal ir Kenedis (1982) įrodinėja, kad organizacijos kultūra yra vienintelis svarbiausias veiksnys, nuo kurio priklauso darbuotojų sėkmė, gerovė ir darbo našumas. Autoriai įvardijo keturias pagrindines kultūros dimensijas: vertybės, herojai, apeigos (ritualai) ir komunikacija. Sabbatini N. ir Dinolfo P., (2010) taip pat pabrėžia, kad organizacijose egzistuoja tam tikros nerašytos elgesio taisyklės ir lūkesčiai (numanomi ir neišreikšti žodžiais), kuriuos turi pamatyti ir įsisąmoninti patys darbuotojai. Apie organizacijos kultūrą parašyta nemažai darbų ir Lietuvoje. A. Seilius (1998) pateikia organizacijos formavimo modelį, išskirdamas jame septynis segmentus. Organizacijos kultūros formavimosi, diagnozavimo ir kaitos aspektus išsamiai apibūdina L. Budinienė ir G. Svirskienė (2006). V. Pruskus ir V. Lukoševičius (2009) aptaria organizacijos įvaizdžio sampratą, pateikia organizacijų tipologiją. L. Šimanskienė monografijoje „Organizacinės kultūros formavimas“ (2002) skiria dvi sąvokas – organizacinę kultūrą, kaip savaimę susiklosčiusią kultūrą, ir organizacijos kultūrą, kaip sąmoningai sukurtą kultūrą. L. Šimanskienė (2008) siūlo tirti organizacijos kultūrą remiantis tam tikrais lygmenimis. Dėl efektyvios veiklos žmonės buriasi į koordinuojamas ir kontroliuojamas grupes. Formalus ir neformalus žmonių bendradarbiavimas, sukuriantis produktyvią veiklą, paverčia organizaciją

socialine sistema. Įvykdydami iškeltus uždavinius veiklos procese, žmonės nusibrėžia savas ribas, formuoja savo įsitikinimus, elgesio modelius ir socialines grupes. Šiandien galime teigti, kad organizacijos kultūra apjungia veiklas ir visus santykius organizacijos viduje, sudarydama darnų ir produktyvų kolektyvą ar komandą. Tai formuoja organizacijos įvaizdį, nustato santykių su darbuotojais bei partneriais pobūdį. Organizacijos kultūra padeda sutelkti dėmesį į nustatytas pagal savo misiją pagrindines strategines sritis.

Kalbant apie švietimo organizacijų kultūrą galima teigti, jog tyrimų moksliniu požiūriu apie švietimo organizacijų kultūrą atlikta gana nemažai. Mokyklų vadovams svarbu, jog jų mokyklos kultūra būtų formuojama, keičiama, tobulinama, kad mokykla išliktų, dirbtų efektyviai šiomis konkurencijos sąlygomis. Mokyklos sėkmė ypač priklauso nuo jos organizacijos kultūros. Kiekvienas vadovas siekia, kad jo kolektyvas dirbtų veiksmingai ir sėkmingai, o tam įtakos turi vertybių ir organizacijos kultūros ryšys. Žmonių elgesiui darbo vietoje, visos organizacijos veiklai didelę įtaką daro tradicijos, vertybės, aplinka, santykiai. Organizacijos kultūros vertinimas, gauti rezultatai gali pasitarnauti tobulinant organizacijos veiklą, siekiant didesnio veiklos efektyvumo. Lietuvos mokslininkai tyrinėdami ieško būdų, kaip kelti darbuotojų motyvaciją, domisi, kokie bendruomenėje vyrauja santykiai, padedantys kelti organizacijos kultūros lygį, skatina veiklos efektyvumą, tačiau tikslaus organizacijos kultūros vertinimo modelio nėra sukurto. Organizacijos kultūros klausimu domisi ne tik mokyklų vadovai, bet ir kiti bendruomenės nariai, nes mokykla – viešas objektas ir jai tai ypač aktualu. Organizacijos kultūra yra vertinama tiek atliekant mokyklos įsivertinimą, tiek išorės vertintojų.

**Problema.** Mokslininkai Dextras – Gauthier J. (2008), Marchand A. (2006), Halnes V. (2012) sutaria, kad formuojant organizaciją didelis dėmesys skiriamas organizacinei kultūrai, kurios pagrindą sudaro vertybės. Moksliniuose straipsniuose įvardijamos priežastys, darančios poveikį organizacijos vertybėms. Kyla klausimas, kokią įtaką organizacinei kultūrai, pačiai organizacijai, organizacijos vertybėms turi vadovo elgesys, jo vertybės. Skuodo rajono savivaldybės švietimo įstaigų analizė pateikiama tik per vadovų teikiamas ataskaitas rajono Tarybai, bet jose nurodoma tik direktoriaus veikla, netyrinėjama, kokioje situacijoje yra viena ar kita rajono mokykla, kokios priemonės reikalingos situacijai gerinti. Mokyklų padėtis dažniausiai vertinama materialiniu požiūriu aplankant mokyklas ir įvertinant jų pasiruošimą mokslo metų pradžiai, ugdymo rezultatų suvedimu mokslo metų pabaigoje. Mažai dėmesio steigėjas skiria mokyklai, kaip organizacijai, žmonėms, kurie dirba šioje organizacijoje. Didelė dalis klausimų paliekama spręsti

mokyklų vadovams, pačioms organizacijoms. Kiekvienos gimnazijos kultūra reiškiasi skirtingai, nes skirtingos yra jos narių vertybės, poreikiai, tradicijos, ritualai. Tad gimnazijų kultūros formavimo ir valdymo galimybių procesai atskirose organizacijose, dalyvaujant bendruomenės nariams, yra sudėtingi ir nepakankamai ištirti Skuodo savivaldybės gimnazijose.

Pagrindinis magistro darbo probleminis klausimas: Koks yra vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą?

**Tyrimo objektas:** vadovo vaidmuo organizacijos kultūros formavimo procese

**Tyrimo tikslas:** ištirti vadovo vaidmenį formuojant organizacijos kultūrą, tyrimo atveju pasirenkant Skuodo rajono gimnazijų atvejį.

### **Tyrimo uždaviniai**

1. Teoriniu aspektu išanalizuoti organizacinės kultūros, vertybių sampratos, organizacinės kultūros formavimo sąsajų su vadovavimu aspektus.
2. Išnagrinėti vadovavimo ir organizacinės kultūros formavimo švietimo institucijoje strategines nuostatas.
3. Empiriniu tyrimu atskleisti Skuodo rajono gimnazijų organizacinę kultūrą, įvertinant vadovo vaidmenį jos formavimo procese.
4. Tyrimo objekto analizei pritaikyti Denison vadovo vaidmens organizacijos kultūros tyrimui modelį.

### **Tyrimo metodai**

- Mokslinės literatūros ir straipsnių analizė, padedanti atskleisti teorinius tiriamos problemos pagrindus ir palyginti ankstesnių tyrėjų išvadas su šio tyrimo rezultatais, jos sisteminis apibendrinimas. Atliekant tyrimą naudotasi lietuvių ir užsienio autorių moksline literatūra, interneto šaltiniais, moksliniais straipsniais žurnaluose ir periodinėje spaudoje.
- Dokumentų analizė – siekiant išanalizuoti organizacijos kultūros formavimą švietimo įstaigose nagrinėjami dokumentai:

1. ES strategijos programa „Europa 2020“;
  2. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“;
  3. Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos nuostatai;
  4. LR švietimo įstatymas;
  5. NMVA ataskaitos apie kultūrą, etosą;
  6. Geros mokyklos koncepcija;
  7. Dėl pedagoginių profesijų prestižo kėlimo programos patvirtinimo.
- Mišrių metodų tyrimo strategija panaudojant anketinės apklausos ir interviu metodus.
    - Kiekybinis tyrimas anketinės apklausos metodu. Atliekant tyrimą apklaustos Skuodo rajono gimnazijų respondentų grupės: Pr. Žadeikio, Mosėdžio, Ylakių gimnazijų mokytojai, šių įstaigų vadovai. Darbuotojams sukurta anketa, kuri sudaryta remiantis vidinės analizės lygmenų metodu, kuris pateiktas Jucevičienės P.,(1996),Gaižauskaitės, Hunt J.G., Osborn G., (1994), bei organizacijos kultūros pavyzdžiu Valackienės A.,(2004). Klausimynas taikomas tiek organizacijos darbuotojams, tiek vadovams, siekiant išsiaiškinti jų nuomones nagrinėjama tema. Organizacijos kultūra tiriama pastebimos kultūros, persidengusių vertybių, bendrų susitarimų lygmenimis.
    - Kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu). Interviu metodas atliktas su ekspertais: Švietimo ir mokslo ministre A. Pitrėniene, Skuodo savivaldybės meru P. Pušinsku, švietimo skyriaus vedėja A. Jasiene. Norima sužinoti, ką jie mano apie išskylančias organizacijos kultūros formavimo ir valdymo procesų problemas, ką būtų galima pakeisti, kad problemų neiškiltų, ką reikėtų tobulinti organizacijos kultūros formavime ir valdyme.
  - Tyrimo duomenų sisteminimas ir apibendrinimas, taikant statistinius metodus, duomenų apdorojimui naudojant Ms Excel programą, lyginamoji analizė, anketinė apklausa.

## **Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas.**

Tyrimo teorinė analizė susistemina mokslinį žinojimą apie vadovo ir organizacijos kultūros sąsajų aspektus. Tyrimo empiriniai rezultatai gali reikšmingai prisidėti prie Skuodo gimnazijų organizacijos kultūros formavimo vadovo vaidmens veiklos kontekste.

## **Tyrimo pagrindinis ginamas teiginys**

Sisteminis planavimas organizacijos vadovams padeda numatyti iškylančius sunkumus, problemas, o juos šalinant panaudoti turimas žinias ir patirtį.

Siekdamas užtikrinti, kad organizacijoje atliekama veikla būtų vykdoma atsakingai, geras organizacijos vadovas formuoja organizacijoje bendravimo kultūrą, kartu su darbuotojais kuria esmines vertybes, organizacijos strategiją, viziją, daro įtaką pokyčių atsiradimui.

Tobulinant organizacinę organizacijos kultūrą rekomenduojama padidinti organizacijos narių susidomėjimą švietimo įstaigos veikla. Nukreipti kolektyvą siekti gerų rezultatų. Iškelti organizacijos nariams ambicingus, tačiau pasiekiamus tikslus.

## **I. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATOS TEORINĖ ANALIZĖ**

### **1.1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA**

Organizacijos kultūros samprata yra pakankamai svarbi koncepcija, padedanti kelti organizacijų efektyvumą. Sąvokos „organizacija“, „kultūra“ turi daug apibrėžimų. Tarptautinių žodžių žodynas pateikia žodžio „organizacija“ dvi reikšmes: 1. kieno nors struktūra, sandara, sistema; 2. žmonių kolektyvas tam tikrai veiklai ar darbui. Tarptautinių žodžių žodynas pateikia penkias kultūros sampratas. Lotyniškai kultūra reiškia ugdymą, auklėjimą, lavinimą, tobulinimą, vystymą, garbinimą. Kultūra yra „žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes“. Pacituosime vieną iš jų: kultūra yra “žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes”.

Filosofijos žodynas kultūrą apibūdina kaip „visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomenės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai

pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą”. Analizuojant žodynuose pateiktas žodžių reikšmes galima rasti bendrus apibrėžimų bruožus, nes jie susieti su žmonėmis, su istorija, tradicijomis, vertybėmis, bet įdomūs yra ir mokslininkų teiginiai ir aiškinimai apie kultūrą. Stebint ir analizuojant šiandienos organizacijas, galima įžvelgti, kad žengdamos koja kojon su laiku, susiduria su pagrindiniais iššūkiais: būtinybe integruoti žmones į tikslingą veiklą ir adaptuotis prie aplinkos, kad išgyventų. Norint išspręsti šiuos iššūkius, kurie dažnai virsta problemomis, organizacijos, ieškodamos sprendimų būdų remiasi kolektyviniu ugdymu, kuris padeda formuoti tam tikras bendras vertybes bei nuostatas ir yra vadinamas organizacijos kultūra. Šis apibūdinimas tinka tiek verslo organizacijoms, tiek biudžetinėms organizacijoms, kurioms priklauso ir švietimo įstaigos. Kalbant apie organizacijos kultūrą ne visada lengva apibūdinti kultūrą, tačiau ji yra kiekvienoje organizacijoje. Organizacijos kultūra daro didelę įtaką individualiems sprendimams, bendriems organizacijos sprendimams, tai galinga jėga, kurią lemia darbuotojų bendrosios vertybės, įsitikinimai, simboliai ir elgesio normos. Mokšin V.,(2007), teigia, kad organizacijos kultūra – tai jos individualumas. Organizacijos kultūros nešėjai yra žmonės, tačiau organizacijose, kuriose kultūra turi gilius šaknis, ji tarsi atsiskiria nuo žmonių ir tampa organizacijos atributu, jos dalimi, darančią didelę įtaką patiems darbuotojams, modifikuodama jų elgseną pagal tam tikras normas ir vertybes, kurios sudaro jos pagrindą. Vadyba ne tik atitinka organizacijos kultūrą ir nuo jos priklauso, bet ir savo ruožtu gali daryti įtaką organizacijos kultūros formavimui ir plėtrai. Studijuodami teorinę literatūrą randame užsienio mokslininkų formuluotes apie organizacijos kultūros sampratą. Labai priimtina sampratą suformulavo E. Sheinas (2004), kuri laikoma klasikine. „Organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ir atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.” Vadinasi, kultūros koncepcija apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros išraiškos objektus. Harisono R., (2007) nuomone, organizacijos kultūra vykdo septynias funkcijas:

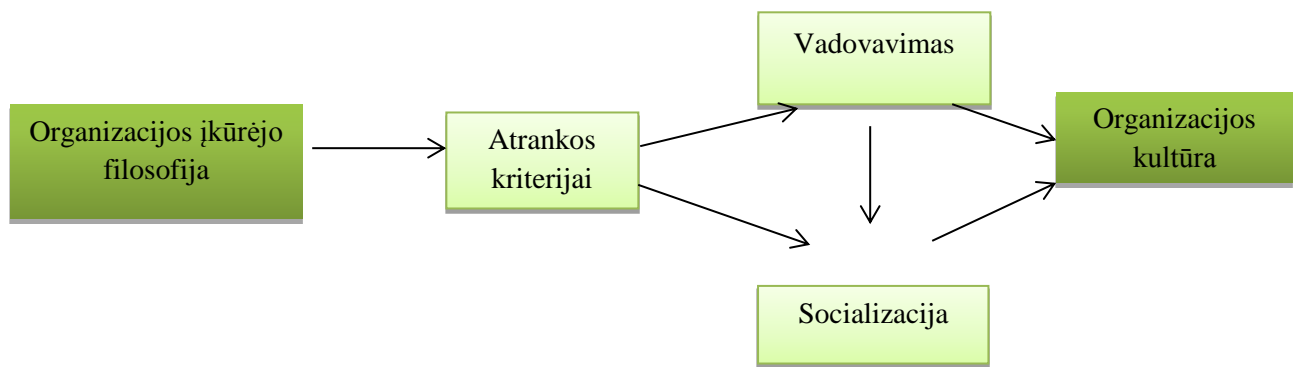
- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;



- 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 apibrėžta, 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;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka.

Schultzas M., (2006) išskiria racionalių, funkcinį ir simbolinį požiūrį į organizacijos kultūrą. Racionalusis požiūris - kai organizacijos kultūra yra panaudojama kaip priemonė organizacijos tikslams pasiekti. Funkcinis požiūris tvirtina, kad organizacijos kultūra yra vienodo vertybių supratimo ir socialinių-ekonominių požiūrių junginys, kuris atlieka organizacijos vidinio sutelkimo ir prisitaikymo prie išorės funkcijas. Simbolinis požiūris supranta organizacijos kultūrą kaip socialiai sukonstruotų simbolių ir reiškinių rinkinį.

Iš pateiktų organizacijos kultūros apibūdinimų galima daryti išvadą, kad užsienio šalių mokslininkai šią sąvoką įvairiai klasifikuoja. Vadinasi, kokia prasmė yra suteikiama organizacijos kultūrai, priklauso nuo rekomendacijų turinio ir to, kas priimtina pačiai organizacijai.



3 pav.. Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai (Robbins S.,1989)

Mokslinėje literatūroje galima rasti aprašytus keletą organizacijos modelių. Kiekvienas modelis gali būti priskiriamas atskirai organizacijai, pvz. firmai, bankui, kompanijai ir panašiai. Švietimo organizacijai tinkamas Parsono J., (2002) AGIL organizacijos kultūros modelis. Autorius teigia, jog kiekvienoje sistemoje organizacijos kultūra turi atlikti keturias funkcijas, kurios užšifruotos žodyje AGIL:

**A** – *adaptation* – adaptacija; (kad ji būtų sėkminga, organizacija turi palaikyti gerą socialinę atmosferą, o prireikus atlikti korekciją).

**G** – *goalattainment* – tikslo pasiekimas; (organizacijos tikslą pasiekti lengviau, jei pavyksta sujungti visų jos narių tikslus į vieną, jei numatoma gera strategija).

**I** – *integration* – integracija; (tai organizacijos padalinių sugebėjimas integruotis į vieną visumą).

**L** – *legitimacy* – įteisinimas (tai organizacijos poreikis iškilti ir klestėti bei būti pripažintai. Organizacija gali iškilti, jei turi tikrų vertybių sistemą).

Lietuvos mokslininkai taip pat tyrinėja organizacijos kultūrą ir pateikia organizacijos kultūros charakteristikas. Paulauskaitė N., (1998) teigia, kad organizacijos kultūros koncepcija yra žmonių elgesiui organizacijose bei jų daromiems sprendimams didžiausią įtaką turintys nusistovėję narių pamatiniai įsitikinimai. Net ir besikeičiant organizacijos aplinkai jos nariai yra linkę daryti tokius sprendimus, kurie tiko praeityje, t. y. iš įpratimo. Organizacijos nariai tų įsitikinimų nesvarsto, nes jie būna visuotinai priimti ir įsiminti kaip neginčijama tiesa. Jucevičiaus R.,(1998) nuomone, objektyviosios organizacijos kultūros charakteristikos yra visa, kas egzistuoja nepriklausomai nuo jos narių minčių. Tai visi fiziniai jos atributai, pradedant pastatais ir baigiant ceremonijomis bei ritualais. Subjektyvūs aspektai – tai požiūriai, mąstymo būdas, prielaidos. Kokybinis aspektas – kaip žmonės šią kultūrą interpretuoja, apibrėžia, suvokia. Kiekybiniai aspektai – priešingai, išreiškia, ką žmonės sako apie organizacijos kultūrą. Gali skirtis dviejų žmonių tos pačios organizacijos kultūros vertinimas. Kaip teigia Mockaitis A., (2002), organizacijos kultūra – ne įgimtų, o įgytų vertybių visuma, bendra žmonių grupei ir turinti įtakos grupės gyvenimo būdai, jos suvokimui (įsitikinimams, požiūriams) bei elgsenai ir atskirianti vieną žmonių grupę nuo kitos. Pagal Vanagą P., (2004), organizacijos kultūra lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus; 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 priimtini, o kurie – ne, t.y. apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama; nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus; apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais; informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiamai. Vaitiekūnaitės J.,(2006) sampratoje

organizacijos kultūra – tai įmonei (jos darbuotojams) būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas (pvz., organizacijos struktūra, simboliai ir pan.), susiformavę darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka bei išreikšti tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis. Zakarevičius P., (2004), aiškina, kad organizacijos kultūra – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje ir išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną. Kultūra išreiškiama per filosofiją, simbolius, mitus, mikroklimatą, herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas.

Šimanskienės L., (2002) teigimu, sąvoka „organizacijos kultūra“ kai kurių mokslininkų darbuose vartojama nesigilinant į jos esmę. Reikėtų skirti dvi sąvokas „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“, nes jos nusako skirtingus dalykus. Pagal autorę, organizacijos kultūra – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai, o organizacinė kultūra – tai organizacijos vadovybės sąmoningai sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijos kultūrų. Zakarevičius P., (2003) tvirtina, kad organizacinė kultūra vartojama, kai reikia apibūdinti vadybos procesus, ir todėl šį terminą siūlo keisti į „vadybos kultūra“. Paulauskaitė N., (1998) pabrėžia, kad žodžius „organizacinė kultūra“ ir „organizacijos kultūra“ galima vartoti ta pačia reikšme, nes pati organizacijos kultūros samprata atėjo iš angliškai kalbančios šalies. Šiame darbe vartojama sąvoka „organizacijos kultūra“, nors ji ir nėra organizacinės kultūros atitikimas, bet pasirinkta kaip platesnį suvokimą turinti prasmė, kuri reiškia visuminę organizacijos kultūrą.

Kadangi kalbame apie mokyklą, tai svarbu kaip ši sąvoka taikoma mokyklos aplinkai. Deal T. ir Peterson M., (1990) teigia, kad sąvoka *kultūra* daugiau apibūdina mokyklą prigimtį, kuri pagrįsta giliais įsitikinimais, vertybėmis ir papročiais, per tam tikrą laiką tapusiais kasdieninės rutinos dalimi. Firstone V. ir Wilson E., (1993) teigia, kad mokyklos kultūra formuoja tai, ką mokytojai nori daryti ir atsako į tokius klausimus, kaip: „ką reiškia mokyti.“

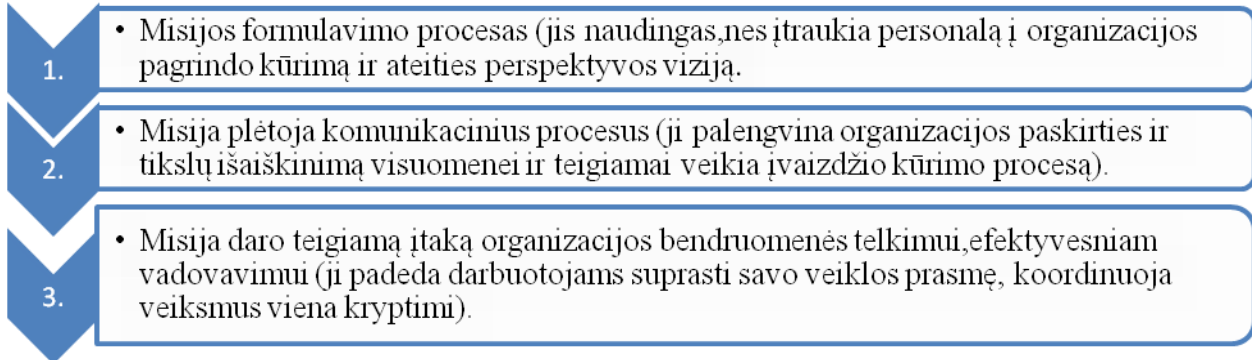
Hofsede G., (1984) organizacijoje išskiria veiksnius arba, kitų mokslininkų vadinamas dimensijas: vertybes, ritualus, herojus bei mokslininkų Deal ir Kennedy, (1982) siūlomą veiksnį – bendravimą. Šie veiksniai turi didelę įtaką organizacijos kultūros vystymuisi, darbuotojų elgesiui, motyvacijai, gebėjimų formavimuisi. „Arba jūs pasirenkate tikslus, arba jus pasirenka kitų tikslai“. Mokšin V., (2007) apie organizacijos tikslus teigia, kad yra tikslų hierarchija. Tai

ko siekia organizacija, naudojami operatyviniai (trumpalaikiai), strateginiai ( ilgalaikiai) tikslai, misija ir vertybės. Išvardytos sąvokos sudaro tam tikrą loginę hierarchiją.



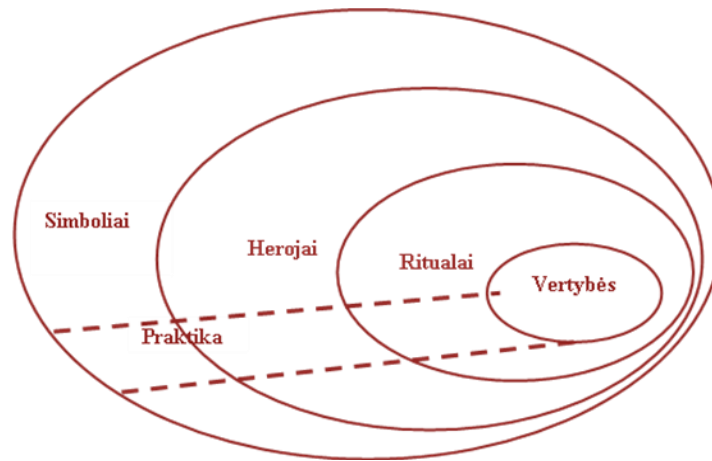
2. pav. Tikslų piramidė. Šaltinis sudarytas darbo autorės pagal Mokšin V., (2007)

Misiją dažnai vadiname pagrindiniu organizacijos tikslu. Tai pagrindas, kuriuo grindžiama visa organizacijos strategija. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad misija sudaryta iš dviejų elementų: filosofijos ir paskirties. Organizacijos filosofija apibrėžia vertybes, kurių laikydamasi organizacija ruošiasi plėtoti savo veiklą. Paskirtis apibrėžia veiklą, kurią organizacija vykdys, ir tai ,kokio tipo organizacija ruošiasi būti. Organizacijos filosofija keičiasi retai, o paskirtis gali keistis dėl pokyčių, kurie vyksta pačioje organizacijoje. Organizacijoje labai svarbus misijos kūrimo procesas.



3.pav. Misijos kūrimo procesas. Šaltinis sudarytas darbo autorės.

Organizacijos vadovai, kurie vadovaujami šiuo organizacijos misijos kūrimo modeliu, paprastai misijos formulavimui taiko orientacinius klausimus: kas mes, kokia mūsų veikla, kas mūsų klientai, kam mes reikalingi žmonėms, ko mes siekiame.



4.pav. Organizacijos kultūros elementai. Šaltinis: sudarytas autorės pagal Sun S. (2008).

Šiame paveiksle matosi, kad organizacijos kultūrą formuoja aukščiausias, stipriausias lygmuo – vertybės. Organizacijos kultūra daro įtaką organizacijos narių elgesiui, formuoja nuostatas, nulemia vertybių augimą, kuria žmogaus asmenybę. Nuo to kokia yra organizacijos kultūra priklauso motyvacija, pasitenkinimas darbu, vidinė integracija. Nustatyta, kad organizacijos kultūra formuoja kiekvieno žmogaus pasaulėžiūrą, etikos ir dorovės principus, kuriais vadovaujasi organizacijos nariai. Vyraujanti organizacijoje kultūra traktuojama kaip socialinis organizmas, kuriame vyrauja savos tradicijos, bendravimo taisyklės, lūkesčiai, elgesio normos.

*Išanalizavus pateiktus organizacijos kultūros apibūdinimus galima teigti, kad organizacijos kultūra nėra vienareikšmiškai apibrėžta, bet dėl esminių sampratos teiginių dauguma mokslininkų yra vieningos nuomonės. Kiekviena organizacija turi tik jai būdingas nusistovėjusias tradicijas, nuostatas, vertybes, istoriją, elgesio tendencijas, kurias pripažįsta organizacijos žmonės. Apibendrinant nagrinėtas užsienio ir lietuvių autorių sampratas, jų požiūrį į organizacijos kultūrą, galima teigti, kad organizacijos kultūra yra kolektyve paplitusios vertybės, nes jos padeda siekti organizacijos tikslų, vykdyti uždavinius, priimti sprendimus, spręsti iškilusius konfliktus, bendrauti ir bendradarbiauti. Mokslininkai teigia, kad organizacijos kultūra daro didelę įtaką darbuotojų motyvacijai, darbui, emocinei būsenai. Daugeliu atveju darbuotojams svarbiausias motyvas organizacijoje yra tradicijos, bendravimo taisyklės, vertybės, kuriomis vadovujamasi siekiant bendrų organizacijos tikslų. Svarbų vaidmenį organizacijos kultūros formavime užima organizacijos misija, jos kūrimo procesas, organizacijos vadovo pozicija, jo vadovavimas organizuojant šį procesą.*

## 1.2. ORGANIZACIJOS VERTYBIŲ SAMPRATA

Analizuojant organizacijos kultūros sampratą išryškėjo, kad vienas iš jos formavimo būdų yra organizacijoje vyraujančios vertybės. Būtina atskleisti, kokie vertybių aspektai būdingi organizacijoms. Kas yra vertybė ir kokią ji daro įtaką elgesiui? Kuo ji reikšminga žmogui? Pruskus V., (2005) teigia, kad žmonių sprendimai apie vertybę yra labai subjektyvūs, įtakos turi trys veiksniai: 1) paties individo moralinis ir emocinis palankumas tai vertybei; 2) vertybės svarbumas ir reikalingumas siekiant užsibrėžtų tikslų; 3) vertybės visuomeninio pripažinimo laipsnis. Pasak Bitino B., (1985), skiriami du vertybės aspektai. Pirma, vertybė yra tikrovės objektų socialinis reikšmingumas, papildantis jų egzistencinį ir kokybinį apibūdinimą. Šia prasme vertybė yra visa, ką žmonės vertina, kas jiems brangu; bendriausiu atveju skiriamos materialinės ir dvasinės vertybės, vartojimo ir kūrimo vertybės ir pan. Antra, vertybė – tai subjekto požiūris į objektyviai egzistuojančią realybę, išreiškiamas jo vertybinėmis orientacijomis, socialinėmis nuostatomis, asmenybės savybėmis. Vertybių įsisąmoninimo procese šie aspektai atitinka auklėjimo turinį, išreiškiamą tėvų ir vaikų lygmenimis. Analizuojant organizacijos kultūrą, būtina atkreipti dėmesį kaip vertybės atskleidžia organizacijos organizacinę ideologiją. Šiuo atžvilgiu galima remtis Pruskaus V., (2005) mintimi, kad „Vertybės tarsi programuoja visą žmogaus veiklą, lemia svarbiausią veiksmų ir elgesio kryptį ir savaip atskleidžia visuomenės ideologiją ir kultūrą“.

1 lentelė

Teorija	Vertybės apibūdinimas
Realizmas	Realiai egzistuojančių reiškinių savybės
Skepticizmas	Vertybės negali būti objektyvios, nes jų pažinimas yra subjektyvus
Emotyvizmas	Vertybės yra subjekto vidinių jausmų išraiškos, panašios į retorinius teiginius, jų pagrindas - emocijos
Nominalizmas	Vertybės yra subjektyvios, reiškiniai vertingi todėl, kad jie yra vertinami
Idealizmas	Vertybė yra racionaliai suformuluota taisyklė arba normatyvinė

	instrukcija, nurodanti, ką reikia vertinti ir ko reikia vengti.
--	---

1 lentelė. Šaltinis sudarytas pagal Pruskus V., (2005) Vertybės rinkoje: sąveika ir pasirinkimas

Iš 1 lentelės matyti, kad skirtingų teorijų šalininkų nuomonės apie vertybes yra įvairios. Vertybės – tai išgyvenimais, įsitikinimais ir patirtimi pagrįsti žmogaus prioritetai, kuriais vadovaujamosi gyvenime. Žmogaus veiksmus, jo elgesį lemia vertybės, jos daro įtaką ne kuriai nors siaurai jo racionalaus mąstymo sričiai, o visai asmenybei: emociniams išgyvenimams, pažiūroms, įsitikinimams, nuostatoms. Vertybės – tai specifinės mus supančio pasaulio objektų ir reikšmių charakteristikos, turinčios teigiamą reikšmę žmogui, kolektyvui, visuomenei. Objektai ir reiškiniai tampa vertybėmis tik dėl to, kad jie įtraukiami į žmonių visuomenės būties sferas. Todėl vertybės paprastai yra tokie nuo visuomenės priklausomi objektai ir reiškiniai, kurie, patenkinti kuriuos nors žmogaus poreikius bei interesus, turi teigiamos reikšmės. <http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/v/vertybe>

Kadangi vertybės nematomos, ne visada suprantamos, tačiau kiekvienoje organizacijoje yra savos taisyklės, savi susitarimai, savos normos, kurios padeda kurti vidaus ir išorės santykius. Visa tai pagrįsta bendromis organizacijos vertybėmis.

Apie vertybes rašoma daug, organizacijos tyrinėjamos savo vertybių poreikių lygį, dažnai naudojasi A. Maslow sukurta vertybių poreikių piramide. Lietuvoje Vveinhardt, J., Gulbovaitės, E., (2013) atlikti tyrimai „Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruentiškumas Lietuvos organizacijose“ parodo vertybių blokų sąsajas, tai matome 1 lentelėje.

2 lentelė. A. Maslow poreikių grupių ir asmeninių bei organizacinių vertybių blokų sąsajos

A.MASLOW POREIKIŲ HERARCHIJA		ASMENINIŲ IR ORGANIZACIJŲ VERTYBIŲ KONGRUENCIJA		
Poreikių grupės	Poreikiai organizacijoje	Asmeninių ir organizacinių vertybių blokai	Vertybės organizacijoje	Vertybės pagal prasmę netinkančios sutapatintam poreikių lygmeniui

Saviraiškos	Galimybė mokytis, eiti aukštesnes pareigas, kelti kvalifikaciją, tobulėti, reikšti kūrybingumą ir didžiuotis darbu, teisė priimti svarbius sprendimus, jaustis visavertiškam ir kt.	Profesinės	Kvalifikacija, naujos idėjos, karjera, iššūkiai, kūrybiškumas, konkurencija	Darbo tvarkos taisyklės, etikos kodeksas, gerai organizuojamas darbas
		Dvasinės	Saviraiška, pasitenkinimas darbu, vizija, misija, filosofija, prasmingi tikslai, tradicijos ir lojalumas organizacija	Lojalumas organizacijai.
Pagarbos	Pripažinimo siekimas, pasitenkinimas savimi, aukštesnio statuso, norimos atsakomybės, svarbaus darbo paskyrimo ir kt. siekimas	Estetinės	Jauki darbo aplinka, reputacija, įvaizdis	
Socialiniai	Buvimas darbo grupės (komandos) nariu, priėmimas, prisirišimas, geri darbo santykiai, galimybė bendrauti su organizacijos partneriais, klientais, bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais ir kt.	Socialinės	emocinė sąsaja su organizacija, komandinis darbas, draugiški santykiai darbe, darbo vadovo palaikymas, grįžtamasis ryšys, kontrolė ir asmeninė sėkmė	Prestižinis darbas, pripažinimas.



		Dorovinės	Sąžiningumas, patikimumas, pareigingumas, atsakingumas, komunikacija, parama, tolerancija, pagarba, kokybė. Patogi darbo aplinka, darbo saugumas	Fizinė sveikata.
Saugumo	Užtikrinta darbo vieta, saugus darbas, apsaugojimas nuo fizinės žalos, socialinės garantijos, draudimas, ekonominio skatinimo programos ir papildomos lengvatos, finansinė nepriklausomybė			
Fiziologiniai	Tinkamos darbo sąlygos, tvarkinga įranga, bazinis atlyginimas, individu- alus premijavimas, kasmetinės atostogos ir kt.	Ekonominės	Atlyginimas, paskatinimai, asmeninius poreikius tenkinančių naudų gavimas, apdovanojimai už lojalumą, organizacijos augimas bei orientavimasis į	Socialinės garantijos

			darbo rezultatus.	
--	--	--	-------------------	--

Šaltinis sudarytas pagal autorių Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E., (2013) „Kultūra ir visuomenė“

Būtina atskleisti kokie vertybių aspektai būdingi organizacijoms. Kadangi vertybės nematomos, ne visada suprantamos, tačiau kiekvienoje organizacijoje yra savos taisyklės, savi susitarimai, savos normos, kurios padeda kurti vidaus ir išorės santykius. Visa tai pagrįsta bendromis organizacijos vertybėmis. Jones G.,(2010) teigia, kad vertybės yra visuotini kriterijai, standartai ar principai, kurie daro įtaką organizacijos narių elgesiui. Kiekvienoje organizacijos misijoje, filosofijoje yra pateikiamos vertybės, kuriomis parodoma kaip organizacijoje siekiama tikslų ir kaip turi elgtis darbuotojai, tačiau vertybės organizacijoje yra tarsi barometras, kuriuo galima išmatuoti darbuotojų principingumą, atsakomybę, sąžiningumą, kurių laikomasi darbovietėje. Lunenburg F. C., ( 2011) nurodo, kad organizacijos kultūra susidaro iš rezultatų, kurių organizacija siekia (galutinių vertybių) ir elgesio būsenų, kurios yra organizacijos skatinamos (instrumentinės vertybės). Idealiu atveju instrumentinės vertybės padeda organizacijai pasiekti galutines vertybes. Tokią vertybių sėkmę galima pasiekti tik tada, kai tarp grupės narių egzistuoja tos pačios vertybės. Schermerhorn J. R., (2008) teigia, tam, kad bendrosios vertybės būtų pasiektos, reikalingas:

- Bendras supratimas apie tai, kokius įsitikinimus gina mokykla;
- Darbuotojų saugumo užtikrinimas taisyklėmis bei organizacijos politika;
- Aiškus neformalių taisyklių ir lūkesčių suvokimas, reikalingas tam, kad grupės nariai ir administracija suprast, ko iš jų tikimasi;
- Tikėjimas, kad tai, ką daro grupės nariai ir administracija, yra svarbu;
- Betarpiškas dalinimasis informacija ir idėjomis;
- Lyderių, kurių veiksmai iliustruoja organizacijos bendrąją filosofiją ir rūpesčius, pripažinimas;
- Tikėjimas, kad apeigos ir ritualai yra svarbūs organizacijos nariams ir padeda sukurti bendrą indentitetą.

Analizuojant mokslininkų požiūrį į vertybių sampratą organizacinėje kultūroje, galima rasti ir nagrinėjamas darbo vertybes. Šios vertybės yra labai svarbios organizacijoje, nes jos parodo ko

žmogus tikisi iš darbo, kaip jo darbo rezultatai koreliuoja su pasitenkinimu darbu. Darbo vertybės yra susijusios su darbo pasirinkimu, susitelkimu, atsidavimu darbui, indėliu į komandos darbą, darbuotojų kaita. Dawis M. ir Lofquistas A., (2005) profesinius poreikius suskirstė į šešias darbo vertybes ir sudarė hierarchinę taksonomiją (2 lentelė).

3 lentelė. Darbo vertybės ir poreikiai

Darbo vertybė	Poreikis	Teiginys
Pasiekimai	Gebėjimas panaudoti Pasiekimai	Aš galiu daryti kažką, kas leis panaudoti mano gebėjimus. Darbas suteikia man laimėjimo jausmą.
Patogumas	Aktyvumas Nepriklausomybė Įvairovė Kompensacija Garantija Darbo sąlygos	Aš galiu būti užimtas visą laiką Darbą aš galiu atlikti vienas Kiekvieną dieną galiu daryti kažką kitą, skirtinga Atlygis už darbą, lyginant su kitais darbuotojais, yra geras Darbas yra pastovus/ stabilus Darbo sąlygos turėtų būti geros
Padėtis	Paaukštinimas	Darbas suteiktų paaukštinimo galimybę
Altruizmas	Bendradarbiai Tarnavimas visuomenei Moralinės vertybės	Lengvai susidraugaučiau su savo bendradarbiais Galėčiau kažką daryti dėl kitų žmonių Galėčiau dirbti darbą, jei žinočiau, kad jis moraliai teisingas
Saugumas	Organizacijos politika Žmogiškasis vadovavimas Techninis vadovavimas	Organizacijos politika yra sąžininga Vadovas įtakingu vadovavimu turėtų palaikyti darbuotojus Vadovas turėtų gerai mokyti darbuotojus

Autonomija	Autonomiškumas	Aš galėčiau planuoti savo darbą su minimalia priežiūra
	Kūrybiškumas	Galėčiau išbandyti savo idėjas
	Atsakomybė	Galėčiau pats priimti sprendimus

Šaltinis. Brown S.D., Lent R.W., (2005). Development and caoceling/Putting theory and research to work.

Išanalizavus 3 lentelėje pateiktus poreikius ir teiginius pagal Brown, Lent, (2005) darbo aplinkos aprašymai atitinka šešias darbo vertybes:

1. Pasiekimai: aplinka skatinanti siekti laimėjimų;
2. Patogumas: patogi, jauki, nesukelianti streso aplinka;
3. Padėtis: aplinka suteikianti pripažinimą ir prestižą;
4. Altruizmas: aplinka puoselėjanti/skatinanti harmoniją ir rūpinimąsi kitais;
5. Saugumas: iš anksto nuspėjama aplinka;
6. Autonomija: aplinka skatina iniciatyvumą.

Šis Brown, Lent, (2005) skirstymas bus naudojamas atliekant empirinį tyrimą.

Tikima, jeigu kolektyvo nariams yra suteikta galimybė patenkinti minėtus poreikius, tai jie dirbs geriau ir pasieks geresnių rezultatų. Tikėtina, kad šis darbuotojų pasirinkimas priklausys ir nuo vadovo lojalumo.

Vadovaujantis šiomis šešiomis darbo vertybėmis organizacijos vadovas sukurs aplinką, skatinančią siekti laimėjimų. Nesukeliančioje streso aplinkoje darbuotojas jausis patogiai, ji skatins rūpintis ne tik savimi, bet ir kitais. Organizacijos vadovas, suteikdamas kolektyvo nariams autonomiją, skatins jų iniciatyvumą, įtraukdamas organizacijos darbuotojus į veiklas, pasieks išsikeltų organizacijos tikslų ir uždavinių, jam bus nesunku įtraukti darbuotojus į organizacijos strateginio plano sukūrimą.

*Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos vertybių, principų ir įsitikinimų sistema, kurią pripažįsta organizacijos darbuotojai yra labai svarbus organizacijos bendruomenės telkimo instrumentas, kuris padeda pasiekti bendrus skirtingų požiūrių, elgsenos organizacijos narius. Svarbus vaidmuo šioje srityje tenka organizacijos vadovui.*

Išnagrinėjus kokie vertybių aspektai būdingi organizacijų nariams, būtina apžvelgti ir vadovų vertybes. Siekdamas geresnių organizacijos rezultatų kiekvienas vadovas nori dirbti efektyviai. Baršauskienė V., (2010) teigia, kad šiuo atžvilgiu vadovas turi suprasti, kad tam reikės nemažų pastangų. Būtent tam tikros vertybės yra efektyvių vadovų stiprybės šaltinis. Neretai kaip tik vadovų vertybės tampa jų pavaldinių susižavėjimo objektu, ir tai labai sustiprina vadovo referentinę galią.

Vadovo vertybės	Pavaldinio vertybės
Įsipareigojimai visai organizacijai	Įsipareigojimai grupei ar organizacijos skyriui
Rezultatai vertinami pagal ilgalaikius laimėjimus	Rezultatai vertinami pagal trumpalaikius laimėjimus
Asmeninis įnašas vertinamas pagal laimėjimus	Asmeninis įnašas vertinamas pagal įdėtas pastangas (darbo valandas)
Motyvacija ateina iš vidinių šaltinių	Motyvacija priklauso nuo išorinių veiksnių
Pasiruošęs prisiimti atsakomybę už kitų veiksmus	Prisiima atsakomybę tik už save

4 lentelė. Vadovo ir pavaldinio vertybių palyginimas. Pagal Baršauskienę V., (2010)

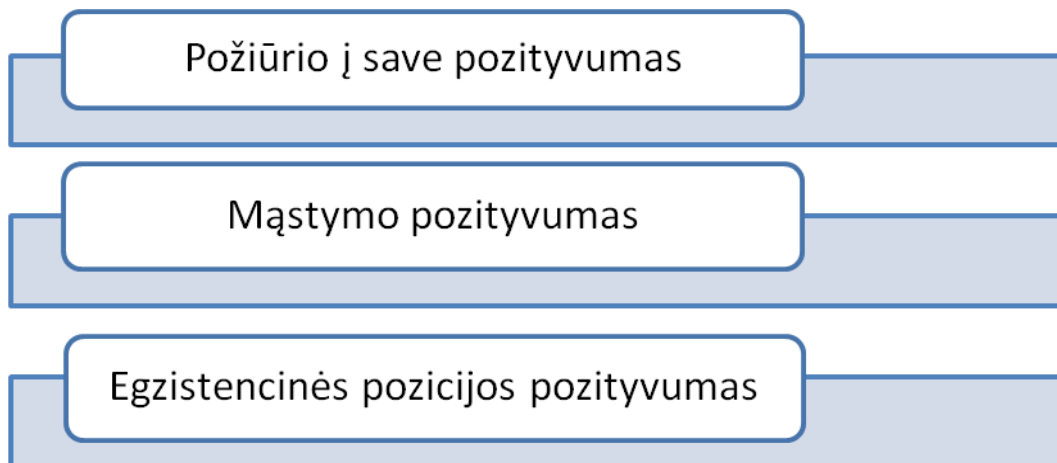
Analizuojant 4 lentelę, lyginant pateiktus duomenis galima teigti, kad ne visi vadovai turi tas pačias vertybes, tą patį galima pasakyti ir apie pavaldinius. Vadovo vertybės – labiau abstraktesnės, nei pavaldinių. Vadovui labiau rūpi organizacijos tikslai, negu jo pavaldiniams. Gilinantį į organizacijų išsikeltus tikslus, galima nustatyti, kad vadovo tikslai orientuoti į tolesnę ateitį, negu pavaldinių. Efektyviai dirbantis vadovas į planavimo procesą įtraukia savo pavaldinius, ir nors visi organizacijos nariai bendrai planuoja veiklas, visgi atsakomybė priskiriama organizacijos vadovui. Deming V., (1982) primena, kad 90% visų sunkumų organizacijoje kyla dėl blogo vadovavimo, jis rekomenduoja būti vadovu – lyderių, o ne vadovu – viršininku. Eksperto pateikti teiginiai padės geriau suprasti esminį skirtumą:

- Viršininkas naudojasi darbuotojais, o vadovas – ugdo.

- Viršininkas įsako žmonėms dirbti – vadovas nuolat rūpinasi jų tobulėjimu.
- Viršininkas įkvepia baimę, o vadovas – entuziazmą.
- Viršininkas sako „Aš“, vadovas – „Mes“.
- Viršininkas mato šią dieną, o vadovas – rytdieną.
- Viršininkas įsakinėja, o vadovas – klausia.
- Viršininkas domisi reikalais, vadovas – žmonėmis.
- Viršininkas iš jūsų tik ima, o vadovas gali jums duoti.

Peters T., Waterman B., (1982) yra pasakę: „Tikrasis aukščiausios vadovybės vaidmuo – valdyti organizacijos vertybines nuostatas“. Organizacijos vadovui reikia siekti, kad bendruomenė ne tik pripažintų, bet ir priimtų organizacijos vertybes. Organizacijos vadovo užduotis – padėti bendruomenės nariams pažinti organizacijos vertybes, suprasti jų vertę, naudą organizacijai ir kiekvienam jos nariui. Organizacijos vadovas gana dažnai susiduria su tuo, kad darbuotojai dirbdami vienodomis aplinkybėmis, elgiasi nevienodai. Skirtingas vertybių suvokimas sąlygoja ir skirtingus poelgius. Sėkmingai dirbantis vadovas suvienija visiškai skirtingus žmones į vieningą, tikslo siekiantį ir savimi pasitikintį kolektyvą, ir vadovui, ir darbuotojams reikia suprasti, žinoti vieniems kitų vertybes, be abejo visi organizacijoje dirbantys turi kasdieniniame elgesyje vadovautis deklaruojamomis vertybėmis, turi gebėti jas perduoti ir kitiems bendruomenės nariams.

Kiekviena organizacija siekia efektyvios veiklos. Kyla klausimas, šiuo atveju kokios turėtų būti organizacijos vadovo vertybės? Šį klausimą tyrinėjo Kasiulis J., Barvydienė V., (2001). Jų nuomone, vienareikšmiškai, svarbiausias vadovo nuostatų sistemos reikalavimas – pozityvumas:



5 pav. Svarbiausios vadovo nuostatos. Kasiulis J., Barvydienė V.,(2001)

Organizacijos vadovui būtina žinoti, kad šios nuostatos padeda efektyviai organizuoti veiklą. Formuojant požiūrio į save pozityvumą, reikia pasitikėti savo jėgomis, teigiamai galvoti apie savo sugebėjimus. Jeigu vadovas vertina save, tai jis vertins ir kitus. Iš netinkamos pozicijos kyla neigiamas vadovo elgesys, t. y. iš požiūrio į situaciją pozityvumas. Žmonių pakeisti negalime, bet galime pakeisti požiūrį į juos, tai egzistencinės pozicijos pozityvumas. Mąstymo pozityvumas perspėja, kad neigiamos mintys kuria neigiamą energiją. Organizacijoje dirbantys žmonės, kurie padeda kurti, formuoti kultūrą visada noriai vykdys vadovo nurodymus, jei matys, kad jų vadovas yra sąžiningas, kompetentingas, įkvėpantis, numatantis rezultatus ateityje. Tai patvirtina Kouzes J., Posner B., (2003) atlikti tyrimai.

*Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos vertybių, principų ir įsitikinimų sistema, kurią pripažįsta organizacijos darbuotojai yra labai svarbus organizacijos bendruomenės telkimo instrumentas, kuris padeda pasiekti bendrus skirtingų požiūrių, elgsenos organizacijos narius. Svarbus vaidmuo šioje srityje tenka organizacijos vadovui. Apibendrinat šiuos teiginius galima įžvelgti, kad kiekvienoje organizacijoje egzistuoja savos vertybės ir aišku, jos turi didžiulę įtaka sprendimų priėmimo, kuriant vidinę organizacijos kultūrą, identitetą ir formuojant strateginius organizacijos tikslus, vertybės turi atsispindėti mokyklos filosofijoje, misijoje, vizijoje, tiksluose, uždaviniuose ir organizacijos darbuotojų veikloje. Nuo viso to priklauso organizacijos ir jos narių augimas, santykiai, susitelkimas bendrų tikslų įgyvendinimui. Analizuojant pateiktus pavyzdžius ir argumentus, matome, kokie vertybių blokai padeda augti organizacijai,*

orientuojasi į darbo rezultatus, į komandinį darbą, į draugiškus santykius, į vadovų elgesį, į darbuotojų sąžiningumą, patikimumą ir t. t. Aišku, reikia atsižvelgti ir į darbuotojų einamas pareigas organizacijoje, nes asmeniniai, individualūs skirtumai turi įtakos vertybių hierarchijai tarp darbuotojų. Organizacijose vyrauja darbuotojų ir organizacijos vertybės. Šiuo atžvilgiu labai dažnai organizacijos vertybės sutampa su vadovų, bet ne visada atitinka darbuotojų, todėl kiekvienai organizacijai reikėtų atlikti darbuotojų vertybių tyrimą, jų poreikius ir derinti su organizacijos vertybėmis. Andrijauskaitė V., (2003) pažymi, kad organizacijoje vyraujančios vertybės lemia kaip elgiasi darbuotojai įvairiose darbo situacijose, nes žinomos ir aiškiai suformuluotos vertybės darbuotojams tampa vidinėmis gairėmis, padedančiomis apsispręsti, kaip pasielgti įvairiais atvejais. Apžvelgiant 1.2. skyrelyje pateiktas autorių nuomones, galima apibrėžti vertybių sampratą, kuri būdinga organizacijai – organizacijos vertybės – tai įsitikinimai, kuriais vadovaujama priimant sprendimus, vertybės terminas nusako atskirų vertybių išskirtinumą tam tikroje situacijoje, vertybėmis grįsta organizacija gali sukurti ilgalaikę vertę, o pačios vertybės paprastai sukuriamos pačių darbuotojų: susitariant, bendraujant, priimant elgesio normas, kuriomis remiasi organizacija. Jeigu organizacijoje yra stiprus vertybinis pamatas, darbuotojai patiria pasitenkinimą darbu ir realizuoja save.

### 1.3. ŽMONIŲ SANTYKIAI ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMO PROCESĖ

Analizuojant vertybių sampratą išryškėja didelis dėmesys žmonių santykiams organizacijoje. Almontienė V., Bašauskienė J., (2010) teigia, kad „viena ryškiausių tendencijų organizacijoje – nuolat didėjantis dėmesys pagrindiniam organizacijos turtui – žmonėms, o kartu – ir žmonių santykiams joje. Siekiant vis sudėtingesnių tikslų, norint įveikti vis didesnius iššūkius, būtina pasitelkti kiekvieno darbuotojo gebėjimus, kūrybiškumą ir entuziazmą“. Kiekvienoje organizacijoje, kokia ji bebūtų – didesnė ar mažesnė darbuotojų skaičiumi, gali vyrauti teigiami ir neigiami santykiai.

5 lentelė. Teigiami ir neigiami žmonių santykiai organizacijoje

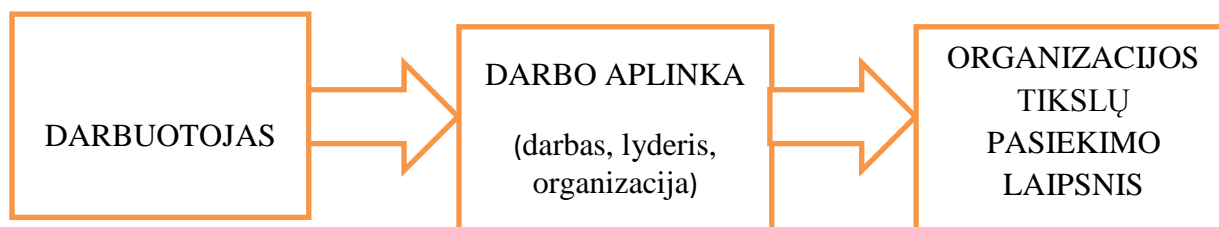
Žmonių santykius organizacijoje kuriantys veiksmai	
Teigiami žmonių santykiai	Neigiami žmonių santykiai
Analitiniai į veiklą orientuoti	Skirti darbuotojams nuraminti, o ne problemoms spręsti
Skatinantys darbuotojus	Manipuliuojantys darbuotojais



Didėjantis pasitikėjimas vadovu	Griaunantys vadovo autoritetą
Įvertinantys darbuotojų individualius poreikius	Ribojantys darbuotojų asmeninį gyvenimą
Jautrūs nuolat kintančiai darbo aplinkai	Nekintamai, taikomi vienodai visose situacijose

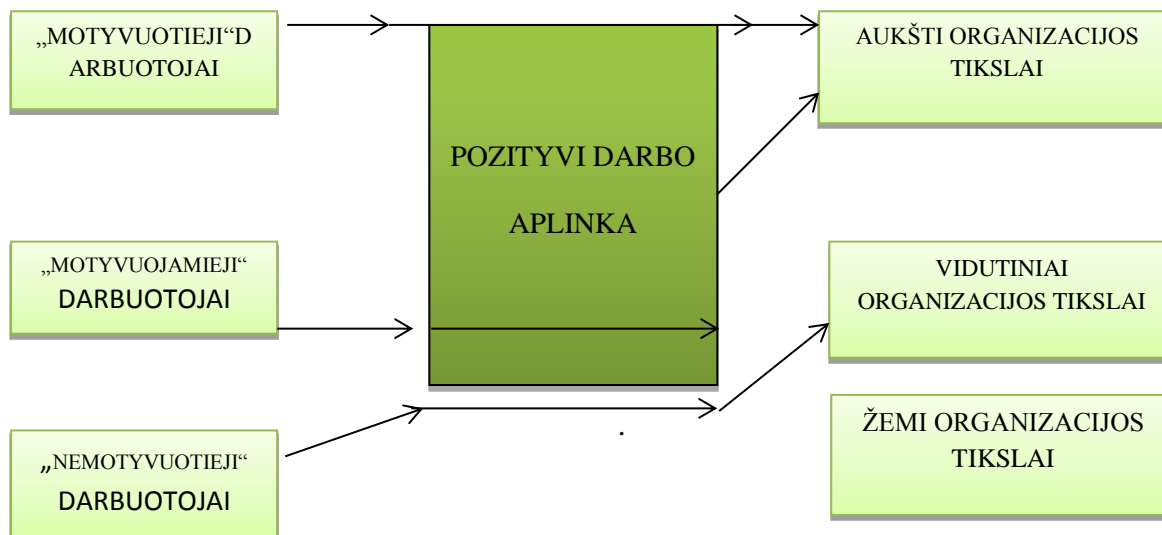
Lentelė pagal autorių Deep ( Baršauskienė V., Almontienė J., Lekavičienė R., Antinienė D., 2010)

Šioje lentelėje galima matyti, kaip darbuotojo pastangos transformuojasi į organizacijos veiklos rezultatus. Darbuotojo veiklos rezultatai, jo efektyvumas pamatomas, kai jis patenka į darbo aplinką.

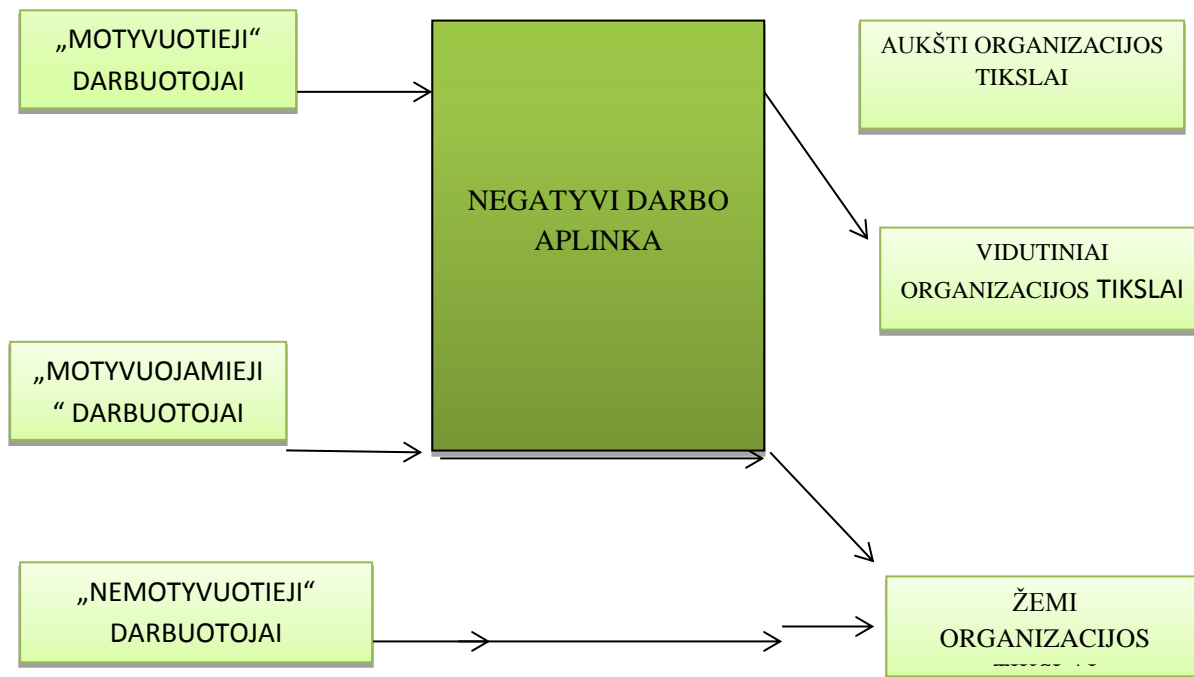


6 pav. Žmonių santykių veikimo organizacijoje modelis pagal Deep (Baršauskienė V., Almontienė J., Lekavičienė R., Antinienė D., 2010)

Analizuojant pateiktus šiuos du modelius galima teigti, kad organizacijos tikslų pasiekimo laipsnis gali būti skirtingas ir jų pasiekimo rezultatas priklausys nuo darbuotojų ir nuo darbo aplinkos.

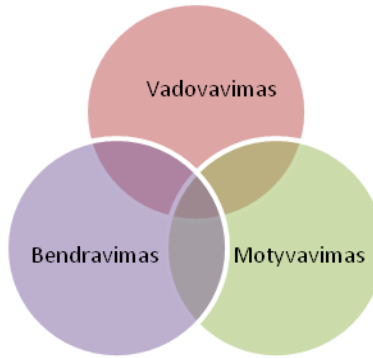


7 pav. Žmogiškųjų santykių veikimo modelis, kai aplinka pozityvi



8 pav. Žmogiškųjų santykių veikimo modelis, kai darbo aplinka negatyvi

Darbuotojus, su kuriais vadovams tenka susidurti, galima suskirstyti į tris grupes ir juos galima pavadinti motyvuotais, motyvuojamais ir nemotyvuotais. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad šių grupių darbuotojai nevienodai prisiima atsakomybę darbe, o organizacijose pasitaiko visų minėtų rūšių darbuotojų. Veiklos, kurios ėmėsi vadovas, sėkmė labai priklauso nuo darbuotojų požiūrio į atliekamą darbą ir norint pasiekti organizacijoje tikslus reikia sukurti darbo aplinką. Nuo darbo aplinkos priklauso ir rezultatai, vienokie jie, kai aplinka pozityvi, kitokie, kai ji – negatyvi. Šiems dalykams apibrėžti labai tinka 7 ir 8 paveikslų iliustracija. Tačiau anot Baršauskienės V., (2010) teigimu, kuriant teigiamus žmonių santykius svarbiausi trys kertiniai akmenys, trys vadovo ir pavaldinių santykių dedamosios: vadovavimas, motyvavimas ir bendravimas. Jos neatsiejamos viena nuokritos ir realioje vadovo veikloje dažnai persidengia. Bendrauti, vadovauti, motyvuoti - tai trys pagrindiniai įgūdžiai, kuriuos reikia lavinti, siekiant užsitikrinti efektyvią organizacijos veiklą ir svarbių jos tikslų pasiekimą.



9 pav. Šaltinis sudarytas darbo autorės. Pagrindiniai teigiamų žmonių santykių formavimo elementai (pagal Baršauskienę V., 2010)

#### **1.4.VADOVAS – ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMO LYDERIS**

Mokyklos vadovas – viena pagrindinių mokyklos bendruomenės ląstelių. Jis pirmasis pajunta naujoves visuomenėje ir pokyčius švietimo sistemoje, pirmasis susiduria su švietimo reformos sunkumais ir džiaugiasi rezultatais (Mečkauskienė R., 2007). Sutinkant su šiais mokslininkės teiginiais, reikia pažymėti, kad kiekviena mokykla atverta visuomenei, mokytojai negali galvoti vien apie tradicinę pamoką ar tradicines, nusistovėjusias veiklas, jie turi tobulinti savo kompetencijas, ugdyti savo gebėjimus dirbdami su informacinėmis technologijomis, teigiamai žiūrėti į vykstančią kaitą ne tik švietime, bet ir visuomenėje. Nedidelė dalis visuomenės vis dar pasitiki mokykla, bet didelė dalis gyventojų vis dažniau su nepasitikėjimu žiūri į mokyklą, jos vadovą. Šiuo atveju, vadovas ir yra tas žmogus, kuris planuoja, skatina, kontroliuoja ir ieško sprendimų, galinčių jo vadovaujamai mokyklai suteikti tam tikro savitumo (Mečkauskienė R., 2007). Mokyklos sėkmė, jos pasiekimai ir ugdymo kokybė priklauso nuo vadovavimo būdo, vadovo kompetencijos, noro tobulėti ir gebėjimo suburti darnią komandą. Sėkmingai valdyti mokyklą nepakanka vien gerų ketinimų. Norint tinkamai įvertinti vadovo įtaką, formuojant organizacinę kultūrą, reikia pateikti veiksnius, kurie formuotų vadovo pasaulėžiūrą. Pirmiausia tai paties vadovo sugebėjimai, vertybės, norai, poreikiai, jo požiūris į vykstančius reiškinis, jo iniciatyvumas, ambicijos. Patį vadovą taip pat veikia ir organizacijos narių lūkesčiai, nes kiekvienoje organizacijoje dirbantys darbuotojai turi savo norus, poreikius. Kiekvienas darbuotojas, dirbdamas organizacijoje, turi savų tikslų ir bendrų organizacinių tikslų. Todėl tas tikslų įgyvendinimas yra labai svarbus, jis iš dalies, o kartais visiškai priklauso nuo vadovo. Vadovą veikia ir tos organizacijos organizacinė kultūra, kuri galbūt tokia susiformavo pati, o gal ją tokią sukūrė pats vadovas. Todėl ji taip pat veikia vadovo sprendimus, kokius jis priima

formuodamas organizacinę kultūrą. Išorinė aplinka taip pat lemia vadovo sprendimus, tai politinė, ekonominė, socialinė bei kultūrinė aplinka, į kurią būtina atsižvelgti, valdant ir kuriant organizaciją. Taigi, įvertinus šiuos veiksnius, reikia akcentuoti, kad vyksta procesai, kurių metu vadovas gali pakeisti savo vertybines orientacijas arba nepakeisti. Nuo ko tai priklauso? Tai priklauso vėl nuo tų pačių veiksnių, kurie jau buvo išvardyti, bei nuo paties vadovo požiūrio, ar vadovas mano, kad jau reikia naujos organizacinės kultūros, kad reikia organizacijai pokyčių, norint pasiekti užsibrėžtų tikslų? O gal vadovas, įvertinęs visus veiksnius, mano, kad organizacijos poreikius dar tenkina ta pati organizacinė kultūra? Tokiu būdu galimi du atvejai: arba vadovas formuoja naują organizacinę kultūrą, arba pasilieka prie senosios. Tačiau šis procesas beveik be išimties vis tiek priklauso nuo vadovo vertybinių orientacijų ir jo požiūrio, darbuotojų vertinimai ir lūkesčiai yra tik postūmis viena ar kita linkme.

Tinkamai (kryptingai padedanti siekti organizacijos tikslų) suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Jeigu darbuotojai save sutapatina su organizacija, tai jau didelis laimėjimas. Tai parodo, kad darbuotojai nėra abejingi tiems procesams, kurie vyksta organizacijoje. Jiems rūpi, kas bus su jų organizacija rytoj ar už kelių metų. Jie supranta, kad jeigu bus gerai visai organizacijai, vadinasi, bus gerai ir jiems.

Valdymo pobūdis (stilius, filosofija) lemia organizacijos sėkmę ar nesėkmę. Veiksmingas vadovavimas siekiant organizacijos tikslų padeda sukurti dalyvavimo ir kolektyvizmo atmosferą. Išskiriami keli vadovų vadovavimo komandoms tipai, kiekvienas iš jų skirtingas.

Veiksmingai dirbantis mokyklos vadovas turi remtis visų organizacijoje esančių darbuotojų išsikeltais tikslais ir sujungti juos į bendrą tikslą. Philipas Selznickas yra pasakęs, kad „kūrybingo vadovo menas – tai menas sukurti organizaciją, taip pertvarkyti žmones ir technines medžiagas, kad būtų sukurtas organizmas, įkūnijantis naujas ir tvirtas vertybes“.

Mokšis V., (2008) teigia, kad stipri ir įsišaknijusi kultūra priešinasi pokyčiams. Ji tampa gynėja tų vertybių, bendravimo ir elgesio normų, kurios sudaro buvusios organizacijos sėkmę. Daugelis organizacijų vadovų galvoja, kad pakeitę savo organizacijos kultūrą, jie pasieks geresnių veiklos rezultatų. Kodėl kyla noras pakeisti organizacijos kultūrą? Organizacijos vadovai mano, kad esanti organizacijos veikla, darbuotojų elgesys neatitinka išorinės aplinkos reikalavimų. Hendry J. ir Hope V., (1994) aprašė du plačiausius paplitusius organizacijos kultūros pokyčių būdus. Vienas jų yra susijęs su personalo įtraukimo programa. Vykdamas šią programą darbuotojų grupės

skatinamos ir palaikomos, jos pritaria vadovams, kurie suvokia organizacijos pokyčių poreikį. Kitas būdas siūlo propagandą, kurios metu naująją kultūrą kolektyvui „parduoda“ charizmatiniai lyderiai, pasitelkdami simbolinius veiksmus. Abiejų šių būdų sėkmė daugiausia priklauso nuo veiksmingos komunikacijos, tačiau pirmasis grindžiamas *racionaliais argumentais*, o antrasis – *emocijomis*. Organizacijos pokyčių pagrindu gali tapti kultūros tinklas: paradigma, valdžios struktūros, organizacijos struktūra, kontrolės sistema, papročiai, ritualai, istorijos, simboliai. Ši organizacijos tinklo elementų visuma lemia organizacijos paradigmos pobūdį arba jos individualumą, kad būtų galima valdyti organizacijos kultūros pokyčių procesus, reikia išsamiai pažinti organizacijos veiklą ir suprasti organizacijos strategiją. Šimanskienė L., Seilius A., (2009) teigia, kad vadovus būtina ruošti ir parengus reikiamus vadovus, organizacija, taupydama laiką ir lėšas, ypač sukūrusi organizacinę kultūrą, gali lengviau valdymo hierarchiją keisti į darbą komandose. Kam reikalinga organizacinė kultūra? Kokia jos paskirtis? Įvertinus terminų skirtumus, pirmiausia būtina išnagrinėti organizacijos ir organizacinės kultūros charakteristikas, nes dažniausiai lietuvių mokslo darbuose aptinkami terminai, apibūdinantys organizacinę kultūrą, varijuoja: organizacinė kultūra, korporatyvinė kultūra, vadybos kultūra, organizacijos kultūra. J. Vveinhardt (2011) iškelia klausimus – kokie esminiai organizacijos ir organizacinės kultūros charakteristikų skirtumai ir kaip tiksliau įvardyti šias kultūras? Organizacijos ir organizacinės kultūros sampratas, jų skirtumus, painiavą, susijusią su šiomis sąvokomis aptaria nedaugelis lietuvių autorių: Paulauskaitė (1998), Zakarevičius 2003), Šimanskienė (2008), Staniulienė (2010), Lukoševičius (2009), Stundžė (2010) ir kt. Lietuvių autoriai apibrėžia organizacijos kultūros charakteristikas, kurios pateikiamos 6 lentelėje.

6 lentelė. Organizacijos kultūros charakteristikos

Organizacijos kultūra	Autorius, metai
Organizacijos kultūros koncepcija teigia, kad žmonių elgesiui organizacijose bei jų daromiems sprendimams didžiausią įtaką turi nusistovėję narių pamatiniai įsitikinimai. Net ir besikeičiant organizacijos aplinkai jos nariai yra linkę daryti tokius sprendimus, kurie tiko praeityje, t.y. iš įpratimo. Organizacijos nariai tų įsitikinimų nesvarsto, nes jie būna visuotinai priimti ir įsiminti kaip neginčijama tiesa.	Paulauskaitė N., (1998)

<p>Objektyviosios organizacijos kultūros charakteristikos yra visa, kas egzistuoja nepriklausomai nuo jos narių minčių. Tai visi fiziniai jos atributai, pradedant pastatais ir baigiant ceremonijomis bei ritualais. Subjektyvūs aspektai – tai požiūriai, mąstymo būdas, prielaidos. Kokybinis aspektas – kaip žmonės šią kultūrą interpretuoja, apibrėžia, suvokia. Kiekybiniai aspektai – priešingai, išreiškia, ką žmonės sako apie organizacijos kultūrą. Gali skirtis dviejų žmonių tos pačios organizacijos kultūros vertinimas.</p>	<p>Jucevičius R., (1998)</p>
<p>Organizacijos kultūra – ne įgimtų, o įgytų vertybių visuma, bendra žmonių grupei ir turinti įtakos grupės gyvenimo būdui, jos suvokimas (įsitikinimams, požiūriams) bei elgsenai ir atskirianti vieną žmonių grupę nuo kitos.</p>	<p>Mockaitis A., (2002)</p>
<p>Organizacijos kultūra lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus; 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 priimtini, o kurie – ne, t.y. apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama; nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus; apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais; informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai. Geranoriškai, atsakingai ar delsiamai.</p>	<p>Vanagas P., (2004)</p>
<p>Organizacijos kultūra – tai įmonei ( jos darbuotojams ) būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas (pvz., organizacijos struktūra, simboliai ir pan.), susiformavę darbuotojams tarpusavyje su išorine aplinka bei išreikšti tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis.</p>	<p>Vaitiekūnaitė V.,(2006)</p>
<p>Organizacijos kultūra – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje ir išorėje</p>	<p>Zakarevičius P., (2004)</p>

vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną. Kultūra išreiškiama per filosofiją, simbolius, mitus, mikroklimatą, herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas.	
--	--

Lentelėje nėra pateiktos visų lietuvių autorių mintys apie organizacijos kultūrą, bet skaitant šias mintis išryškėja du pagrindiniai veiksniai – tai fiziniai ir mentaliniai atributai. 6 lentelėje, sudarytoje Vveinhardt (2011) pagal Zakarevičių P., (2004), pateiktas analizuotų autorių, apibūdinančių organizacijos kultūros dedamąsias, apibendrintas vaizdas, t. y. organizacijos kultūra išreiškiama per dedamąsias dalis kaip organizacijos filosofija, simboliai, mitai, mikroklimatas, herojai, istorijos, tradicijos, ritualai, ceremonijos ir organizacijos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, vertybių, idealų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visumą ( kurią galima traktuoti kaip žmonių grupinę sąmonę, lemiančią jų reakciją į organizacijos viduje ir išorėje vykstančius procesus bei elgseną) Zakarevičius P., (2004). Organizacinę kultūrą galima įvardyti kaip dirbtinę, sąmoningai vystomą kultūrą. Organizacinės kultūros aprašymai, randami lietuvių mokslo darbuose, pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Organizacinės kultūros charakteristikos

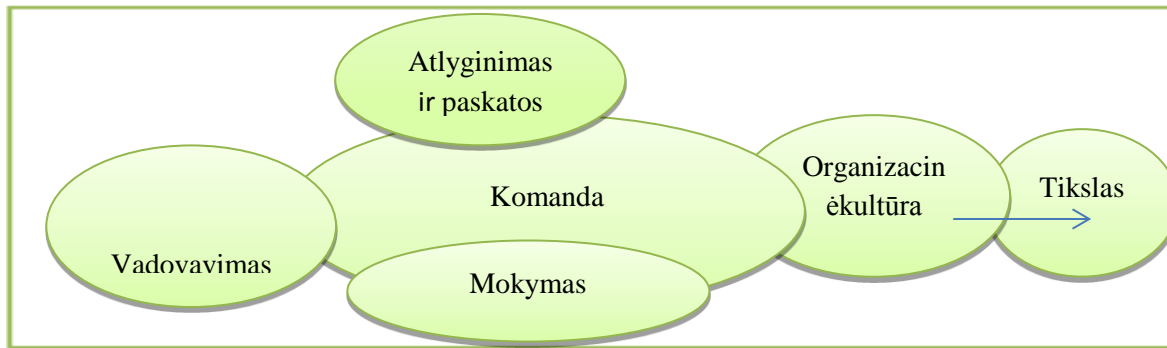
Organizacinė kultūra	Autorius, metai
Organizacinė kultūra –tai ne savaiminis produktas, bet specialiai kuriama kultūra, siekiant organizacijos išskirtinumo tarp kitų organizacijų.	Šimanskienė L., (2002)
Organizacinė kultūra išryškina jos svarbą organizacijos vidinio identiteto išlaikymui ir jos adaptacijai aplinkoje.	Vanagas P.,(2004)
Organizacinė kultūra – tai esminės vertybės, atskleidžiančios tai, kas gera ir bloga, teigiama ir neigiama; tai vertybės, padedančios kreipti organizacijos veiklą tinkama linkme, jomis vadovaujantis randamas tinkamas problemos sprendimo būdas, plėtojama vidinė organizacijos struktūra, tobulinama veiklos politika. Organizacijos vertybės ir prioritetai formuojasi ilgą laiką ir tampa kultūra tik tada, kai jas ima suvokti ir jomis vadovautis visi organizacijos nariai.	Kaziliūnas A.,(2006)

Stundžės L., (2010) teigimu, daugelis autorių, vartodami ir organizacijos kultūros, ir organizacinės kultūros terminą bei nurodydami tas pačias dimensijas, kurios atskleidžia funkcionalų organizacinės kultūros pobūdį, sukelia pakankamai daug maišaties išryškinant šių dviejų terminų skirtumus. Paulauskaitė N., (1998) pabrėžia, kad organizacinės kultūros ir organizacijos kultūros žodžius galima vartoti ta pačia reikšme, nes pati OK samprata atėjo iš angliškai kalbančios šalies. Tačiau kaip išeitį Zakarevičius P., (2003) siūlo aiškesnį terminą vadybos kultūra. Organizacijos kultūros elementai – dvasingumas, filosofija, įsitikinimai, mąstysena, nuostatos, pasaulėvoka, scenarijai. Organizacinės kultūros elementai – vertybės, nuostatos, normos, politika, vizija ir misija, ideologija, filosofija, ritualai ir ceremonijos. Materialūs simboliai, kalba, kultūrinis ryšių tinklas. Nustatyta, kad organizacinė kultūra:

- užtikrina tapatumo jausmą; tada, kai yra kuo tiksliau nustatytos organizacinės vertybės ir vaizdiniai, tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią dalį;
- ugdo atsidavimą organizacijos misijai; kai kada žmonėms naudinga išeiti už savo interesų ribos (pavyzdžiui, rūpinantis, kaip tai paveiks juos). Bet esant stipriai suvienijančiai kultūrai žmonės pradeda jausti save dalimi didelės, griežtai apibrėžtos visumos ir įsitraukia į visos organizacijos darbą. Stipriau už visus asmeninius interesus kultūra primena žmonėms, kam reikalinga organizacija;
- pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė;
- padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius;
- padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui;
- siekiamas atvirumas dėl prieinamų bendravimo galimybių;
- būna draugiški santykiai su bendradarbiais;
- apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus. Kultūra nukreipia darbuotojus jų žodžiuose ir poelgiuose aiškindama, ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje, kas ypač naudinga naujokams – tai taip pat stipri adaptavimo priemonė.

Įvertinus visa tai, kas buvo pasakyta, galima kurti principinį darbo modelį.





10 pav. Komandų, sukurtų iš veikiančių organizacijos padalinių, esant stipriai organizacinei kultūrai

*Apibendrinant galima daryti išvadą, kad vadovas turi vadovautis vieningais tikslais, kurie išskirti su organizacijos darbuotojais, siekiant rezultatų, turi dirbti palankia kryptimi, vadovauti taip, kad žmonės patiktų tuo, ką daro, tai visa veikla teigiamai atsilieps darbo rezultatams. Vadovui būtų sunku pasiekti puikių rezultatų, jei jis būtų blogas strategas. Puikiai strateguojantis vadovas sugeba suplanuoti sėkmingą organizacijos veiklą net patirdamas praradimus. Kalbant apie organizacijos organizacinę kultūrą galima teigti, kad nėra vienodos organizacinės kultūros sampratos. Kiekvienoje organizacijoje skirtingai ir savitai pasireiškia organizacinė kultūra. Ji atsispindi vadovavime, organizacijos struktūroje, įvaizdyje, bendruomenės telkime, tikslų siekime. Išanalizavus mokslininkų darbus šiuo klausimu galima teigti, kad organizacinei kultūrai įtakos turi vidiniai ir išoriniai veiksniai.*

### **1.5. Vadovavimo ir lyderystės sampratų įvairovė**

Analizuojant lyderystės tematika parašytus šaltinius, pastebimas lyderystės ir vadovavimo sampratų panašumas. Žodis „lyderis“ jau yra tapęs kasdienybe. Valstybės lyderiai, verslo lyderiai, sporto lyderiai, partijos lyderiai ir paskutiniu metu labai dažnai vartojamas posakis – švietimo lyderiai. Kas tie lyderiai? Gal kiekvienas iš mūsų gali būti lyderiu? Skandinavų patarlė sako: „Kiekviename mūsų tūno karalius, pakalbink jį, ir jis pasirodys.“

Žodžio „lyderis“, kaip valdantysis, kaip pirmas asmuo, kaip turintis galią veikti, reikšmė anglų kalbos raštuose fiksuojama nuo XIV amžiaus pradžios. Lyderystės ekspertė profesorė Ciulla J., (2004) teigia: „Lyderystė – ne asmuo ir ne pozicija. Tai sudėtingi žmonių santykiai, grindžiami pasitikėjimu, įsipareigojimu, atsidavimu, emocijomis ir bendra vizija.“ Norint pasiekti bendrą tikslą vyksta procesas, kurio metu vienas žmogus daro įtaką kitiems. Vienas iš efektyvios

lyderystės principų angliškai vadinamas trys su puse P – *People focus, Professionalism, Positive, Performance* – dėmesys žmonėms, profesionalumas, teigiamas nusiteikimas, darbo atlikimas. Kaip teigia George B., (2008), daugeliui vadovų sunku suprasti savo lyderystės tikslą. Jo ieškodami, tikrieji lyderiai pirmiausia privalo suprasti save ir išsiaiškinti savo potraukius. Pastarieji rodo jų lyderystės tikslą. Lyderius apibūdina jų vertybės ir jos yra tikrosios krypties pagrindas. Vadovavimo principai – tai veikla, atitinkanti jų vertybes.

VERTYBĖS	tai svarbūs dalykai lyderiui.
VADOVAVIMO PRINCIPAI	tai normos, kurių laikosi lyderis vadovaudamas kitiems, atsižvelgdamas į savo vertybes.
ETINĖS RIBOS	tai lyderių veiklos ribos, kurias nustato lyderis atsižvelgdamas į etinio elgesio normas.

8 lentelė sudaryta autorės pagal George B., (2008)

Vadovavimo ir lyderystės tapatumas. Kaip pažymi V. Šilingienė (2012), tyrimais nustatyta, kad vadovavimo funkcijas geriausiai atlieka žmonės, turintys autoritetą, mėgstami aplinkinių, gerbiami kaip specialistai. Savo asmeniniu pavyzdžiu bei gebėjimu numatyti ateitį vadovas lyderis teigiamai veikia sekėjo elgesį bei nusiteikimą. O tai yra viena iš būtinų sąlygų sėkmingam institucijos funkcionavimui. Kalbant apie vadovą, galvojama apie vadybininko funkcijas - žmogaus, vadovaujančio tam tikrai žmonių grupei. Vadovui svarbiausia yra planavimas, organizavimas, priežiūra, kontrolė, procesų valdymas. Vadovas klausia – Kaip? Kada? Lyderis klausia – Kas? Kodėl? Kas yra svarbu? Kodėl tai reikia daryti? Vadovas nustato aiškius tikslus, lyderis – didelius lūkesčius. Vadovas stebi ribas, kad nekristų veiklos rezultatai. Lyderis stebi horizontą, kurio link einama. Vadovas užtikrina veiklos standartus. Lyderis nustato vertybes ir principus, kurie leidžia giliau apibrėžti prioritetus. Vadovas, turintis lyderio savybių, apjungia ir aprėpia viską.

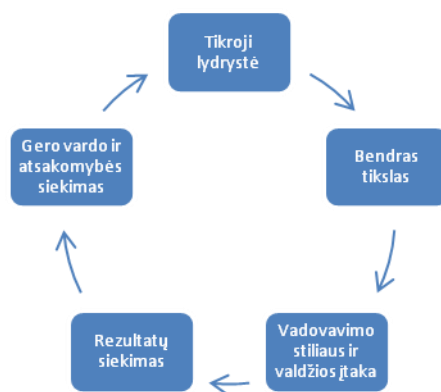
9 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės funkcijos.

Vadovavimas	Lyderystė
Užtikrina tvarką ir nuoseklumą	Užtikrina pokyčius ir judėjimą
Planavimas ir biudžeto sudarymas	Krypties nustatymas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sudaryti darbotvarkes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sukurti viziją</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nustatyti grafikus</li> <li>• Paskirstyti išteklius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paaiškinti platesnį vaizdą</li> <li>• Nustatyti strategiją</li> </ul>
Organizavimo ir personalo parinkimas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pateikti struktūrą</li> <li>• Paskirstyti darbą</li> <li>• Įdiegti taisykles bei procedūras</li> </ul>	Žmonių suvienijimas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supažindinimas su tikslais</li> <li>• Siekti atsidavimo</li> <li>• Suburti komandas ir koalicijas</li> </ul>
Kontrolė ir problemų sprendimas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukurti skatinimo būdus</li> <li>• Pateikti kūrybiškus sprendimus</li> <li>• Imtis koreguojamų veiksmų</li> </ul>	Motyvavimas ir įkvėpimas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įkvėpti ir uždegti</li> <li>• Suteikti pavaldiniams galią</li> <li>• Patenkinti poreikius</li> </ul>

Šaltinis pagal P.G. Northouse (2009), J.P.Kotter (1990)

Mokslininkai P. G. Northouse (2009), J. P. Kotter (1990) analizuodami vadovavimo ir lyderystės funkcijas teigė, kad siekiant organizacijos klestėjimo – vadovavimas ir lyderystė yra būtini. Norėdami vadovauti dar geriau, lyderiai tobulina vadovavimo stilių ir skatina darbuotojus siekti pačių geriausių rezultatų. Tobulinant vadovavimą, kiti taip pat skatinami tapti tikraisiais lyderiais ir susivienyti bendram tikslui. Norėdami vadovauti dar geriau, lyderiai tobulina vadovavimo stilių ir skatina darbuotojus siekti pačių geriausių rezultatų. Tobulinant vadovavimą, kiti taip pat skatinami tapti tikraisiais lyderiais ir susivienyti bendram tikslui.



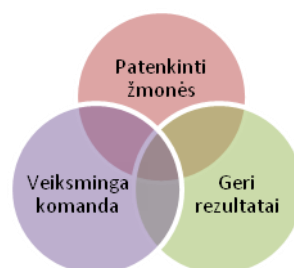
10 lentelė sudaryta autorės pagal George B., (2008)

Pasitikėjimo dimensija vaidina svarbų vaidmenį. Fridmanas T., (2007) rašo: „Jei nėra pasitikėjimo, nebus ir atviros visuomenės.“ Lyderių mokėjimas sukurti, puoselėti ir plėsti

pasitikėjimu grįstus santykius yra esminis veiksnys. Drucker P. (2001) teigia, kad dabar organizacijos kuriamos remiantis ne jėga, o pasitikėjimu. Jei jo nebus, tai nebus ir pasekėjų, o be pasekėjų negali būti ir lyderio. Stenfordo universiteto edukologijos profesorius Brikas T. (2009) nustatė, kad mokyklose, kur mokiniai ir mokytojai pasitiki vieni kitais, kur kas geresni egzaminų rezultatai. Pratešiant Drucer P., (2001) mintį apie pasitikėjimą, kaip efektyvaus lyderiavimo principą, reikia pabrėžti, kad pasitikėti lyderiu nebūtinai reiškia jį mylėti ar sutikti su jo nuomone. Pasitikėjimas reiškia tikėjimą tuo, kad lyderis pats tiki tuo, ką sako. Lyderio veiksmai turi sutapti su jo deklaruojamais įsitikinimais ar bent jau derintis su jais. Efektyvus lyderiavimas remiasi ne sumanumu, apsukrumu, bet pirmiausia nuoseklumu. Šilingienė V., (2012), Masiulis K., (2007) teigia, kad vadovavimas nebus efektyvus, jei nesirems lyderyste. Vadovas turi vykdyti organizacijos misiją, sutelkianti į pagrindines vadovavimo funkcijas, lyderis turi sukurti tinkamą aplinką, kurioje organizacijos nariai patys imasi iniciatyvos tam, kad būtų įgyvendinta organizacijos vizija. Pagal Diskienę D., Narmontaitę S., (2011) geri vadovai turėtų ugdyti save kaip lyderius, nes siekiant sėkmingai vadovauti kitiems, iš pradžių reikia išmokti valdyti save, įgyti asmeninės lyderystės įgūdžių. Turint galvoje vadovavimo situacijų įvairovę, nėra taip paprasta pasakyti, kas yra sėkmingas vadovavimas. Baršauskienė V., (2010) teigia, kad idealiu atveju sėkmingas, arba efektyvus, vadovavimas būtų toks, kuriam būdingi šie svarbiausi požymiai:

- produktyvi veikla,
- veiksminga komanda,
- patenkinti ją sudarantys žmonės.

Visi šie vadovo veiklos uždaviniai yra tarpusavyje susiję ir priklauso vienas nuo kito: jei nesiseka vienoje srityje, tai turi įtakos ir kitoms.



11. pav. Sėkmingas vadovavimas – tai produktyvi veikla, veiksminga komanda ir patenkinti ją sudarantys žmonės (Kasiulis ir Barvydienė, (2001)

O štai Almonaitienės J., (2010) nuomone vienas iš svarbiausių vadovo uždavinių yra pasiekti bei išlaikyti tokią darbuotojų motyvaciją, kuri atitiktų jiems keliamus uždavinius ir visos organizacijos tikslus. Neradus būdų, kaip tinkamai motyvuoti darbuotojus, rezultatai bus ne tokie, kokių tikisi organizacijų vadovai. Darbe, kaip ir bet kur, žmogaus veiklos rezultatai priklauso nuo jo poreikių. Jei darbuotojai neįžvelgia ryšio tarp savo pastangų ir svarbių poreikių patenkinimo, motyvacijos stengtis darbe nebelieka. Darbo motyvacijos reikšmę parodo ši formulė (Lussier,2008):

Darbo rezultatai = gebėjimai + motyvacija+ ištekliai



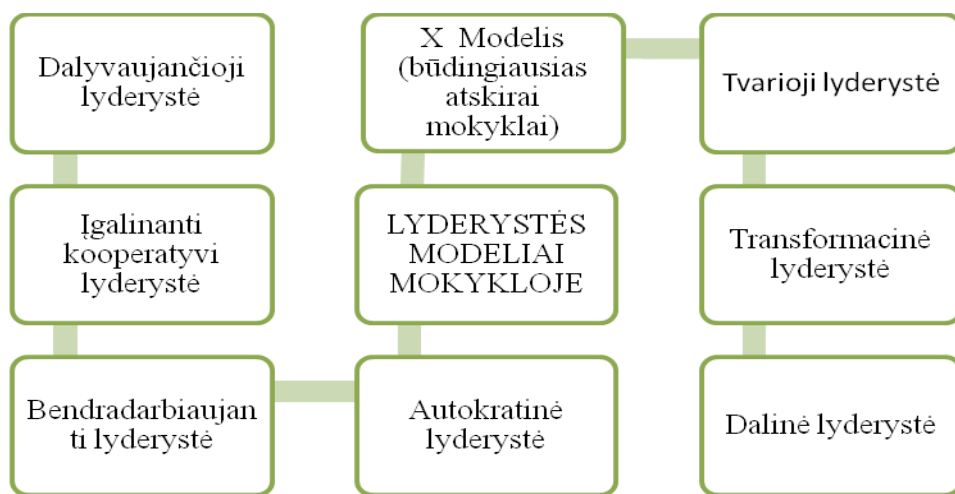
12. pav. Pagrindinės darbo rezultatų dedamosios ( pagal Lussier, 2008)

Apžvelgus anksčiau paminėtų mokslininkų tyrėjų sampratas apie vadovavimą ir lyderystę, galima kalbėti ir apie lyderystės prielaidas mokykloje. Dabartiniu metu mažai kas abejoja, kad lyderystė mokykloje yra siektinas reiškinys norint gerinti mokyklos veiklos kokybę. Moller ir Eggen (2005) pažymi, kad įvairiuose švietimo dokumentuose pabrėžiama, jog stipri ir akivaizdi lyderystė yra kaip pagrindas mokyklos kaitai į besimokančią organizaciją ir lyderystę mokykloje reikėtų suprasti kaip tam tikrus ryšius tarp žmonių, kuriems įtakos turi kontekstas ir veiksmai. Atsižvelgiant į Lietuvos kontekstą, sykiu ir kiekvienos jos mokyklos, galima teigti, kad jis yra skirtingas (vieta, dydis, vadovai, personalas, kultūra ir kt). Weindling (1999) teigia kad daugelis lyderystės aspektų yra tinkami beveik visuose kontekstuose, tačiau kalbant apie lyderystę mokykloje būtina turėti galvoje specifinį mokyklos kontekstą ir tai, kad lyderystė yra „minkštasis“, veiksny, kurį įspausti į „kietus“ rėmus kažin ar yra tikslinga, nes tada gali pradingti pati

lyderystės idėja. Dažnai lyderystė mokykloje yra suvokiama kaip vadovo lyderystė, t. y. mokyklų vadovai yra tapatūs asmenys (Southworth, 2002), tačiau kalbant apie lyderystę mokykloje, reikia pripažinti, kad dažniausiai dėmesio centre yra mokyklos vadovas. Savo darbe Žvirdauskas D., (2007) į mokyklos vadovo lyderystę žvelgia remdamasis įvairiomis lyderystės teorijomis, kaip pavyzdį galima paminėti bruožų teorija – kiek mokyklų vadovai turi galimybių savo darbe realizuoti tam ikrus lyderio bruožus, savo prigimtines savybes, kartu pabrėždamas, kad asmens savybės gali būti pakankamai stipri prielaida lyderystei pasireikšti, bet žvelgiant į Harrison R., (2009) pozicijas - jis išskiria tam tikras savybes, kuriomis turėtų pasižymėti tvirta, tikslinė mokyklos vadovo lyderystė. Išanalizavus daugelio mokslininkų nuomones šiuo klausimu, reikia pasakyti, kad mokykloje lyderiais gali būti ne tik mokyklos vadovas, bet ir kiti mokykloje veikiantys asmenys. Todėl Lambert (2003) pateikia atskirą lyderystės mokykloje sampratą:

1. Kiekvienas turi teisę, atsakomybę ir gebėjimą būti lyderiu.
2. Tikslingos aplinkos kūrimas – kiekvieno prioritetas.
3. Žmonių įsitraukimas priklauso nuo aiškiai nubrėžtų lyderystės rėmų.
4. Pedagogai yra ryžtingi vedliai realizuojant tikslus.
5. Lyderystė mokykloje turi būti suprantama kaip abipusis, tikslingas mokymasis bendruomenėje.

Iš didžiulio tyrinėtų, nustatytų ir išskiriamų lyderystės charakteristikų mokyklose labiausiai pasireiškia ir yra atskleisti septyni skirtingi lyderystės modeliai:



13 pav. Šaltinis sudarytas darbo autorės. Pagal Lyderystės vystymosi modelį mokykloje, (2012)

Kiekviename pateiktame modelyje mokyklos vadovas gali pastebėti, atrasti lyderius mokytojus, kurie turi didelę reikšmę organizacijos formavime, tad galima teigti, kad mokyklos vadovas turi didelę įtaką kuriant ir palaikant mokyklos kultūrą. Analizuojant „Lyderystės vystymosi mokykloje modelius“ (2012), galima rasti mokyklos vadovams būdingus ir taikytinus tyrimus ir išvadas, kurie pasitarnauja lyderystės formavime organizacijoje. Jei mokyklos vadovo požiūris į mokytojų iniciatyvas bus neigiamas, tokioje mokykloje bus sunku plėtoti lyderystę, vadovas turėtų skatinti lyderių ugdymą ir ugdymąsi. Mokyklos vadovas neturėtų pamiršti ir to, kad itin reikšmingas yra kolegų požiūris į mokytojus lyderius ir jų palaikymas. Bendra atmosfera ir požiūris į iniciatyvius mokytojus mokykloje gali kitus pastūmėti gali į lyderystę arba pristabdyti. Mokyklos vadovas gali vadovautis mokykloje prielaidų modelio kontekstu, nors neabejotinai jis kiekvienoje mokykloje bus skirtingas.

11 lentelė. Lyderystės mokykloje prielaidų modelis

Dalijimasis patirtimi	Lyderystė mokykloje	Asmeninis lygmuo
Lyderystės skatinimo priemonės		
Požiūris, kad lyderiais gali būti visi		
Investicijos į lyderių ugdymą		Mokinių lygmuo
Aukšta profesinė kvalifikacija ir kompetencija		
Kolegų palaikymas		Kolegų lygmuo
Karjeros galimybės		
Gebėjimas daryti įtaką		Išorės subjektų lygmuo
Palankus vadovo požiūris į mokytojų lyderystę		
Iniciatyvumo ir atsakomybės skatinimas		

Šaltinis: darbo autorės. Pagal Lyderystės vystymosi modelis mokykloje (2012)

Apibendrinant galima teigti, kad šis lyderystės modelių prielaidų modelis gali kisti, jis nėra baigtas ir kiekviena mokykla pagal savo veiklos kontekstą gali keisti, papildant ar išbraukiant. Valdant pokyčius mokykloje, galima pasinaudoti lyderystės ir vadovavimo sąsajų matrica, kurią pateikia Vrazel J., (2013).

12 lentelė. Lyderystės ir vadovavimo sąsajų matrica valdant pokyčius

+ Lyderystė; - Vadovavimas Pokyčių procesas sėkmingas gali būti tam tikrą laiką, bet kai trumpalaikiai rezultatai tampa nepastovūs, jie žlunga.	+ Lyderystė; + Vadovavimas Derinant gerą vadovavimą ir gerą lyderiavimą, visos pastangos pokyčiui yra suderintos.
- Lyderystė; - Vadovavimas Pokyčiai yra neįmanomi.	- Lyderystė; + Vadovavimas Trumpalaikiai rezultatai yra įmanomi, tačiau reali pokyčių pradžia yra problematiška, o ilgalaikiai pokyčiai retai pasiekiami.

Šaltinis: Vrazel J., (2013). Managing change and leading through transitions.

Šios lentelės duomenys apibendrina analizuotus lyderiavimo ir vadovavimo modelius. Lentelėje matyti, kada galima pasiekti trumpalaikių rezultatų, ar yra įmanomi pokyčiai ir kada siekiant pokyčių lydi sėkmė. Visus šiuos požymius nulemia efektyvus vadovavimas arba efektyvi lyderystė. Nors Raišienė G., (2012) teigia, kad organizacijos sėkmei didelę reikšmę turi vadovo pasirinkimas: būti vadovu, ar būti lyderiu, būti „virš grupės“, ar būti „drauge su grupe“.

Šiuolaikinius reikalavimus atitinkančiam lyderiui apibūdinti vartojama *autentiško lyderio* sąvoka. Goffe ir Jones (2009) nuomone, šiuolaikinės lyderystės esmę nusako trys kertiniai principai:

1. *Lyderystė – tai santykiai.* Vadovauti – tai ne kažką daryti su žmonėmis, bet kažką daryti kartu su žmonėmis. Niekas netaps lyderiu, neturėdamas norinčių juo sekti.
2. *Lyderystė nesusijusi su hierarchija.* Pareigos nepadarys jūsų lyderiu.
3. *Lyderystė visada turi kontekstą.* Savo idėjų nepradedate įgyvendinti „baltame lape“, tuštumoje. Kontekstą reikia įvertinti, prie jo prisiderinti ir būtent jį praturtinti.

Naudojantis šių autorių kertiniais principais būtina sudaryti sąlygas, kurios padėtų organizacijos vadovui veikti:

1. *Bendruomeniškumas.* Žmonės nori bendrauti ir bendradarbiauti, priklausyti komandoms, grupėms. Lyderis vadovas bus tas, kuris suburs juos.
2. *Autentiškumas.* Žmonės nori, kad jiems vadovautų asmenybės. Lyderiui būtina gerai save pažinti ir „įdARBINTI“ savo individualius privalumus.



3. *Reikšmingumas.* Žmonės nori nuveikti didelius darbus ir susilaukti pripažinimo. Lyderis geba sureikšminti ir darbus, ir juos atliekančius žmones.

4. *Užsidegimas.* Apimti entuziazmo žmonės geba nuveikti daugiau, negu jie patys tikisi.

Paties lyderio energijos šaltinis – siekiai, kurių svarba jis tiki, ir veikla, kuri ji uždega.

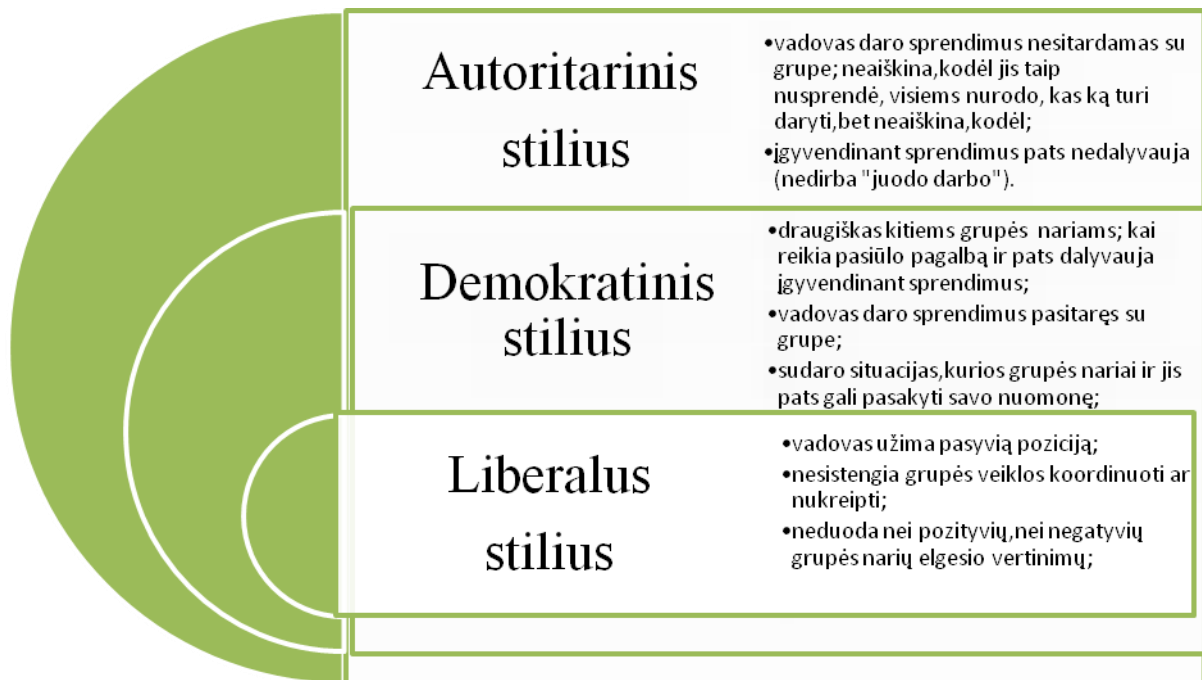
Almonaitienė J., (2009) tyrinėjusi šią lyderystės sritį konstatuoja, kad lyderystė prasideda nuo paties lyderio asmenybės, kurią jis atskleidžia konkrečiame kontekste. Asmuo nebus lyderiu, jei ignoruos pavaldinių poreikius, organizacijos tikslus. Tačiau jis nebus lyderiu ir tuo atveju, jei visiškai atsisakys jam asmeniškai svarbių idėjų įgyvendinimo. Todėl, pagal šią lyderystės sampratą, toks svarbus yra autentiškumas – *buvimas savimi ir sąlygų sudarymas būti savimi kitiems.* Paskutiniu metu mokslininkai analizuodami organizacijos vadovo vaidmenį formuojant organizacijos kultūrą, daug dėmesio skiria asmenybės ypatumams.

13 lentelė. Svarbiausios vadovų savybės

Savybė	Apibūdinimas
Atsakomybė ir stabilumas	Darant sprendimus ir valdant emocijas
Motyvacija lyderiauti	Vadovauti, pasiekti tikslus, laimėti
Socialiniai gebėjimai	Socialinis, emocinis intelektas
Intelektas	Bendrasis, kūrybinis, praktinis
Problemų sprendimo gebėjimai	Problemų išvelgimas, sprendimų generavimas, padarinių įvertinimas
Tam tikrų vertybių laikymasis	Pozityvumo ir etikos

Pagal Zaccaro S., Kemp C. ir Bader P., (2004).

Šioje lentelėje išskirtos svarbiausios vadovų savybės, bet Almontienės J., (2009) nuomone vadovavimo sėkmę lemia ir vadovo elgesys, tai ką vadovas daro, kaip jis elgiasi, o ne kas jis yra, kokias savybes turi. Taigi, sėkmę nulemia ne vien asmeninės vadovo savybės, bet ir jo elgesys. Levino K., (2013) atlikti tyrimai turėjo esminę įtaką šio požiūrio atsiradimui ir leido pagrįsti klasikinį vadovavimo stilių skirstymą.



14 pav. Klasikiniai vadovavimo stiliai. Pagal Levin K.

Pastaruoju metu didelio dėmesio atliekant organizacijos kultūros tyrimus susilaukė Denisono D., (2006) modelis. Denison modelis yra pagrįstas keturiomis organizacijos kultūros charakteristikomis, kurios turi didelę įtaką organizacijos veiklai: dalyvavimas, nuoseklumas, prisitaikymas ir misija. Skirtingai nuo kitų organizacijos kultūros modelių Denisono modelio pagrindą sudaro santykiai organizacijoje, kurie padeda pagerinti organizacijos efektyvumą ir produktyvumą, skatina lyderystę organizacijoje.

*Išanalizavus galima apibendrinti, kad tarp vadovavimo ir lyderystės vyrauja tamprus ryšys. Lyderystė ir vadovavimas – tai ne tiks žmogaus būdo bruožas, tai ir jo darbinė veikla, kuri skatina organizaciją keistis. Organizacijos vizijos kūrimas, jos įgyvendinimas, praeities ir ateities tikslų nustatymas, ilgalaikės perspektyvos yra tai, kas gali pakeisti organizaciją. Geras vadovas lyderis sugeba motyvuoti žmones, pasitikėti jais. Iš pateiktų tyrėjų išvalgų galima daryti išvadas, kad šiuolaikinis organizacijos vadovas turi būti atviras naujovėms, gebėti išsikelti ambicingus tikslus, mokėti priimti kai kada gal ir ne visai populiarius sprendimus. Įgyvendinant organizacijoje pokyčius vadovas turi skatinti bendradarbiavimą, sutelkti kolektyvo narius. Turėtume sutikti su Indarškienės V., Petronienės O., Merfeldaitės O., (2008) teigimu, kad šiuolaikinė organizacija sunkiai įsivaizduojama be vadovo –lyderio.*

## II. VADOVO VAIDMENS FORMUOJANT ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo metodika

Šiandien akivaizdu, kad organizacijos veiklą, jos ateitį kuria vadovai – žmonės, kurie vadovauja darbo kolektyvams įvairiose veiklos sferose. Jiems tenka spręsti įvairaus lygio uždavinius (ekonominius, socialinius, politinius ir kt.), sudarant sąlygas geresniam darbuotojų gyvenimui. Kiekvienu konkrečiu atveju, sėkmė priklauso nuo asmeninių vadovo savybių, nuo jo gebėjimo dirbti su žmonėmis, nuo jo priklausos kolektyvo narių tarpusavio santykiai, kolektyvo puoselėjamos tradicijos. Atliekant tyrimą šiame darbe organizacijos kultūra tiriama Cameron S. ir Quinn R., (2006) siūlomo organizacijos kultūros metodo (OCAI) ir organizacijos kultūros suderinamumo metodo deriniu. Šis metodas turi keletą svarbių privalumų nustatant ir keičiant organizacijos kultūrą:

- Praktiškumas – fiksuojamos pagrindinės kultūros dimensijos, kurios daro įtaką organizacijos veiklos sėkmei.
- Savalaikiškumas – diagnostavimas ir pokyčių strategijos procesas atliekamas per tam tikrą laiką.
- Dalyvavimas — proceso etapai gali apimti kiekvieną organizacijos narį, ypač tuos narius, kurie yra atsakingi už organizacijos kultūros formavimą, vertybių stiprinimą, pokyčius.
- Kiekybinė ir kokybinė analizė — procesas remiasi kiekybiniu pagrindinių kultūrinių aspektų matavimu, apima kokybinius metodus (įskaitant istorijas, incidentus ir simbolius, kurie atskleidžia atmosferą organizacijoje).
- Pagrįstumas – sistema, kuria remiantis analizės procesas yra sukurtas, pagrįsta ne vienos organizacijos narių ištirta kompetencija, plačiai analizuota mokslinėje literatūroje, pagrindiniai analizės matmenys turi patikrintą mokslinį pagrindą.

OCAI vertinimo metodo pasirinkimą sąlygoja tai, kad naudojantis šiuo metodu galima nustatyti organizacijoje vyraujančią organizacijos kultūros tipą, pateikia gaires, kokie galimi pokyčiai. Kadangi šis metodas leidžia nustatyti dominuojančią organizacijos kultūros tipą, (bet ne organizacijos stiprumą), siekiant pagrindinio darbo tikslo, kartu taikomas ir organizacijos kultūros suderinamumo principas. Atlikta analizė parodo, kiek sutampa darbuotojų ir vadovo tikslai, vertybės, įsitikinimai.

Norint objektyviai ištirti organizacijos kultūrą, būtina parinkti teisingą tyrimo metodą. Švagždienės B., (2011) teigimu, populiariausias ir dažniausiai taikomas organizacijos kultūros tyrimo metodas – apklausa. Kitas taip pat svarbus organizacijos kultūros vertinimo elementas – duomenų rinkimas, būdo parinkimas. Šimanskienė L. ir Sandu L., (2013) siūlo taikyti anketavimą, kuris yra patikimas ir nesudėtingai taikomas.

OCAI metodikos pagrindinis tikslas – įvertinti šešis pagrindinius organizacijos kultūros matmenis ir nustatyti esamą organizacijos kultūros tipą. Naudojant šią priemonę galima nustatyti ir kokia kultūra (organizacijos narių nuomone), turėtų būti plėtojama ateityje, kad vyktų pokyčiai organizacijoje, kad atitiktų poreikius ir galimybes. Klausimyno rezultatų įvertinimas atliekamas apskaičiuojant kiekvienos alternatyvos (A, B, C, D) vidurkį stulpeliuose „Dabar“ (Esama padėtis) ir „Numatoma ateityje“ (Pageidaujama padėtis). Remiantis šiais įvertinimais sudaromas organizacijos kultūros vaizdas, kuris tarnauja kaip organizacijos profilis ir yra svarbus etapas inicijuojant organizacijos kultūros kaitą, kaitos strategiją.

Organizacijos kultūros suderinamumo metodo principas naudojamas siekiant nustatyti, ar organizacijoje dominuojantis organizacijos kultūros tipas yra stiprus, kiek sutampa dominuojančiam OCAI kultūros tipui priskiriamos vertybės ir darbuotojų vertybės. Šį suderinamumo metodą sukūrė O'Reilly, Chatman, Caldewell (1991). Pagal autorius, skirtingos vertybės siejamos su skirtingais organizacijos kultūros tipais, o tai lemia ir organizacijos formavimą ir valdymą.

Organizacijos kultūros tipams (pagal OCAI klasifikaciją) priskiriamos vertybės

Kultūros tipas	Priskiriamos vertybės
----------------	-----------------------

Hierarchijos kultūra	Efektyvumas
	Savalaikiškumas
	Sklandumas
	Nuspėjamumas
Rinkos kultūra	Tikslų pasiekimas
	Lyderystė tarp konkurentų
	Rinkos dalies didinimas
	Aukščiausio lygio finansinė grąža
Klano kultūra	Darbuotojų ir darbdavių sanglauda
	Aukšto lygio darbuotojų moralė ir pasitenkinimas
	Žmogiškųjų išteklių plėtra
	Komandinis darbas
Adhokratijos kultūra	Naujų produktų kūrimas
	Kūrybiniai problemų sprendimai
	Pažangiausios idėjos ir augimas
	Dominavimas naujose rinkose

15 lentelė. Organizacijos kultūros tipams (pagal OCAI klasifikaciją) priskiriamos vertybės

Mokslinės literatūros ir straipsnių analizė, padedanti atskleisti teorinius tiriamos problemos pagrindus ir palyginti ankstesnių tyrėjų išvadas su šio tyrimo rezultatais, sisteminis apibendrinimas, kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu), duomenų sisteminimas ir apibendrinimas, statistiniai metodai, duomenų apdorojimas Excel programa, lyginamoji analizė, anketinė apklausa.

Mokslinės literatūros analizė – atliekant tyrimą naudotasi lietuvių ir užsienio autorių mokslinė literatūra, interneto šaltiniais, moksliniais straipsniais žurnaluose ir periodinėje spaudoje.

Dokumentų analizė – siekiant išanalizuoti organizacijos kultūros formavimą švietimo įstaigose nagrinėjami NMVA ataskaitos apie kultūrą, etosą, švietimo reformos dokumentai, geros mokyklos koncepcija, ES strategijos programa „Europa 2020“, Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos nuostatai, LR švietimo įstatymas.

Dabarties švietimo politikos dokumentuose akcentuojami švietimo kokybės, švietimo valdymo efektyvumo iššūkiai.

**Anketinė apklausa.** Atliekant tyrimą buvo apklaustos Skuodo rajono gimnazijų respondentų grupės: Pr. Žadeikio gimnazijos, Mosėdžio, Ylakių gimnazijų mokytojai, šių įstaigų vadovai. Darbuotojams sukurta anketa, kuri sudaryta remiantis vidinės analizės lygmenų metodu, kuris pateiktas Jucevičienės P., (1996), Gaižauskaitės I., Hunt G., Osborn R.N., (1994), bei organizacijos kultūros pavyzdžiu A. Valackienės (2004). Klausimynas taikomas tiek organizacijos darbuotojams, tiek vadovams, siekiant išsiaiškinti jų nuomones nagrinėjama tema. Organizacijos kultūra tirama pastebimos kultūros, persidengusių vertybių, bendrų susitarimų lygmenimis.

Populiariausios organizacijos kultūros tyrimo priemonė – anketinė apklausa. *Anketa* – klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Nors kai kurie mokslininkai teigia, kad klausimynų naudojimas yra diskutuotinas, nes ši priemonė, kaip tyrimo priemonė, rengiama konkrečiai kultūrai.

Anketos kokybė, objektyvumas bei teisingas tikrovės atspindys labai priklauso nuo teisingo klausimų pateikimo. Klausimų turinys, jų formulavimas, eiliškumas ir tarpusavio ryšys anketoje turi atitikti, anot Luobikienės I., (2010) minimalius reikalavimus:

- Turi būti išlaikytas būtinumo ir pakankamumo, užtikrinant empirinį hipotezių tikrinimą ir tyrimo programoje iškeltų uždavinių sprendimą, konsensusas.
- Anketoje neturi būti nereikalingų klausimų, nes į kiekvieną iš jų žiūrima kaip į specifinį matavimo instrumentą būtinai (ieškamai) informacijai gauti.

- Sudarant anketą, būtina atsižvelgti į socialines psichologines respondentų ypatybes kaip į informacijos šaltinį; anketos autorius (sudarytojas) turi atsižvelgti į respondentų informuotumą apie tiriamąjį dalyką, jų kultūros ypatumus (bendravimo tradicijas, kalbos specifiką, savo garbės suvokimą) ir kt.; su tuo susiję tokie apklausos rezultatų kokybės faktoriai kaip respondentų nuoširdumas ir atsakymų patikimumas, jų nuostata bendrauti su respondentu arba interviu vedėju.

**Anketinė apklausa pateikta ekspertams.** Ekspertais pasirinkti bendradarbiaujančių mokyklų vadovai iš kitų rajonų: Skuodo savivaldybės meras, švietimo skyriaus vedėja. Siekta sužinoti, ką jie mano apie išskylančias organizacijos kultūros formavimo ir valdymo procesų problemas, ką būtų galima pakeisti, kad problemų neiškiltų, ką reikėtų tobulinti organizacijos kultūros formavime ir valdyme.

Anketą sudaro šios klausimų rūšys:

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

*Atsakymai skirstomi į šias rūšis:*

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

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

- respondentai dalyvauti tyrime sutiko savanoriškai (nepažeistos nei vieno teisės į laisvanoriškumą);

- buvo garantuojamas konfidencialumas (jie buvo informuojami, kad dalyvavimas tyrime ir teikiama informacija nebus panaudojama prieš juos ateityje);
- tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo turiniu ir tikslu;
- buvo informuoti apie duomenų rinkimo metodus (anketos naudojimą, bendrųjų tyrimo duomenų pateikimo būdus);
- buvo laikomasi teisingumo, teisės į privatumą, konfidencialumo užtikrinimo, geranoriškumo, teisės gauti tikslią informaciją principo.

Interviu yra populiarus moksliniuose tyrimuose ir įgalina surinkti daug informacijos, kuri leidžia nustatyti dėsningumus tiriamoje srityje. Kaip nurodo Kardelis K., (2002), šis tyrimo metodas yra plačiai paplitęs – jis leidžia atlikti gilesnę analizę ir geriau patikrinti hipotezėse numatytus ryšius tarp kintamųjų. Būdingas interviu bruožas yra tas, kad beveik visa informacija gaunama žodžiu arba raštu. Tuo iš esmės skiriasi nuo anketinės apklausos. Dar interviu suteikia galimybę pažinti tiriamąjį asmenį, kas beveik neįmanoma atliekant anketinę apklausą.

Interviu paskirtis pagal Kardelį K., (2002) gali būti trejopa:

- Tiesioginė ir pagrindinė priemonė reikiamai informacijai gauti. Pavyzdžiui, sužinoti, ką mano respondentas, išsiaiškinti, ką asmuo žino (žinių informacija), ką jis mėgsta ir ko nemėgsta (vertybės), ką galvoja (požiūriai).
- Priemonė iškeltai hipotezei patvirtinti. Pavyzdžiui, nustatyti arba patikslinti kintamųjų ir tiriamojo įvykio ryšius.
- Gali būti panaudotas kartu su kitais tyrimo metodais ir renkant informaciją ir įvertinant kitus metodus.

*Interviu privalumai:*

- Interviu tyrėjas turi galimybę aiškinti respondentui vieno ar kito klausimo ar atsakymo varianto prasmę.
- Interviu itin nebūdingi „Nežinau“, „Neturiu nuomonės“ pobūdžio atsakymai.



- Interviu vedėjas turi galimybę fiksuoti ne tik verbalinius atsakymus, o ir emocines reakcijas, atsižvelgti į apklausiamojo intelekto ir kultūros lygį, požiūrį į apklausos temą, atsakymo intonaciją ir kt.
- Interviu atsakymai nebūna neteisingi nei pakeisti.
- Atsakymus galima gauti išsamius, ypač į atvirus klausimus, galima pateikti ir papildomų klausimų.

*Interviu trūkumai:*

- Vedėjas gali netinkamai paveikti respondentą.
- Duomenų interpretaciją gali veikti subjektyvios tyrėjo nuostatos, nes gauti duomenys yra situacinio pobūdžio.
- Sunku pakartotinai gauti identiškus tyrimo rezultatus.
- Reikia aukštos interviu vedėjo profesinės ir tyrimų metodikos įvaldymo kvalifikacijos.
- Sunku nustatyti gautų duomenų patikimumo lygį ir atskleisti interviu vedėjo padarytas klaidas.

**Interviu metodas naudojamas apklausiant Pr. Žadeikio, Mosėdžio, Ylakių gimnazijų direktorius.**

*Kokybiniai tyrimo metodai* bendriausia sociologine prasme reiškia tokį kokybinės analizės tyrimo ir jo rezultatų išraiškos pobūdį, kuriame pagrindinis akcentas daromas remiantis teorinės sociologijos, tradicinės filosofijos, logikos priemonėmis, jų kategorijų ir sąvokų aparatu, istoriniu palyginimu, individualaus stebėjimo, apklausos, intuicijos, oficialių ir asmeninių dokumentų panaudojimo patirtimi, publicistinių ir meninių teiginių, išvadų ir rekomendacijų pagrindimo būdais.

Siauresne specifine šių žodžių prasme kokybinė analizė – įsisąmoninta ypatingų metodų ir būdų paieška, socialinių reiškinių, procesų ir sistemų kokybinių bruožų charakteristika. Svarbiausi kokybinės analizės metodai yra tam tikrų atvejų nagrinėjimas, biografinis metodas, tipologinės

procedūros, statistiniai asmeninių dokumentų ir meno kultūros tekstologiniai metodai, etaloninių grupių tyrimas. Šie metodai ypač plačiai taikomi keliant teorines problemas, taip pat turint tikslą nustatyti tam tikros gyvenimo srities norminius vystymosi lygmenis.

*Kiekybiniai tyrimo metodai*, kurių galutiniai tyrimo rezultatai išreiškiami skaičiais.

Tai procedūrų, būdų ir aprašymo metodų visuma, suteikianti galimybę gauti naujų sociologinių žinių, pertvarkytų ir formalizuotų šiuolaikinės matematikos ir skaičiavimo technikos pasiekimų lygiu.

Kiekybiniai metodai yra specifiniai sociologinių tyrimų metodai, kurie yra glaudžiai susiję su kokybinės analizės metodais, besiremiančiais bendra pažinimo metodologija ir teorija (Tidikis R., 2003). Išanalizavus kiekybinių ir kokybinių tyrimų teoriją ir strategijų skirtumus galima nusimatyti, kokie galimi privalumai ir trūkumai ir kodėl naudingi šie metodai atliekant organizacijos tyrimą.

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

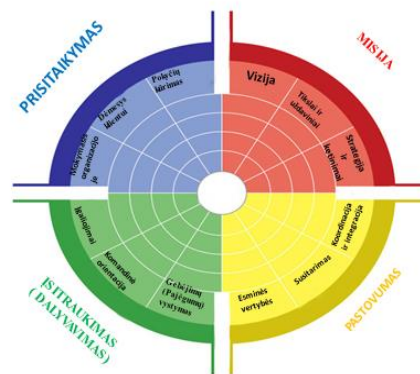
16 lentelė. Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Paulauskaitė, Vanagas (1998)

Stebint organizacijos kultūros komponentus, diskusija bei analizė siūlo laikui bėgant atlikti kokybinį stebėjimą. Kiekybinių duomenų privalumas tas, kad jie suteikia vadovams galimybę surinkti patikimų duomenų, analizuoja juos ir padeda pažvelgti į organizacijos kultūrą kaip į valdymo elementą. Įvairių metodų panaudojimas, kokybinių ir kiekybinių rodiklių derinimas leidžia vadovams pasinaudoti kiekybinių metodų privalumais kartu fiksuojant turtingą nelengvai išmatuojamą organizacijos vaizdą (O'Reily A., Chatman J., 1991). Socialiniuose moksluose yra taikomi tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai tyrimo metodai. Socialinių tyrimų metodologai Kardelis K., (2002), Merkys G., (1999) teigia, jog kokybinis tyrimo metodas užtikrina semantiškai

jautrius tyrimo aspektus. Tyrimo metu naudotasi, remtasi Denison (2000) parengta metodologija. Šios priemonės pasirinkimas tampa vis populiarešnis, nes jis padeda įvertinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, atskleisti gebėjimą įgyvendinti ir vykdyti kūrybines idėjas, suprasti kaip organizacijos nariai suvokia bendrą pasitikėjimo lygį, suteikia daugiau išvalgų šiose srityse.

Denisono organizacijos modelio pagrindą sudaro keturi kultūros bruožai:

įsitraukimas (dalyvavimas), pastovumas (nuoseklumas), prisitaikymas (adaptyvumas), misija



15 pav. Denisono modelis. Šaltinis sudarytas autorės

Denisono organizacijos modelio pagrindą sudaro keturi kultūros bruožai: įsitraukimas (dalyvavimas), pastovumas (nuoseklumas), prisitaikymas (adaptyvumas), misija. Šie bruožai matuojami 3 diagnostiniais faktoriais, o kiekvieną iš jų įvertina penki patvirtinimo klausimai. Vertinant, t. y. tiriant kultūros bruožus pagal šį modelį priskiriamos spalvos: įsitraukimas (dalyvavimas) - žalia, pastovumas (nuoseklumas) – geltona, prisitaikymas (adaptyvumas) – mėlyna, misija - raudona. Tyrimo klausimyne naudojamos Likerto skalės. Pildydami klausimyną tiriamieji turėjo įvertinti, mažiausias vertinimas - 1 (visiškai nesutinku), didžiausias vertinimas – 5 (visiškai sutinku). Taigi, taikyta atsakymų interpretacija: artėjimas prie 5 rodo tiriamųjų polinkį sutikti su siūlomu teiginiu, o artėjimas prie skaičiaus 1, kad tiriamieji rodo polinkį nepritari siūlomam teiginiui.

Kiekviena organizacija turi savo misiją, savo siekius ir tikslus. Visa tai reikalinga dėl to, kad organizacijos nariai suprastų ką ir dėl ko daro. Visiems organizacijos nariams būtina analizuoti ir nustatyti vidines ar išorines priežastis. Šioje srityje labai svarbus vadovo vaidmuo, o aukščiausio lygio vadovai turi suprasti ir prisiimti atsakomybę dėl to, ką daro. Misija – pats plačiausias

organizacijos veiklos ir gyvenimo krypties apibūdinimas, nusako, kuria linkme organizacija eina. Organizacijos sėkmė pasiekama, kai organizacijos nariai yra orientuoti į tikslą. Misijos kultūros bruožas matuojamas trimis faktoriais: strategija ir ketinimai (tikslai), tikslai ir uždaviniai (siekliai), vizija.

Statistinių tyrimo duomenų kiekybinė aprašomoji analizė. Gautus tyrimo duomenis apdorosime naudojant Microsoft Office Excel 2010 programa. Apskaičiuosime statistinius dydžius: vidurkį, procentinį duomenų pasiskirstymą.

Siekiant išanalizuoti organizacijos kultūros formavimą ir valdymą Skuodo gimnazijose bus atliekamas empirinis tyrimas, kuris apims kokybinės analizės aspektus. Siekiant iširti vadovo vaidmenį formuojant organizacijos kultūrą Skuodo gimnazijose, svarbu buvo parinkti tinkamus tyrimo metodus. Pasirinktas D. Denisono modelis. Apibendrinant galima teigti, kad tiriamajam darbui pasirinktais tyrimo metodais siekiama išsamiai išnagrinėti problemą, derinant mokslinės literatūros analizę su empiriniu struktūruoto interviu metodu, o tai atsispindi vertinimo specifikoje. Susiformavus tyrimo problemą buvo nustatytas tyrimo tikslas ir numatyti tyrimo uždaviniai. Teorinėje dalyje susistemintos įžvalgos turėjo įtakos tyrimo metodų pasirinkimui.

## **2.2. Tyrimo organizavimas ir etika**

Interviu buvo ruošiamasi iš anksto. Prieš vykdant tyrimą, darbo autorė susisiekė su ŠMM ministre, Skuodo rajono savivaldybės meru, švietimo skyriaus vedėja, gimnazijų direktoriais. Derinant susitikimo laiką, pristačius tiriamojo darbo tikslą ir tyrimo metodus, aptarus tyrimui skirtą laiką, buvo gautas sutikimas organizuoti tyrimą.

*Pusiau struktūruotas interviu.* Suplantuotą, pusiau struktūruotą interviu darbo autorė atliko 2016 m. spalio – lapkričio mėnesį informantų kabinetuose savivaldybėje arba gimnazijų direktorių kabinetuose. Vykdomo interviu trukmė nuo 25 min. iki 55 minučių. Interviu buvo atliekamas iš anksto paruošto klausimyno klausimais. Atliekant interviu tyrimą buvo vadovaujamosi tyrimo etikos principais. Interviu buvo įrašinėjamas garso įrašymo priemonėmis, su informantais buvo aptariami pokalbio į diktfono aspektai.

Pusiau struktūruoto interviu švietimo politikams ir gimnazijų vadovams atliekamo tyrimo instrumento struktūra ir turinys.

14 lentelė. Interviu

Tyrimo sritis	Klausimų Nr.	Interviu klausimai
Bendri duomenys apie informantus		Informanto lytis  Informanto amžius  Informanto išsilavinimas  Informanto bendras stažas
Organizacijos misija, tikslai	1.  2.  3.	Vienas iš pagrindinių elementų formuojant sėkmingas organizacijas yra aiški organizacijos misija ir strategija. Kaip manote, ar mokyklų vadovai siekia tikslų, kurie yra ambicingi, tačiau realūs? Gal galėtumėte pateikti pavyzdžių?  Kokia yra dabartinė mokykla?  Ko reikia, kad dabartinė mokykla išties taptų šiuolaikiška, vaikams, jaunimui ir suaugusiems patrauklia, t. y. GERA mokykla?
Dalyvavimas	4.          5.	Vienas iš pagrindinių naujojo viešojo valdymo teorijų akcentų- suteikta galimybė organizacijos nariams dalyvauti sprendimo priėmimo procese. Kaip manote, ar mokyklose yra pakankamas dėmesys skiriamas mokytojų įtraukimui į sprendimų priėmimo procesus? Gal galite pateikti pavyzdžių?  Ar gimnazijų nariai gali aktyviai reikšti nuomonę švietimo sistemos

Nuoseklumas	6.  7.  8.	Kokiomis savybėmis/vadovavimo stiliumi, Jūsų nuomone, turėtų pasižymėti šiuolaikinės mokyklos vadovas?  Kokios pagrindinės vertybės turėtų vyrauti šiuolaikinėje mokykloje? Koks vadovo vaidmuo jas įgyvendinant?  Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų kompetencijas, kelti jų prestižą.
Pasirengimas pokyčiams	9.  10.  11.	Kokie, Jūsų nuomone, pokyčiai turėtų būti atlikti švietimo sistemoje?  Dažnai girdime, kad nebeveikia senoji vadybos mokykla, kad būtina orientuotis į šiuolaikinę vadybą. Koks turėtų būti šiuolaikinis mokyklos vadovas?  Kokie yra du svarbiausi dalykai, kuriuos organizacijos vadovai turi daryti, siekiant kurti šiuolaikišką ir aukštą organizacijos kultūrą?

Kalbantis, po kiekvienos tyrimo srities paskutinio klausimo buvo pasiteirauta ką dar norėtų pasakyti/ papildyti iš šios srities. Šis interviu metodas pagal Girdzijauskienę S., (2006).

Organizacijų vadovams, darbuotojams buvo pateiktos anketos. Tyrimo tikslas – ištirti organizacijos kultūros tipą, t. y. sužinoti, koks darbo modelis vyrauja organizacijoje, kokia vadovo pozicija formuojant organizacijos kultūrą.

Tyrimo sritis	Teiginių skaičius	Vertinimo galimybė/ Klausimai
---------------	-------------------	-------------------------------

Tiesioginio vadovo vertybių tyrimas	24	Visiškai sutinku; šiek tiek sutinku; Nei sutinku, nei nesutinku; Nelabai sutinku; visiškai nesutinku;
Organizacinės kultūros tyrimas	44	Visiškai sutinku; šiek tiek sutinku; Nei sutinku, nei nesutinku; Nelabai sutinku; visiškai nesutinku;
Duomenys apie organizaciją	11	Ar vadovo vertybės turi įtakos organizacijos organizacinei kultūrai? Ar organizacijos vertybės deklaruojamos viešai? Ar vyksta bendros organizacijos šventės? Kas inicijuoja bendrus kolektyvo renginius? Ar organizacijoje yra jos simboliką atspindinčių daiktų? Kokie daiktai atspindi organizacijos simboliką?
Duomenys apie respondentą	4	Jūsų pareigos darbovietėje Jūsų lytis Jūsų amžius Kiek metų dirbate organizacijoje?

Apskaičiuojant duomenis, buvo sumažinta vertinimo kriterijų

Eil. nr.	Teiginiai	SUTINKA	Nei sutinku, nei nesutinku	NESUTINKA
----------	-----------	---------	----------------------------	-----------

Šis pasirinktas vertinimas padėjo nustatyti, kas būdinga organizacijų vadovams ir kas būdinga organizacijos nariams. Šis tyrimas padėjo nustatyti organizacijos vadovo vertybes, kaip jos daro įtaką organizacijos formavimui. Atlikus organizacinės kultūros tyrimą labiau išryškėjo darbuotojų santykis su vadovu, su kolegomis, jų požiūris į organizacijos kultūros formavimą.

Tyrimas buvo atliktas 2016 metų birželio mėnesį. Tyrimui panaudotas ir Denisono modelis. Denisono organizacijos modelio pagrindą sudaro keturi kultūros bruožai: įsitraukimas (dalyvavimas), pastovumas (nuoseklumas), prisitaikymas (adaptyvumas), misija. Šie bruožai matuojami 3 diagnostiniais faktoriais, o kiekvieną iš jų įvertina penki patvirtinimo klausimai. Vertinant, t. y. tiriant kultūros bruožus pagal šį modelį priskiriamos spalvos: įsitraukimas (dalyvavimas) - žalia, pastovumas (nuoseklumas) – geltona, prisitaikymas (adaptyvumas) – mėlyna, misija - raudona. Tyrimo klausimyne naudojamos Likerto skalės. Pildydami klausimyną tiriamieji turėjo įvertinti, mažiausias vertinimas - 1 (visiškai nesutinku), didžiausias vertinimas – 5 (visiškai sutinku). Taigi, taikyta atsakymų interpretacija: artėjimas prie 5 rodo tiriamųjų polinkį sutikti su siūlomu teiginiu, o artėjimas prie skaičiaus 1, kad tiriamieji rodo polinkį nepritari siūlomam teiginiui.



### 2.3. Tyrimo imties charakteristikos

Gimnazija	Pareigos įstaigoje		Lytis		Amžius				Išsilavinimas		Darbo stažas darbovietėje				
			V	M	Iki 25	26-40	41-60	61	aukštasis	kolegija	1	1-5	5-10	10-15	16
	mokytojas	specialistas													
A	25	1	2	24	0	9	16	1	25	1	0	2	0	6	17
B	24	2	3	23	1	2	20	3	24	2	1	2	2	1	20
C	20	0	2	18	0	5	10	3	20	0	0	2	2	3	13

Tyrimas atliktas A, B, C organizacijose. Tyrime dalyvavo 72 respondentai (A – 26, B -26, C – 20). Segmentuojant respondentus pagal užimamas pareigas, nustatyta, kad tyrime dalyvavo mokytojai ( A – 25 – 96,1%,B – 92,3%, C – 20- 100%) ir specialistai ( A- 1- 3,8%, B – 7,7%, C



– 0). Moterys sudaro A – 92,3%, B – 88,5 % , C – 90% visų respondentų. Pagal amžių respondentai pasiskirsto: didžiosios dalies respondentų amžius sudaro nuo 41 iki 60 metų, t. y. A – 61,5%, B – 76,9% , C – 70%. Skirstant darbuotojus pagal jų darbo metus išdirbtus organizacijoje, jie pasiskirsto: A organizacijoje daugiau nei 15 metų dirba 65 % , B-76 % , C organizacijoje - 65%.

### Sociodemografiniai interviu dalyvių duomenys

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Bendras darbo stažas	Vadovaujamo darbo stažas
C	vyr.	56	aukštasis	32	22
B	mot.	54	aukštasis magistras	31	14
A	mot.	58	magistras	40	12
M	mot.	58	aukštasis magistras		
V	mot.	52	aukštasis magistras		
M	vyr.	55	aukštasis		

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, informantų amžius virš penkiasdešimties. Visi informantai turi aukštąjį išsilavinimą, keturi turi magistro laipsnius, be to, informantų bendras darbo stažas – virš trisdešimt metų, vadybinis stažas nuo 12 iki 22 metų, trijų informantų darbo stažo nenurodome, nes dirba ministerijos, savivaldybės struktūroje ir yra į šias pareigas arba renkami, arba skiriami. Apibendrinant demografinius tyrimųjų duomenis galima teigti, kad tyrime dalyvavę informantai yra įgiję reikiamą išsilavinimą, sukaupę nemažą vadovaujamo darbo patirtį, todėl yra kompetentingi savo srities vadovai.

*Dokumentų analizė.* Siekiant atskleisti vadovo vaidmenį formuojant organizacijos kultūrą, tyrime pasirinkta nagrinėti oficialius su švietimu susijusius dokumentus, kurie įtakoja organizacijos kultūrą, vadovo vaidmenį formuojant organizaciją.

*1.ES strategijos programa „Europa 2020“,*

2. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“,
3. Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos nuostatai,
4. LR švietimo įstatymas.
5. NMVA ataskaitos apie kultūrą, etosą.
6. Geros mokyklos koncepcija.
7. Dėl pedagoginių profesijų prestižo kėlimo programos patvirtinimo

**Įvardintų dokumentų analizė pateikiama Rezultatų dalyje, siejant juos su Skuodo atveju.**

### **III. Vadovo vertybių įtakos organizacijos organizacinei kultūrai analizė**

#### **3.1. Situacijos analizė**

Šiuo tyrimu siekiama pagrįsti vadovo įtaką formuojant organizacijos organizacinę kultūrą, todėl atliekamas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Taikant šį metodą užtikrinamas anonimiškumas, šiuo metodu gaunami labiau struktūruoti duomenys (Tijūnellienė, 2006).

Gauta informacija bus panaudota analizuojant A, B, C organizacijų vadovų vaidmenį ir kolektyvo vertybinę įtaką organizacinės kultūros formavimui. Kardelis K., (2005) teigia, kad anketa turi būti nedviprasmiška, patikima. Ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti ir kuo teisingiau atsakinėti.

Anketinės apklausos metu surinkus pirminę informaciją, ji apdorota, o gauta informacija panaudota tikslinant A, B, C organizacijų vadovų vaidmenį formuojant organizacinės kultūros vystymo modelį.

Apklausa atlikta 2016 m. birželio mėnesį. Anketa išdalinta tiesiogiai respondentams, ji po užpildymo grąžinta tyrimo vykdytojui.

A, B, C organizacijose dirba 124 darbuotojai. Išdalintos 124 anketos, gautos tinkamos tyrimo analizei – 72, o tai sudaro 58 %.

Tyrimo procedūros:

- mokslinės literatūros analizė;
- respondentų paieška ir parinkimas;
- anketos parengimas;
- duomenų interpretavimas ir apibendrinimas.

Tyrimo anketą sudaro 4 dalys:

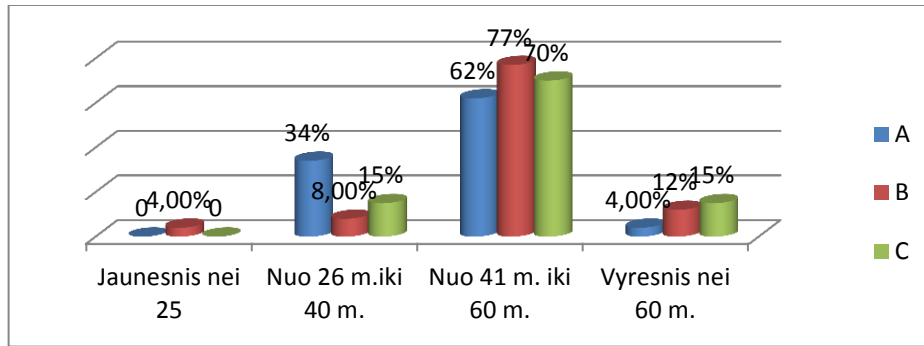
- vadovo vertybių tyrimas;
- organizacinės kultūros tyrimas;
- duomenys apie organizaciją;
- duomenys apie respondentą.

Apklausoje dalyje apie respondentą pateikti klausimai, kurie leis identifikuoti respondentus pagal užimamas pareigas, amžių, lytį, kiek laiko dirba organizacijoje.

### **Tyrimo imtis**

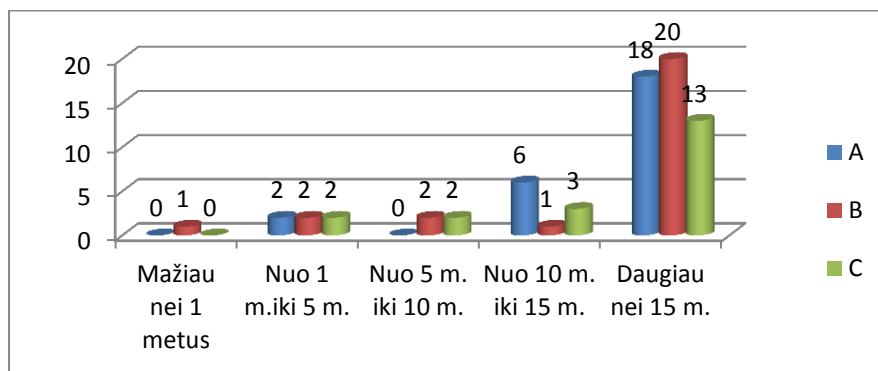
Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie tiesioginių vadovų vertybes. Organizacijoms vadovauja trys vadovai, jeigu, juos skirstyti pagal lytį: 2 - moterys, 1 – vyras. Visų vadovų amžius vyrauja tarpsnyje nuo 41 – 60 metų. Vadinasi, galima teigti, kad tyrime dalyvavusių respondentų vadovai yra vidutinio amžiaus.

*Respondentų charakteristika.* Tyrimas atliktas A, B, C organizacijose. Tyrime dalyvavo 72 respondentai (A – 26, B -26, C – 20). Segmentuojant respondentus pagal užimamas pareigas, nustatyta, kad tyrime dalyvavo mokytojai ( A – 25 – 96,1%, B – 92,3%, C – 20- 100%) ir specialistai ( A- 1- 3,8%, B – 7,7%, C – 0). Moterys sudaro A – 92,3%, B – 88,5 % , C – 90% visų respondentų. Pagal amžių respondentai pasiskirsto:

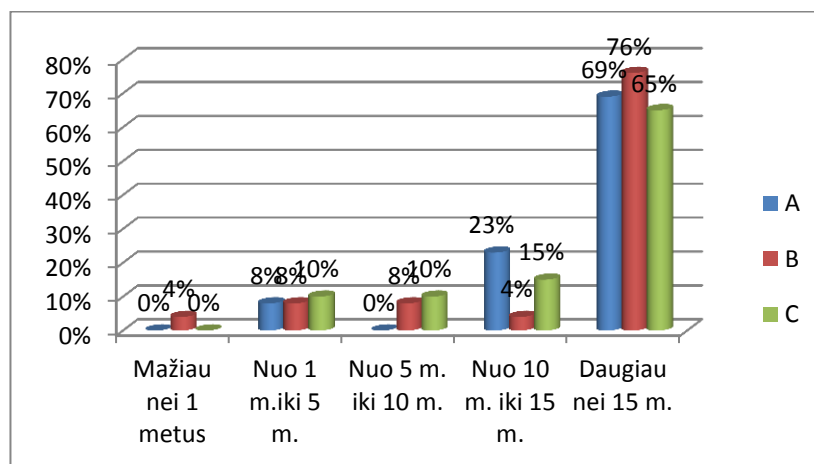


16 pav. Respondentų charakteristika. Šaltinis sudarytas autorės

Didžiosios dalies respondentų amžius sudaro nuo 41 iki 60 metų, t. y. A – 61,5%, B – 76,9% , C – 70%. Skirstant darbuotojus pagal jų darbo metus išdirbtus organizacijoje, jie pasiskirsto:



17 pav. šaltinis sudarytas autorės



18 pav. šaltinis sudarytas autorės

A organizacijoje daugiau nei 15 metų dirba 65 %, B-76 % , C organizacijoje - 65%.

*Vadinasi, respondentus galima apibūdinti kaip vidutinio amžiaus žmones ir daugiau nei 15 metų dirbančiu šiose organizacijose, o didžiąją darbuotojų dalį sudaro moterys.*

### **III. VADOVO VAIDMENS FORMUOJANT ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ SKUODO RAJONO GIMNAZIJOSE TYRIMO REZULTATAI**

#### **3.1. Dokumentų analizės rezultatai**

ES strategijos „Europa 2020“, 2014 – 2020 m. bendroje strateginėje programoje numatytas teminis tikslas „Investicijos į švietimą, įgūdžius ir mokymąsi visą gyvenimą“, prie kurio prisidės vienas ERPF reglamente ir trys ESF reglamente numatyti investiciniai prioritetai. ERPF ir ESF finansuotinos veiklos numatomos visose švietimo srityse. Infrastruktūros tobulinimas kartu su ESF remiamomis veiklomis sudarys sąlygas vykdyti kokybinius pokyčius ugdymo(si) ir mokymo(si) srityse siekiant strategijos Europa 2020 ir nacionalinėse švietimo strategijose užsibrėžtų tikslų. Investicijos į mokymo ir ugdymo aplinką, infrastruktūrą ir priemones bus teikiamos prisiimant ilgalaikius sutartinius įsipareigojimus (pasirašant įstaigai, jos steigėjui ir paramą teikiančioms institucijoms) iš esmės patobulinti švietimo įstaigos veiklos kokybę ir viešinti rezultatus.

2014 – 2020 laikotarpiu bus investuojama į didesnę kokybiško ugdymo prieinamumą visiems vaikams nepriklausomai nuo jų gyvenamos vietos, remiant valstybės ir savivaldybių iniciatyvas ir įsipareigojimus didinti bendrojo ir neformaliojo ugdymo programas vykdančių įstaigų tinklo efektyvumą ir prieinamumą kaimo vietovėse, racionaliau naudoti ugdymui skirtus išteklius.

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (toliau Strategija) – tai valstybės vizija ir raidos prioritetai bei jų įgyvendinimo kryptys iki 2030 metų. Tai pagrindinis planavimo dokumentas, kuriuo turi būti vadovaujama priimant strateginius sprendimus ir rengiant valstybės planus ar programas. Veikli visuomenė: savarankiška, sveika, savimi pasitikinti, kūrybinga ir iniciatyvi.

Visuomenei sudarytos sąlygos pačiai kurti savo ateitį ir keisti aplinką, pradedant savo kiemu ir baigiant valstybe. Piliečiai yra iniciatyvūs, verslūs, pasitikintys vieni kitais, ieškantys kūrybiškų sprendimų ir nebijantys rizikuoti. Vaizduotė, kūrybiškumas ir kritinis mąstymas vertinami kaip svarbūs šalies ištekliai ir yra ugdomi nuo mažens visą gyvenimą. Skatinama ir ugdoma lyderystė,

mokėjimas dirbti komandoje, stiprinamas visuomenės organizuotumas. Kultūra kiekvieno visuomenės nario gyvenime užima ypač svarbią vietą. Ji suprantama ne tik kaip muziejų, parodų ar teatrų lankymas, bet ir daug plačiau – kaip visuomenės savivokos ir saviraiškos kultūra, kurianti pridėtinę vertę įvairiose visuomenės gyvenimo srityse. Bendruomenėms ir nevyriausybinėms organizacijoms suteiktos galios remiantis subsidiarumo principu pačioms spręsti daugumą su jomis susijusių klausimų. Visuomenė jaučiasi valstybės šeimininkė, piliečiai tiki savo teisėmis, pilietine galia ir ja naudojami.

Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos nuostatuose, patvirtintuose Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015, Lietuvos raida projektuojama, išskiriant veiklią, solidarią, nuolat besimokančią visuomenę; akcentuojama, kad kiekvienas asmuo - atviras kaitai, kūrybingas ir atsakingas; kiekvienas asmuo taptų savarankiškai kuriančiu savo sėkmę sąmoningu piliečiu, įsiliejančiu į tokių pat asmenų nacionalinę ir pasaulinę bendruomenę, pažangią ekonomiką ir savitą nacionalinę kultūrą. Todėl švietimui tenka pareiga sutelkti švietimo bendruomenę ir visus Lietuvos žmones (solidarumas) nuolat kryptingai lavintis (mokymasis) siekiant asmeninės ir šalies sėkmės (veiklumas). (Prieiga per internetą: [https://www.smm.lt/uploads/documents/VSS\\_2013-2022\\_2013-08-23.pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/VSS_2013-2022_2013-08-23.pdf)).

Veiksmingo vadovavimo svarba pabrėžiama ir LR švietimo įstatymo (2003) 5 straipsnyje „Švietimo sistemos principai“, kuriame nurodoma, kad remiantis veiksminga vadyba, tinkamai ir laiku priimamais sprendimais, švietimo sistema turi siekti geros kokybės rezultatų sumaniai ir taupiai naudodama turimus išteklius, nuolat vertindama, analizuodama ir planuodama savo veiklą. Įstatymas įpareigoja mokyklą rengti strateginį švietimo planą ir metinę švietimo veiklos programą, kuriems turi pritarti mokyklos taryba ir steigėjas bei patvirtinti mokyklos vadovas.

## NMVA

Lietuvoje nacionaliniu mastu vertinama bendrojo ugdymo mokyklos veiklos kokybė. Per pastaruosius septynerius metus (2007 – 2013) iš organizuotų 386 išorinių mokyklos veiklos kokybės vertinimų 19 atvejų išorės vertintojai mokyklos kultūrą vertino kaip išskirtinę (4 lygiu), o daugelio bendrojo ugdymo mokyklų, dalyvavusių išoriniame vertinime, kultūros sritis vertina gerai (3lygiu).

*Skuodo gimnazijos 2016 – 2017 metais buvo atrinktos ir dalyvavo išoriniame vertinime. Pateiktose išvadose Išorės vertintojai nustatė, kad Skuodo gimnazijose mokyklos kultūra, tapatumo jausmas, pagalba mokiniui vertinama 4 lygiu, 3 arba 2 lygiu vertinamas ugdymas ir mokymasis. Šis vertinimas prilygsta vertinimui nacionaliniu mastu.*

Geros mokyklos koncepcija

2015 gruodžio 21 d. švietimo ir mokslo ministrė A. Pitrėnienė pasirašė Geros mokyklos koncepciją. Šios koncepcijos projektas buvo svarstomas įvairiose mokyklų bendruomenėse. Joje išreikštas holistinis požiūris į ugdymą ir ugdymąsi reikšmingai papildė naujais akcentais mokyklos sampratą, kurioje pabrėžiamas mokyklos bendruomenės ir gyvenimo mokykloje vaidmuo.

*Kas yra gera mokykla? Gerą mokyklą tėvas, vaikas, mokyklos darbuotojas, mokyklos vadovas, švietimo institucijų darbuotojas gali vertinti, suprasti skirtingai, nes gerumo samprata yra gana subjektyvus dalykas. Tai, kas gali būti gerumas vienam, kitam tai gali būti nieko gero nereiškiantis jausmas, darbas, t. y. ši samprata gali būti ir filosofinė.*

G.Kazakevičius (2016) akcentuoja, kad „Tai – drąsi mokykla, kurioje yra ne mokoma, o mokomasi. Ne ruošiamasi gyvenimui, o gyvenama. Tai mokykla, kurioje ieškoma prasmės”.

Ši koncepcija nėra pirmoji nepriklausomos Lietuvos istorijoje. Pirmoji Koncepcija – Tautinė mokykla (1988m.). Antrą kartą nacionalinė geros mokyklos samprata formuluota 1994 m. (Geros mokyklos koncepcija, I skyrius, 4, 5 punktai).

Koncepcijoje svarbiausiu sėkmingos mokyklos veiklos požymiu laikomas tinkamas mokyklos misijos įgyvendinimas, t. y. geri (pageidaujami, priimtini) ugdymo(si) rezultatai ir turtingos, įsimenančios, prasmingos, malonios gyvenimo mokykloje patirtys. Šiuo metu visuomenei vertinant mokyklą, yra įprasta pagrindiniais jų gerumo rodikliais laikyti formalius akademinis – egzaminų, testų – rezultatus. Koncepcijoje skiriama ne viena rezultatų rūšis (asmenybės branda, pasiekimai ir pažanga). (II skyrius, 9 punktas).

Mokyklos, kaip organizacijos, veiklos veiksniai – ugdymo ir ugdymosi aplinka, ugdymas (mokymas), mokyklos darbuotojai, mokyklos bendruomenė ir jos mokymasis, lyderystė ir vadyba – yra veiksniai, lemiantys mokyklos misijos įgyvendinimą. Šie veiksniai svarbūs, tačiau

jie yra tik prielaidos misijai įgyvendinti, o gerų rezultatų galima pasiekti, dirbant skirtingais būdais ir įvairiai organizuojant mokyklų veiklą. Todėl mokyklos, kaip organizacijos, veiklos aspektai neturėtų būti standartizuojami visoms šalies mokykloms, o jų vertinimas neturi būti per daug sureikšminamas ir negali tapti svarbesnis už mokyklos misijos vertinimą. Tokiu požiūriu į mokyklos veiklos organizavimą siekiama paskatinti mokyklos bendruomenes „išrasti“ mokyklą, kuriant jos veiklos modelius, aplinkas ir ugdymo būdus. (II skyrius, 10 punktas).

*Analizuojant šiuos punktus galima pasidžiaugti, kad mokyklos sėkmė matuojama ne vien aukštais mokinių pasiekimais, bet didžiulis dėmesys skiriamas emocinei aplinkai – mokykloje turi būti gera, kiekvienai mokyklai suteikiama galimybė kurti savo veiklos modelius, aplinkas.*

*Iš pateiktų Geros mokyklos aspektų kiekviena mokykla gali rasti ir pritaikyti būtent jai svarbius aspektus, nes išskirtos aspektų svarbos: Asmenybės ūgtis (13.1), Gyvenimas mokykloje (13.2), Ugdymasis (13.3).*

13.3. Ugdymasis (mokymasis) — dialogiškas ir tyrinėjantis. Jį apibūdina šie bruožai: įdomus ir auginantis (stebinant, provokuojantis, kuriant iššūkius, pakankamai platus, gilus ir optimaliai sudėtingas); atviras ir patirtinis (pagrįstas abejone, tyrinėjimu, eksperimentavimu ir kūryba, teise klysti, rasti savo klaidas, jas taisyti); personalizuotas (suasmenintas) ir savivaldis (pagrįstas asmeniniais poreikiais ir klausimais, mokymosi uždavinių, tempo, būdų, šaltinių ir partnerių pasirinkimu, savistaba ir įsivertinimu); interaktyvus (pagrįstas sąveikomis ir partnerystėmis, dialogiškas, bendruomeninis, tinklinis, peržengiantis mokyklos sienas (globalus)); kontekstualus, aktualus (ugdantis įvairias šiuolaikiniam gyvenimui būtinas kompetencijas, susietas su gyvenimo patirtimi, rengiantis spręsti realias pasaulio problemas, naudotis šaltinių ir informacinių technologijų įvairove). Mokomasi tyrinėjant, eksperimentuojant, atrandant ir išrandant, kuriant, bendraujant.

*Atsižvelgiant į pateiktus aspektus, abejonių sukelia vienas iš argumentų: „Mokomasi tyrinėjant, eksperimentuojant, atrandant ir išrandant, kuriant, bendraujant.“ Kiekviena ugdymo įstaiga ieško būdų, metodų, kaip pajvairinti šią sritį, bet įvairių minčių kyla stebint, kaip vykdomas centralizuotas priemonių paskirstymas mokykloms, kaip pavyzdį galima pateikti ŠMM ministrės pasirašytą dokumentą „Dėl 2014 -2020 m. ES fondų investicijų projekto „Mokyklų aprūpinimas gamtos ir technologijų mokslų priemonėmis“. Šis projektas skirtas 1 - 4 klasėms (pradinėms) ir 5*



- 8 klasėms. Apie 9 – 12 klases nekalbama. Mokiniai, baigę 5 - 8 klases, mokysis gimnazijoje, jis jau bus eksperimentavęs, atlikinėjęs tyrimus, o atėjus į gimnaziją – viskas nutrūksta. Mokiniai ima stebėtis, kodėl gimnazija neturi tokių priemonių ir negali toliau tobulėti, jam būtinas tobulėjimas, nes gal rinksis studijas universitete. ŠMM rekomendacija – skirstant priemones atsižvelgti, ar toje pačioje vietovėje, kurioje mokysis mokyns, bus priemonių panaudojimo tęstinumas.

Lyderystė ir vadyba yra įgalinančios. Jas apibūdina šie bruožai: aiški, vienijanti, įkvepianti vizija (visiems žinoma, priimtina, siekiama įgyvendinti, grindžiama humaniškomis vertybėmis); dialogo ir susitarimų kultūra (visų mokyklos bendruomenės narių dalyvavimas priimančiam sprendimui); pa(si)dalyta lyderystė (pagrįsta pasitikėjimu, įsipareigojimu ir įgalinimu, skatinanti imtis iniciatyvos ir priimti atsakomybę valdymo kultūra); veiksmingas administravimas (skaidrus, paprastas, neapkraunantis, patogus administravimas, veiksmingas išteklių skirstymas ir ekonomiškasis jų naudojimas); kūrybiškumas ir valia veikti (idėjų kūrimas, eksperimentavimas, drąsa rizikuoti, priimti sunkius sprendimus ir atkaklumas juos įgyvendinant).

Mokykloje skatinama įgalinanti lyderystė. Mokyklos vizija ir strategija kuriama visos mokyklos bendruomenės, yra aiški bei įkvepianti. (II skyrius, 13.7 punktas)

*Kiekvienai mokyklai svarbi pasidalyta lyderystė, atsakomybės prisiėmimas, vizijos, strategijos kūrimas, susitarimų, priimančiam sprendimui laikymasis. Visais lygmenimis vykdoma veikla, pagrįsta pasitikėjimu, veiksmingu administravimu, sprendimų priėmimu, ugdo ir skatina būti atvirus ir mokytojus, ir mokinius būti atvirus, siekti lyderystės, pilietiškumo, bendradarbiavimo.*

14. Pagrindinė Konceptijos įgyvendinimo prielaida yra visuomenės pritarimas jos idėjoms ir mokyklų bendruomenių noras pačioms skatinti, inicijuoti pokyčius, keisti mokyklą.

15. Konceptija turėtų būti naudojama kaip konceptualus pagrindas ir orientyras mokyklos veiklai tobulinti. Konceptija nenustato vieno konkretaus recepto, kaip tapti gera mokykla. Geros mokyklos modelis turėtų būti skaitomas kaip žemėlapis, padedantis keliauti geresnės, kokybiškesnės mokyklos link. Kiekvienai mokyklai suteikiama galimybė pačiai pasirinkti, kokius mokyklos veiklos aspektus ji nori tobulinti pirmiausia. (III skyrius, 14,15 punktai).

*Ypač atkreiptinas dėmesys į III skyriaus 14,15 punktus, kurie būtent nusako Geros mokyklos koncepcijos esmę. Kiekvienai mokyklai suteikiamas platus spektras veikimui, pokyčių inicijavimui, o tai labai reikalinga šiuolaikinėje mokykloje, kurioje ugdomas šio laikmečio mokinys, kuris turės integruotis į šios dienos visuomenę ir kurti ne tik savo asmeninę, bet ir valstybės ateitį.*

*Pritariu ir sutinku su profesorės Targamadzės V., (2016) atlikto Geros mokyklos koncepcijos tyrimo išvadomis: 1. Mokslinės literatūros bei dokumentų analizė leidžia teigti, kad per pastaruosius du dešimtmečius Lietuvos švietimo sistema pasikeitė iš esmės. Naujos pažangios idėjos, pagrįstos Vakarų Europos šalių patirtimi bei šalies ir užsienio mokslininkų tyrimais, turėjo įtakos teigiamiems Lietuvos švietimo politikos pokyčiams, akcentuojantiems inkluzinio ugdymo bei geros mokyklos visiems nuostatas. 2. Remiantis dokumentų analize, gera mokykla pasižymi ugdymo procesų dalyvių – ir mokinių, ir mokytojų - įvairove, yra besimokanti bendruomenė, kuri užtikrina asmenybės augimą, saviraiškų dalyvavimą mokyklos gyvenime, skatinant pereiti nuo mokymo prie mokymosi. 3. Respondentai kaip geros mokyklos bruožus akcentavo specialistų kompetencijas ir materialinių išteklių bei aplinkos svarbą, mažiau dėmesio teikdami ugdymosi rezultatams.*

Dokumentas „Dėl pedagoginių profesijų prestižo kėlimo programos patvirtinimo“

Programą planuojama įgyvendinti etapais nuo 2017 metų iki 2022 metų.

*Analizuojant šį dokumentą, peršasi mintis, kad jis paruoštas labai fragmentiškai, gana greitai, nors projektas buvo pateiktas svarstymui pedagoginei bendruomenei, bet pradedant analizę II skyriuje užtektų 28 punkto (28, 28.1, 28.2, 28.3), iki jo yra tik įrodinėjimas, kad ši programa yra reikalinga, nors ir nurodytuose punktuose pateiktos tik abstrakčios frazės.*

Programos tikslas – pasiekti kokybinių pokyčių pedagoginėse bendruomenėse, kuriose daugumą sudarytų apmąstantys, nuolat tobulėjantys ir rezultatyviai dirbantys profesionalūs pedagoginiai darbuotojai, turintys aukštą prestižą visuomenėje.

30. Pedagoginių profesijų prestižo kėlimo programos uždaviniai:

30.1. Pritraukti gabius ir motyvuotus asmenis į pedagogines profesijas.

30.2. Pagerinti pedagoginių darbuotojų materialinę gerovę ir darbo sąlygas.

30.3. Pertvarkyti pedagoginių darbuotojų rengimą ir vertinimą.

*III skyriuje pateiktas programos tikslas, uždaviniai. Programos tikslu įterptas žodis „prestižas“. Kyla klausimas, kas yra prestižas. Kiekvienas darbas turi savo paskirtį, kiekvienas bet kokį darbą dirbantis žmogus turi teisę puikiai jaustis dirbdamas tą darbą, kurį pasirinko.*

*Programos uždaviniuose pateikti nieko nesakantys ir nieko neįpareigojantys veiksmožodžiai „Pritraukti, pagerinti, pertvarkyti“. Analizuojant prieduose pateiktą uždavinių įgyvendinimo priemonių planą pastebima, kad jo įgyvendinimui nėra pateiktas finansinis pagrindimas.*

*Programoje numatoma įvesti etatinį darbo apmokėjimą, mokytojams, turintiems mažą darbo krūvį, sukurti galimybes įgyti papildomą kvalifikaciją. Taip pat skatinti, kad savivaldybės visokeriopa remtų kaimo vietovėse ar nedideliuose miesteliuose dirbančius mokytojus, pvz., kasdien važinėjantiems į darbą mokytojams kompensuotų kelionės išlaidas. Kyla analogiškas klausimas, kur finansinis pagrindimas. Nuleidžiama Savivaldybėms, savivaldybių lygmuo – skirtingas. Ar neatsiras dar didesnė diskriminacija tarp pedagogų, ši skatinimo priemonė jau buvo, ji pasiteisino tol, kol vyriausybė rado finansų skirti šiai sričiai, bet ir ankstesnis sukurtas finansavimo modelis nebuvo tobulas, o dabar apie jį vėl kalbama.*

*Kalbant apie pedagogų kvalifikacijos kėlimą, tobulinimą, norisi pastebėti, kad priemonių įgyvendinimo priede nenumatyti konkretūs mechanizmai. Visos siūlomos priemonės nėra siejamos su socialine ir ekonomine valstybės politika.*

*II straipsnio 12 punkte teigiama apie pedagoginių darbuotojų amžių, nustatytas ir įvardijamas amžiaus vidurkis, nurodoma, kad darbuotojų senėjimas yra ir kitose ES šalyse. Peršasi išvada, kad tai nėra vien pedagoginiam darbuotojui priskiriamas dalykas, tai būdinga ir inžinierių, ir gydytojų, ir kitų profesijų atstovams, tai visos valstybės viešosios, ekonominės, socialinės politikos išdava.*

*Apibendrinat galima būtų daryti išvadą, kad sukurta programa nepakels prestižo, mokytojo darbą sunkina dabartinė situacija švietime, keičiamos reformos, kurios neįgyvendinamos iki galo, pavargstama nuo perteklinių biurokratinių reikalavimų, nenuoseklios švietimo politikos, nemąstoma, ką reiškia valstybei konkreti profesija, kokią naudą valstybei atneš žmogus,*

*pasirinkęs norimą specialybę, kad jis būtų savo vietoje, atiduotų savo žinias, gebėjimus dėl mūsų visų gerovės.*

### **3.1. KIEKYBINIO TYRIMO REZULTATAI**

Norint empiriškai pagrįsti teiginį, kad vadovų vertybės daro įtaką organizacijos organizacinę kultūrai, aiškintasi, kokios vertybės būdingos A, B, C organizacijų vadovams. Klausimai pateikti Likerto skalėje. Kadangi anketoje pateiktos vertinimo kategorijos *visiškai sutinku, šiek tiek sutinku, nei sutinku, nei nesutinku, nelabai sutinku, visiškai nesutinku*, analizuojant gautus tyrimo duomenis kategorijos *visiškai sutinku ir šiek tiek sutinku* sujungtos į vieną kategoriją *sutinku*, o kategorijos *visiškai nesutinku ir nelabai sutinku* sujungtos į kategoriją – *nesutinku*. Kiekvienas teiginio įvertinimas nurodo teisingesnę situaciją.

Iš lentelėse pateiktų duomenų galima matyti, ką A, B, C organizacijų respondentai mano apie savo tiesioginių vadovų vertybes. B, C organizacijų respondentai daugelį savo teiginių vertina pozityviai. Respondentai pritaria, kad jų vadovas pasitiki darbuotojais, kreipiasi į juos vardais (100 %), laikosi duoto žodžio, prisiima atsakomybę, palaiko darbuotojus, išmano savo darbą (100 %, 95 %), taktiškas, jam svarbu, kaip jaučiasi jo darbuotojai (100 %, 90 %), jis – optimistas (B – 100 %), vienodai teisingas (92 %, 85 %). B organizacijos vadovas – kolektyvo siela, optimistas, turi daug idėjų, yra doras žmogus (100 %). Kiek mažesnis procentas teigiančių, kad C organizacijos vadovas mėgsta iššūkius (50 %), jis – kolektyvo siela (55 %), turi daug idėjų (60 %). Susumavus respondentų vertinimus jie pasiskirsto į du pozityvus ir galima teigti, kad vadovas suteikia veiklos laisvę, kad pasitiki savo darbuotojais. Atliekant vadovo vaidmens tyrimą būtina išsiaiškinti, kas jam svarbiau – organizacija ar jo asmeninė karjera. Vertindami, ar vadovui labiau rūpi organizacijos, o ne asmeniniai pasiekimai, apklausos respondentai teigia, kad vadovui labiau rūpi organizacijos, o ne asmeniniai pasiekimai (88,5 %, 75 %). Su teiginiu, kad vadovui svarbiausia asmeninė karjera, nesutinkančių daugiau (80 %) nei sutinkančių (20 %). Šis teiginys dar labiau sustiprina B, C organizacijų vadovo pozicijas. Šių vadovų vaidmuo organizacijoje didelis ir svarbus. Kitokia situacija A organizacijoje. Iš pozityvių vertinimų, kurių vertinimas virš 50%: vadovas mėgsta iššūkius, turi daug idėjų – 76,9 %. *Išanalizavus pasiekimus, kaip organizacijos vertybę, galima teigti, kad ši vertybė skatina kolektyvą siekti laimėjimų. Jei vadovas yra kompetentingas, tai ir darbuotojai dirba atsakingai, stengiasi prisidėti prie organizacijos iškeltų tikslų įgyvendinimo. Visose tirtose organizacijose pasiekimų*

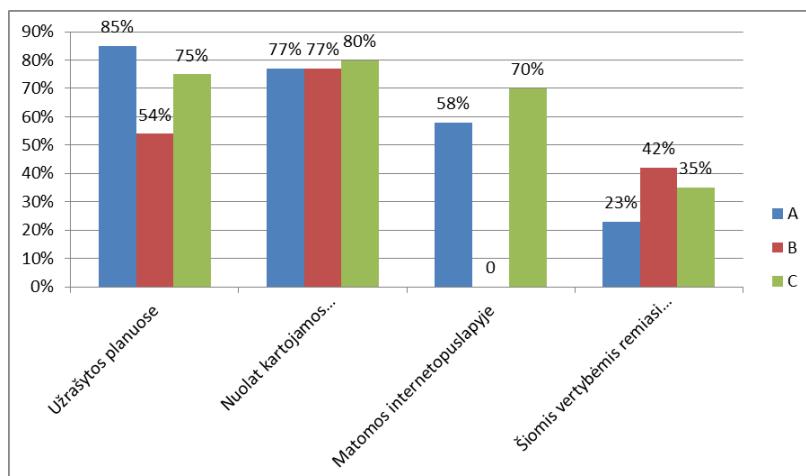
*vertybės procentas turi polinkį į didžiąją pusę (A - nuo 61 % iki 73 %, B - nuo 88 % iki 100 %, C - nuo 75 % iki 95 %). Altruizmas, kaip vertybė, parodo, kaip yra skatinamas rūpinimasis kitais. Analizuojant respondentų vertinimus labai ryškus B organizacijos vadovo rūpestis, kaip jaučiasi jo darbuotojai, šios organizacijos darbuotojai pasitiki juo, kolektyvo santykiai – draugiški, pagarbūs. Aukštas vertinimo procentas ir C organizacijoje (90 % - 95 %). Kiek mažesni vertinimai A organizacijoje (61 % - 69 %). Ši vertybė padeda organizacijose kurti gerus tarpusavio santykius, o tai turi įtakos organizacijos veiklos rezultatams. Autonomija ir saugumas – tai tarpusavyje persipynusios vertybės, darbuotojas organizacijoje jaučiasi saugiai, jeigu žino, kad vadovas juo pasitiki, laikosi duoto žodžio, jis vertina vadovo kuriamą jaukią, patogią, nekeliančią streso darbo aplinką, o ji skatina darbuotojų iniciatyvumą. Apibendrinant galima teigti, kad A, B, C organizacijų vadovams būdingos pasiekimų, patogumo, altruizmo, saugumo vertybės. Vadovai skatina siekti laimėjimų, kurti patogią aplinką, kad darbuotojai jaustųsi saugūs. Rekomenduojama A organizacijos vadovui siekti susikalbėjimo su darbuotojais, nes pasitikinčių vadovu respondentų skaičius siekia 53 %, o kai nėra pasitikėjimo vadovu, tai atsiranda daug šalutinių priežasčių, kurios trukdo kitoms organizacijos veikloms.*

### **3.1.2. Darbuotojų organizacinės kultūros tyrimas**

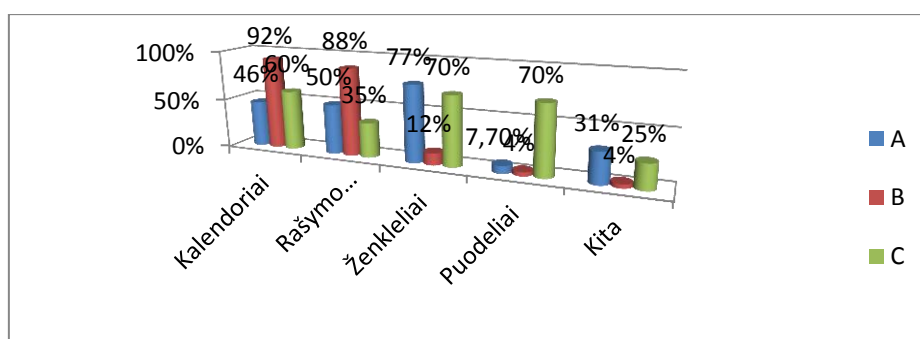
Šiam tyrimui pateikti panašūs vertinimų argumentai, kurie buvo pateikti tiriant organizacijos vadovų vertybes. Tyrimo atsakymai sujungti, kaip ir tiriant vadovo vertybes, į vieną kategoriją *sutinku – nesutinku, nei sutinku, nei nesutinku.*

Didžioji dalis respondentų puikiai žino įstaigos istoriją: A – 92,4 %, B – 88,5 %, C- 85 %. B organizacijoje 100 % respondentai tiki įstaigos misija, vizija ir iškeltais tikslais. C organizacijoje 90 % teigia tikintys misija, vizija ir tikslais. A organizacijoje taip teigiančių yra 77 %.

B, C organizacijų nariai 100 %, o A organizacijos nariai – 92,3 % jaučiasi įsipareigoję kolektyvui ir stengiasi dirbti kaip galima geriau, visiems 100 % svarbu, kad kolektyvas laiku atliktų pavestas užduotis.



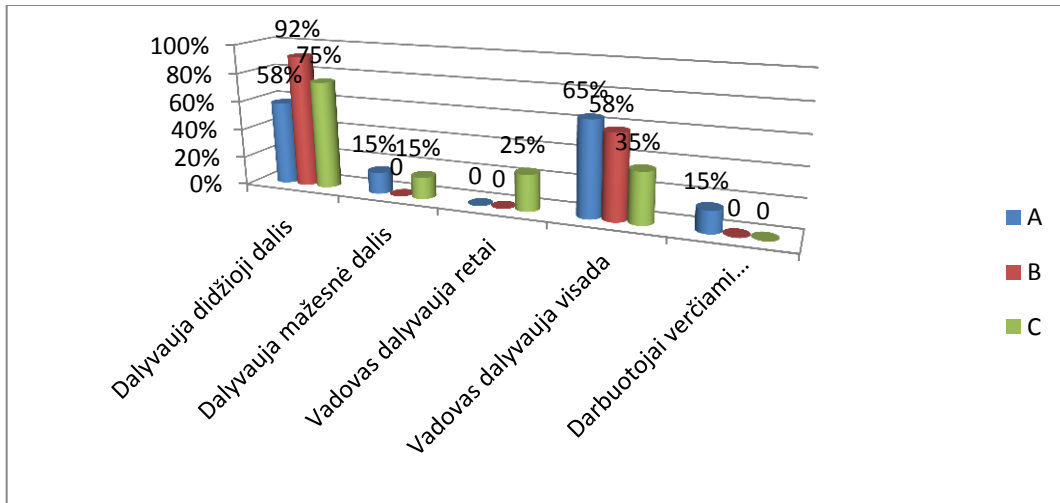
19. pav. A, B, C organizacijų respondentų deklaruojamos vertybės



20 pav. A, B, C organizacijų simboliką atspindintys daiktai

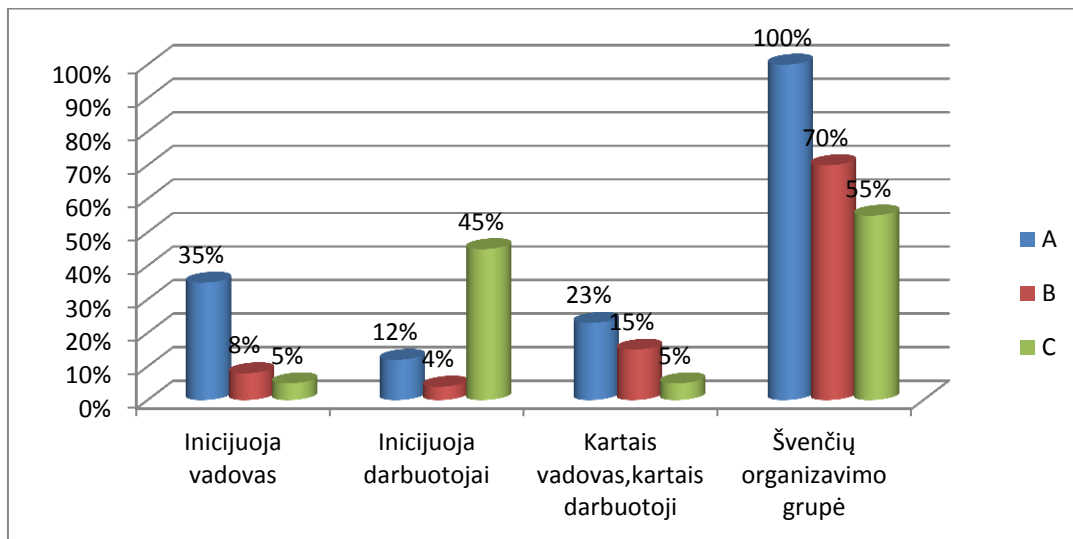
Visi respondentai teigia, kad organizacijoje yra jos simboliką atitinkančių daiktų. Kiekvienos organizacijos respondentai įvairiu procentu pateikia, kad naudojami kalendoriai, rašymo priemonės, ženkleliai, puodeliai, lipdukai, užrašų knygtės.

Kitas svarbus organizacinės kultūros elementas – tradicijos, papročiai.



21 pav. Tradicijos, papročiai. Šaltinis sudarytas autorės

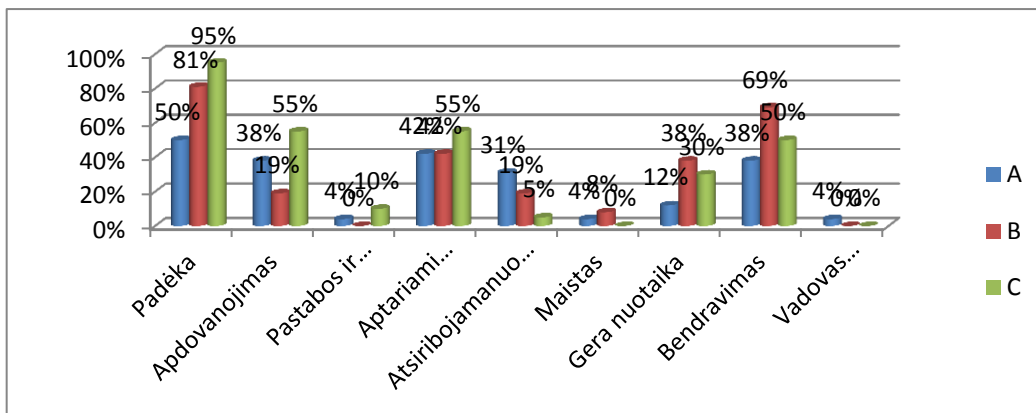
Iš respondentų atsakymų matyti, kad organizacijoje vyksta bendros šventės, jose savo noru dalyvauja dauguma kolektyvo narių. 15 % A organizacijos darbuotojų teigia, kad jie yra verčiami dalyvauti. Vadovai dalyvauja kolektyvo šventėse, A organizacijos vadovas net pats organizuoja šventes.



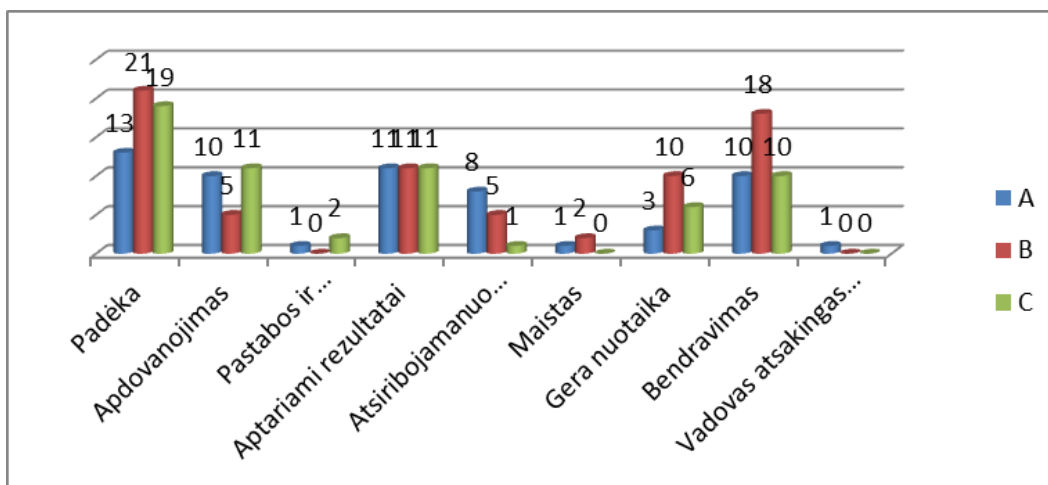
22 pav. šaltinis sudarytas autorės

Skirtingose organizacijose skiriasi švenčių organizavimo tradicijos. A organizacijoje įvairus pasiskirstymas, tačiau respondentai teigia, kad 100 % jas organizuoja švenčių organizavimo

grupė. **B, C** organizacijose šventes organizuoja tokia pat grupė, tik teigiančiųjų procentas – kiek mažesnis.



23 pav. šaltinis sudarytas autorės



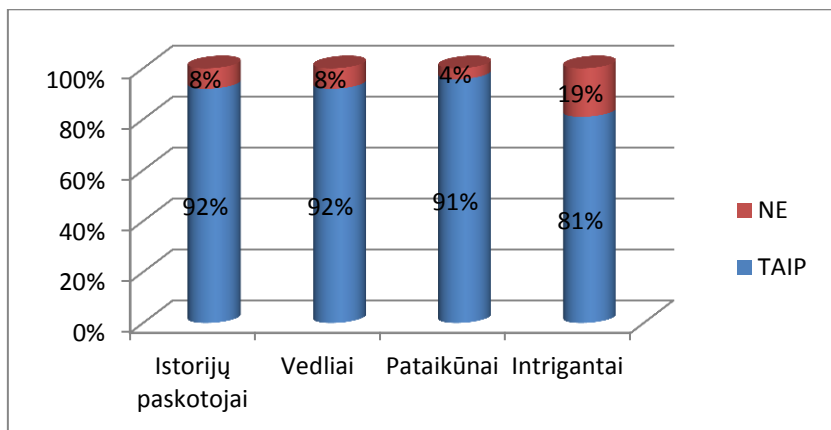
24 pav. šaltinis sudarytas autorės

Kaip matyti iš pateiktų duomenų 21 -24 pav. organizacijose tradicijos gana įvairios. Respondentai dažniausiai teigia, kad švenčių metu organizacijų vadovai dėkoja darbuotojams už darbą, apdovanoja geriausius darbuotojus. Respondentams svarbesnis bendravimas su kolegomis nei aptariami darbo rezultatai, tačiau respondentai teigia, kad jiems svarbi gera nuotaika ir atsiribojimas nuo darbo. Išanalizavus šiuos respondentų atsakymus galima teigti, kad organizacijose vyrauja saugumas, patogumas, altruizmas, kad kolektyvų narių tarpusavio santykiai yra draugiški, jie jaučiasi saugūs, ypač tai pastebima **B organizacijoje**. Kadangi organizacijos labai skirtingos, aišku ir organizuojamos šventės, ir esančios, ir kuriamos tradicijos

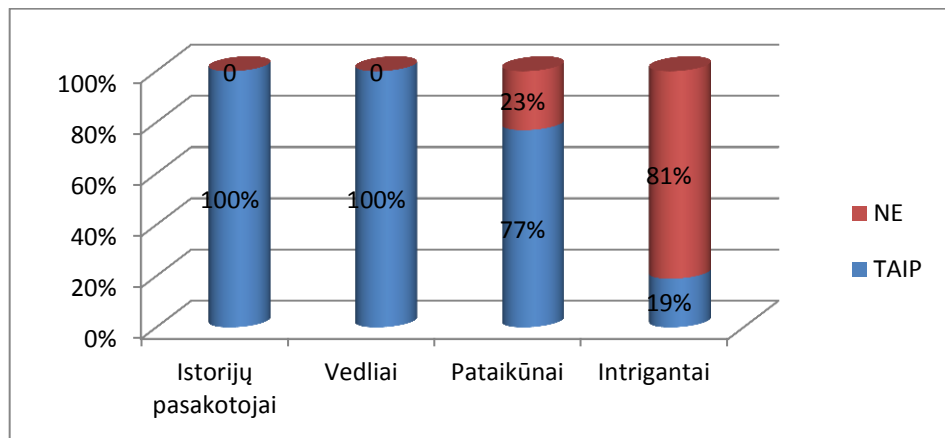


yra skirtingos. Apibendrinant galima teigti, kad šventės, tradicijos kiekvienai organizacijai yra reikšmingas organizacinės kultūros elementas.

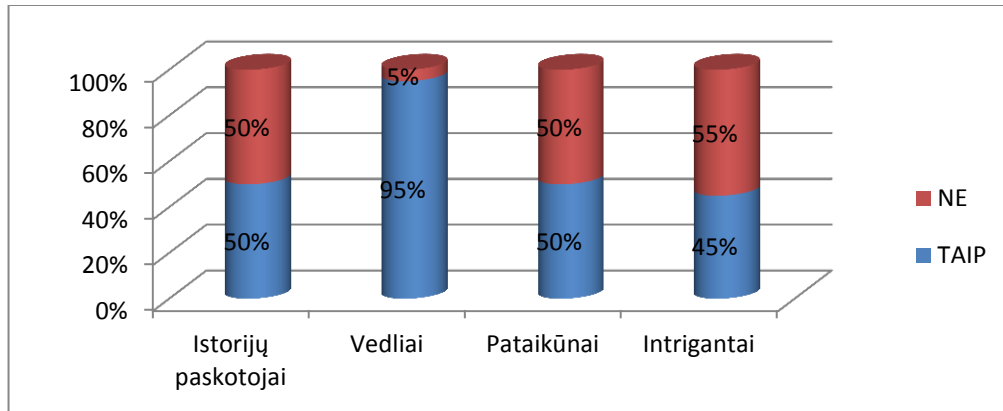
Kiekvienoje organizacijoje yra žmonių, kuriuos galima įvardyti kaip organizacijos istorijų pasakotojais, vedliais, pataikūnais, intrigantais. Respondentams buvo pateiktas klausimas apie šių vaidmenų pasiskirstymą kolektyvuose.



25 pav. A organizacijos respondentų nuomonė apie darbuotojų vaidmenis ( procentais)



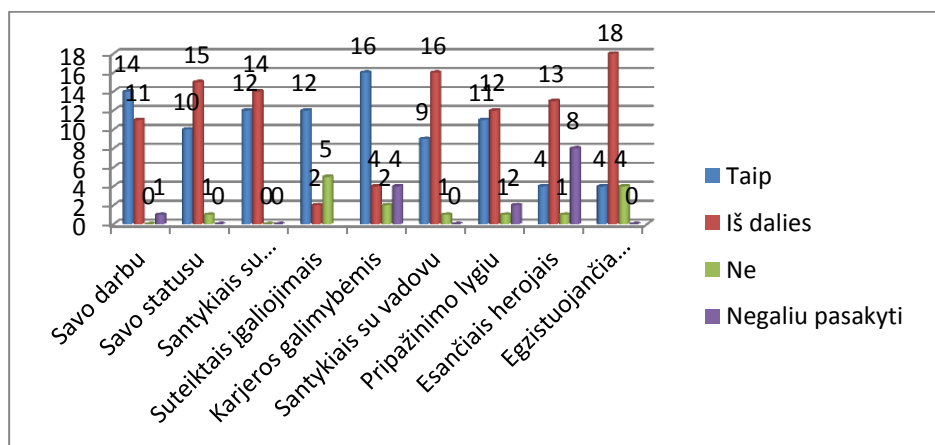
26 pav. B organizacijos respondentų nuomonė apie darbuotojų vaidmenis ( procentais)



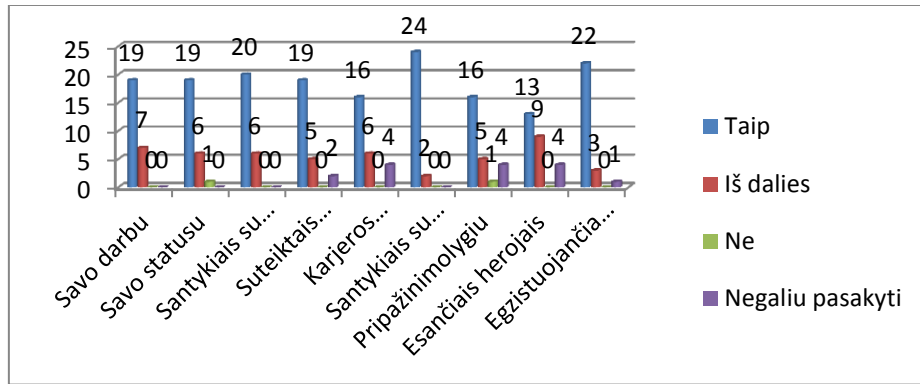
27 pav. C organizacijos respondentų nuomonė apie darbuotojų vaidmenis ( procentais)

A organizacijoje teigiama, kad yra ir istorijų pasakotojų, ir vedlių – jie sudaro 92 %, bet labai didelis procentas (91 % ir 81 %) nurodo, kad yra pataikūnų ir intrigantų. B organizacijos 100 % teigia, kad kolektyve yra istorijų pasakotojų ir vedlių, 77 % teigia, kad yra pataikūnų, ir tik 19 % teigia, kad pastebimi ir intrigantai. C organizacijos respondentų atsakymuose išskirtas tik teiginys, kuris nurodo, kad vedliai kolektyve sudaro 95 %. Istorijų pasakotojai, pataikūnai dalijasi 50 %, apie kolektyvo intrigantus mažo 45 %.

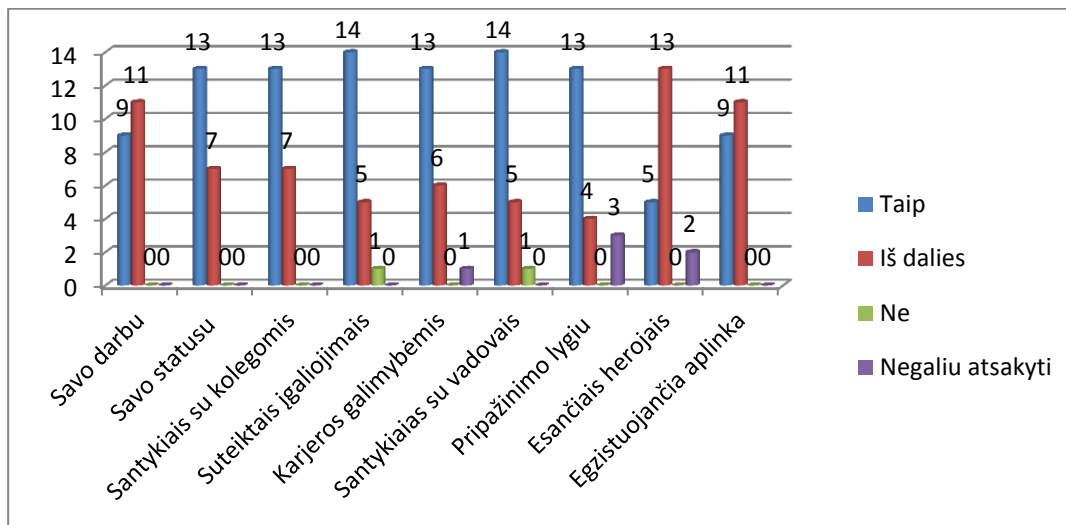
*Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad A, B, C organizacijų darbuotojai, kurie atlieka vedlių, istorijų pasakotojų vaidmenis, padeda vadovams kurti teigiamą aplinką kolektyve, tačiau organizacijos vadovams bendravimą apsunkina intrigantai ir pataikūnai, ypač išskirti pataikūnai. A organizacijoje vadovo darbą apsunkina vyraujantis didelis procentas intrigantų.*



28 pav. A organizacijos respondentų nuomonė apie savo santykį ( ar yra patenkintas) organizacijoje



29 pav. B organizacijos respondentų nuomonė apie savo santykį ( ar yra patenkintas) organizacijoje

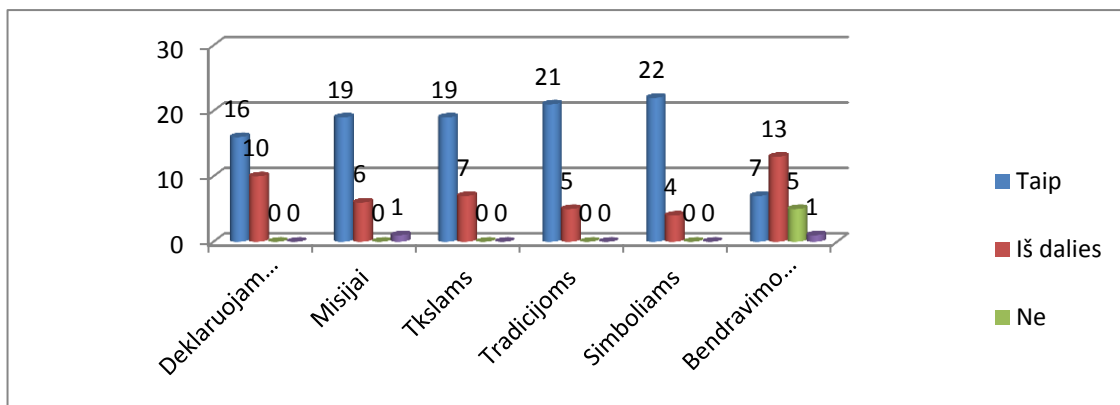


30 pav. C organizacijos respondentų nuomonė apie savo santykį ( ar yra patenkintas) organizacijoje

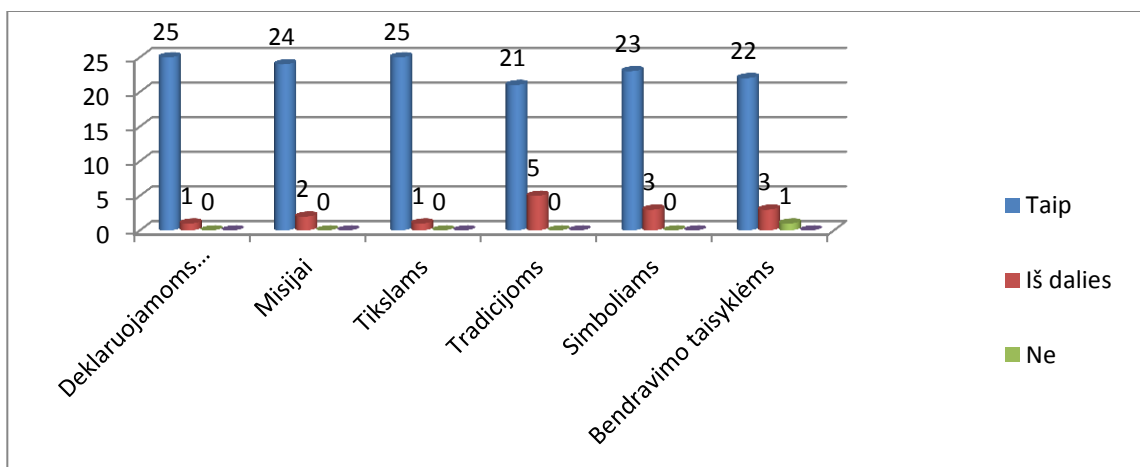
**A organizacijoje** labiausiai respondentai patenkinti sudarytomis karjeros siekimo galimybėmis, savo darbu, suteiktais įgaliojimais organizacijoje. Tačiau vadovui reikėtų sunerinti dėl atsakusių, kad patenkinti *iš dalies* egzistuojančia aplinka, santykiu su vadovu, santykiu su kolegomis ir net *iš dalies* yra patenkinti savo darbu. Pasirinkę vertinimo kriterijų *iš dalies* respondentai yra abejojantys, neapsisprendę, o nurodyti faktoriai daro įtaką darbuotojo jausmams, saugumui, rezultatams, kurių siekia, kolektyvo bendravimui ir bendradarbiavimui organizacijoje. **B organizacijoje** ypač ryškiai teigiamai vertinamas santykis su vadovu, darbuotojus tenkina egzistuojanti aplinka ir santykiai su kolegomis, patenkinti suteiktais

įgaliojimais. Tik vienas darbuotojas nepatenkintas savo statusu ir pripažinimo lygiu. Šioje organizacijoje labai jaučiasi, kad kolektyvas draugiškas, bendraujantis ir bendradarbiaujantis. **C organizacijoje** respondentai pozityviai vertina santykius su vadovu, su kolegomis, patenkinti suteiktais įgaliojimais, savo statusu ir pripažinimu organizacijoje. Kiek mažesnis skaičius darbuotojų patenkinti savo darbu ir egzistuojančia aplinka, dėl šių vertinimų didesnę skaičių sudaro atsakiusieji *iš dalies*, prie šio vertinimo prisideda respondentai, kurie abejoja, ar yra organizacijoje herojų.

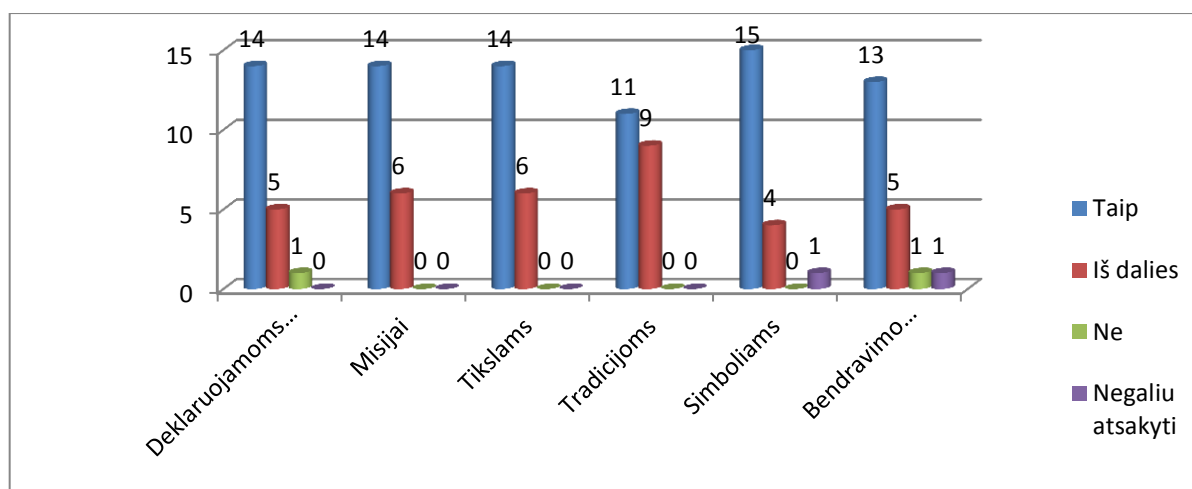
*Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos vadovui labai turi rūpėti darbuotojų saugumas, tarpusavio santykiai, darbo sąlygos. Atsižvelgiant į tai, organizacijoje vyksta darbuotojų kaita, kai kurių sričių darbuotojai dirba įvairiose gimnazijose, atsiranda vertinimas „iš dalies“, nes atvykstantis darbuotojas stengiasi gerai išdėstyti savo dalyką, jis mažiau domisi organizacijos tradicijomis, vykdoma bendra veikla. Organizacijos vadovas turėtų būti suinteresuotas labiau bendrauti su šiais darbuotojais, skirti laiko pokalbiams su jais, pasidomėti apie jų santykį su organizacija.*



31 pav. A organizacijos organizacinės kultūros elementai, kuriems pritaria respondentai



32 pav. B organizacijos organizacinės kultūros elementai, kuriems pritaria respondentai



33 pav. C organizacijos organizacinės kultūros elementai, kuriems pritaria respondentai

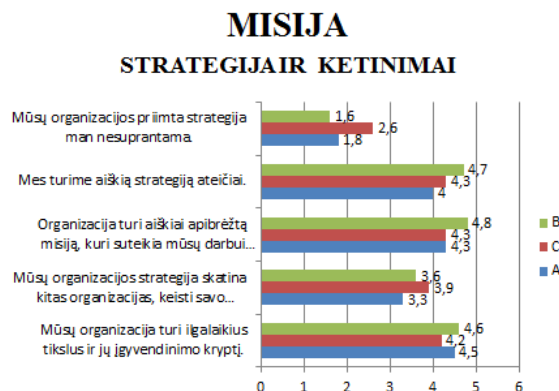
**A organizacijoje** didžiausią procentą respondentai atiduoda simboliams ir tradicijoms. (85 %, 81 %), kiek mažesnis procentas skirtas misijai ir tikslams (73 %). 20 % nepitaria esančioms bendravimo taisyklėms. **B organizacijos** respondentai pritaria organizacinės kultūros elementams, esantiems jų organizacijoje, jų vertinimas siekia nuo 81 % iki 96 %. Tik 4 % nepitaria vyraujančioms bendravimo taisyklėms kolektyve. **C organizacijoje** respondentai vienodai pritaria organizacijos tikslams, misijai, deklaruojamoms vertybėms (70 %), mažesnę procentą skiria bendravimo taisyklėms (65 %) ir tradicijoms (55 %). Aukščiausią įvertinimą tenka organizacijos simboliams (75 %). Neigiamai atsiliepia apie bendravimo taisykles vienas respondentas, kuris sudaro tik 5 %.

Išanalizavus tyrime dalyvavusių respondentų vertinimo atsakymus galima daryti apibendrinimą, kad **A, B, C organizacijų** vadovų vertybės daro įtaką organizacinei kultūrai, tarp vadovų ir darbuotojų vyraujančių vertybių nustatytas tiesioginis ryšys. Išanalizavus tiesioginį vadovų vertybių įtakos organizacinei kultūrai tyrimą, palyginus su darbuotojų organizacinės kultūros vertinimais buvo atliktas tyrimas pagal Denison modelį, kuris padeda išryškinti organizacijos vadovo vaidmenį formuojant organizacijos kultūrą. Tyrimo metu naudotasi, remtasi Denison (2000) parengta metodologija. Šios priemonės pasirinkimas tampa vis populiariesnis, nes jis padeda įvertinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, atskleisti gebėjimą įgyvendinti ir vykdyti kūrybines idėjas, suprasti, kaip organizacijos nariai suvokia bendrą pasitikėjimo lygį, suteikia daugiau įžvalgų šiose srityse.

## Kokybinio tyrimo rezultatai

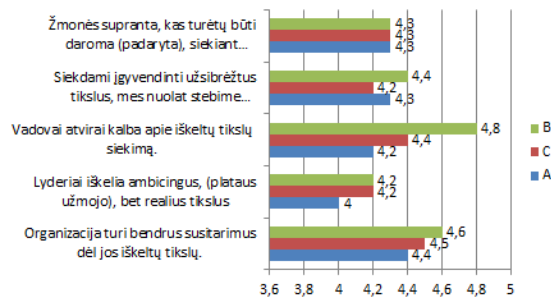
### 3.5. Vadovų vaidmens įtaka organizacijos kultūrai pagal Denison modelį

Išanalizavus tiesioginio vadovų vertybių įtaką organizacinei kultūrai tyrimą, palyginus su darbuotojų organizacinės kultūros vertinimais buvo atliktas tyrimas pagal Denison modelį, kuris padeda išryškinti organizacijos vadovo vaidmenį formuojant organizacijos kultūrą. Pagal Denison modelį horizontalioji ašis rodo organizacijos lankstumą ir stabilumą, vertikalioji ašis nustato dėmesį į vidaus ir išorės orientaciją. Misija apibūdina organizacijos stabilumą ir išorinius procesus. Denisono modelio tyrimo rezultatai



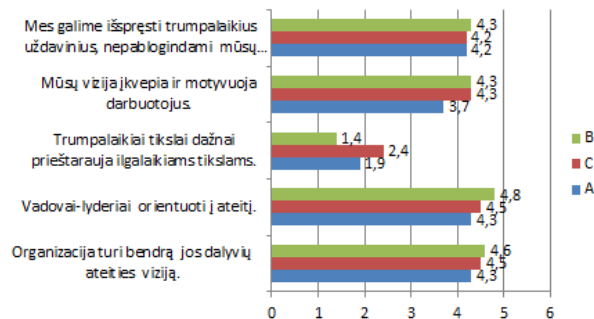
34 pav. Strategija ir ketinimai. Šaltinis sudaryti darbo autorės

### MISIJA TIKSLAI IR UŽDAVINIAI



35 pav. Tikslai ir uždaviniai. Šaltinis sudarytas darbo autorės

### MISIJA VIZIJA



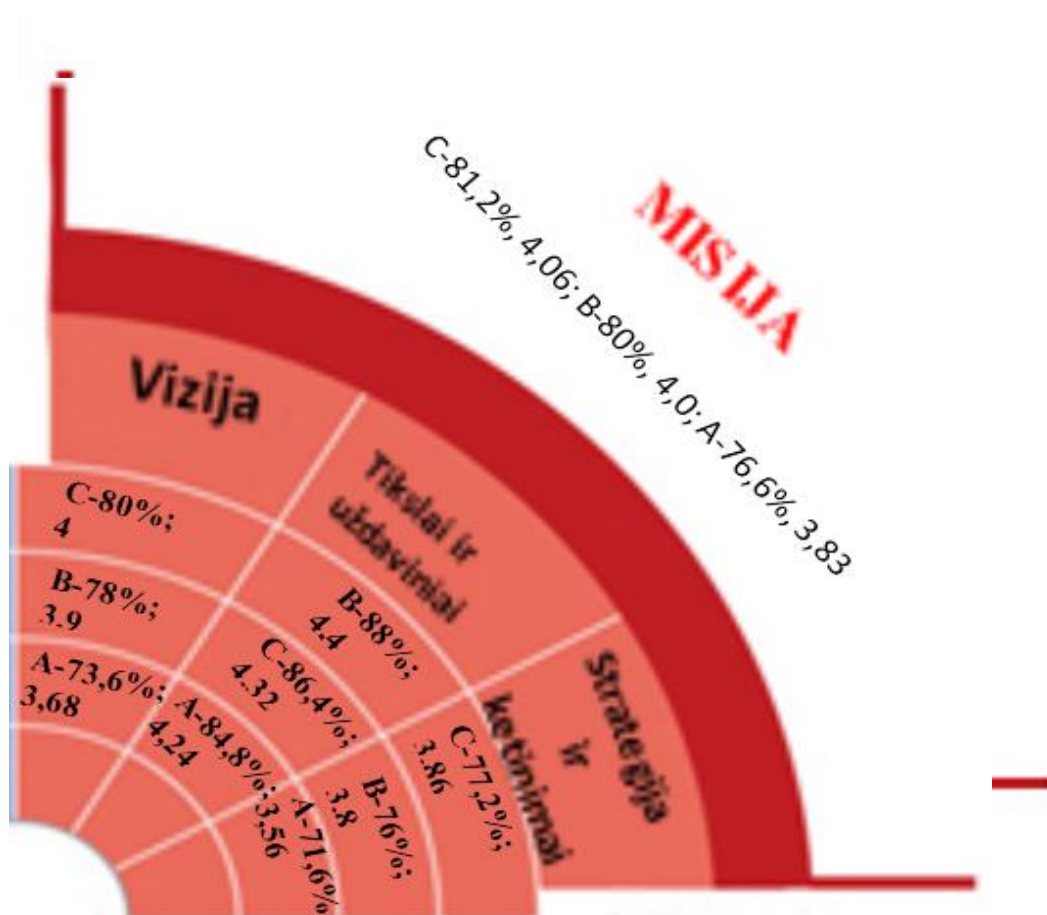
32 pav. Vizija. Šaltinis sudarytas darbo autorės

*STRATEGINĖS KRYPTYS IR KETINIMAI.* Vertindami strateginių kryptių perteikimą organizacijos tikslams A organizacijos respondentai žino apie ilgalaikius tikslus ir jų įgyvendinimo kryptį, nuo jų mažai skiriasi ir C organizacijos respondentų atsakymai. Ypač aukštas vidurkis B organizacijoje – 4,8, A ir C organizacijose pasiektas 4,3 vidurkis apie aiškiai apibrėžtą misiją, kuri suteikia darbuotojams prasmę ir kryptį. B organizacijos (4,7), C organizacijos (4,3), A organizacijos (4,0) respondentai turi aiškiai strategiją ateičiai. Tačiau visų organizacijų nariai mažiausiai koncentruojasi į kitų organizacijų strategijų kaitą.

*TIKSLAI IR UŽDAVINIAI (SIEKIAI).* Analizuojant Misijos sritį *Tikslai ir uždaviniai (siektai)* ypač išryškėja C organizacijos respondentų atsakymai ir vertinimai. Aukščiausiu balu

organizacijos nariai vertina bendrus susitarimus dėl jos iškeltų tikslų – 4,6 (A organizacijos respondentai vertina 4,4). Respondentai teigia, kad vadovai atvirai kalba apie išsikeltų tikslų siekimą (B – 4,8, C – 4,4, A – 4,2). Džiugu, kad visose organizacijose darbuotojai supranta, kas turėtų būti daroma, siekiant įgyvendinti ilgalaikės perspektyvos tikslus.

*Vizija.* Pagal gautus rezultatus galima manyti, kad organizacijos turi bendrą ateities viziją, o vadovai – lyderiai orientuoti į ateitį.



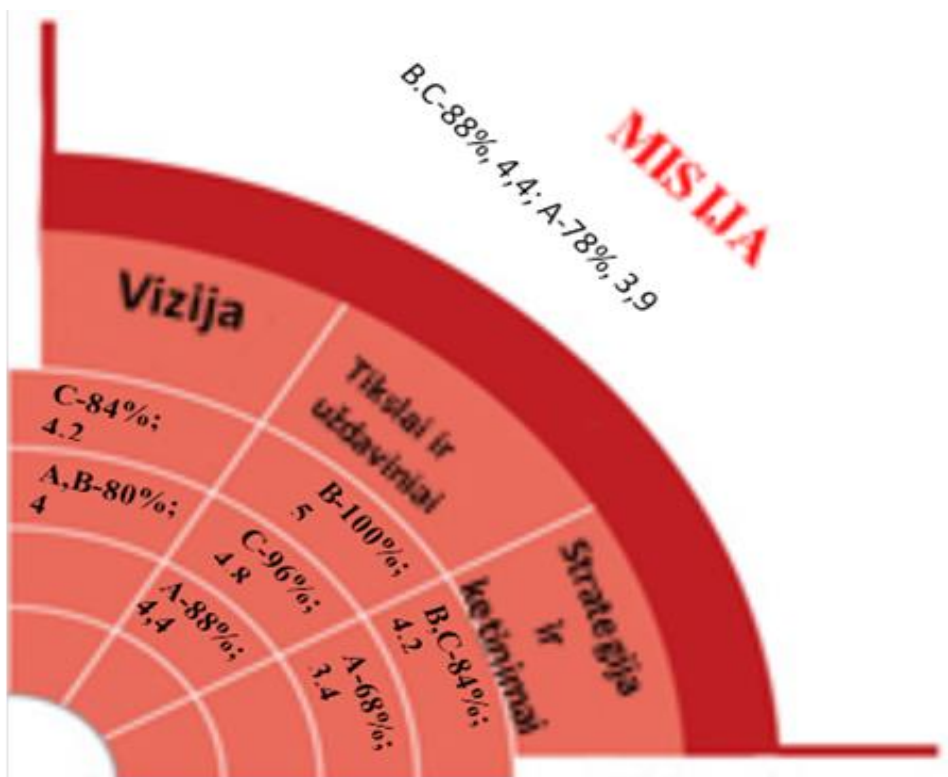
36. pav. A, B, C gimnazijų organizacijos kultūros bruožas: misija (respondentų pasiskirstymo vidurkiai ir procentai). Šaltinis sudarytas autorės.

A, B, C gimnazijų organizacijos kultūros bruožas: misija (respondentų pasiskirstymo vidurkiai ir procentais)

*Apibendrinant galima teigti, kad organizacijose misijos pojūtis išryškėja artėjant prie įvertinimo „geras“, nes organizacijų vidurkiai nuo 3,83 iki 4,0 ir procentai nuo 76,6% iki 81,2% suteikia*



galimybę apie tai manyti. Misijos turėjimas suteikia galimybę organizacijai formuoti tinkamą veiklos eigą, sukuriant siekiamos ateities viziją.



A, B, C organizacijų Vadovų nuomonė (šaltinis sudarytas autorės)

37 pav. Misija. Vadovų nuomonė. Šaltinis sudarytas darbo autorės

Analizuojant gimnazijų vadovų organizacijos kultūros parametro *MISIJA* bendrą rodiklį galima pastebėti, kad **A organizacijos vadovo** nuomonė nedideliu intervalu skiriasi nuo organizacijos narių nuomonės. Tačiau **B, C organizacijų vadovai** yra geresnės nuomonės apie savo indėlį į organizacijos *MISIJO* kultūros parametą ir rezultatas lyginant su darbuotojų nuomone skiriasi 8 %.

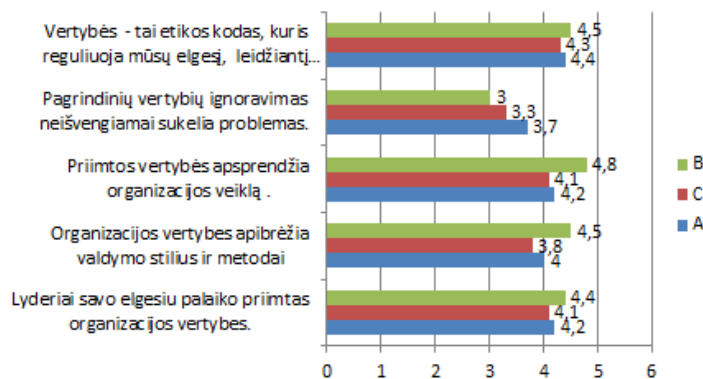
Galima daryti išvadą, kad organizacijų vadovai priima teisingus sprendimus telkdami organizacijos narius Misijos tikslams ir strategijai įgyvendinti. Rekomendacija vadovams:

*susipažinus su apklausos rezultatais, atkreipti dėmesį į sritis, kuriose respondentai turėtų tobulėti.*

Kultūros parametras **PASTOVUMAS (NUOSEKLUMAS)** apibrėžia vertybes ir susitarimus, kurie yra stiprios kultūros pagrindas. Pastovumas (nuoseklumas) – pagrindinis koordinavimo ir integracijos šaltinis. Pastovumas (nuoseklumas) sukuria organizacijos kultūrą, kuri paremta bendra įsitikinimų, vertybių, simbolių sistema. Tokioje organizacijoje darbuotojai yra atsidavę, veikiantys išskirtiniais būdais, dažnai iš vidinių paskatų, žinantys, kaip reikia elgtis arba kaip ne.

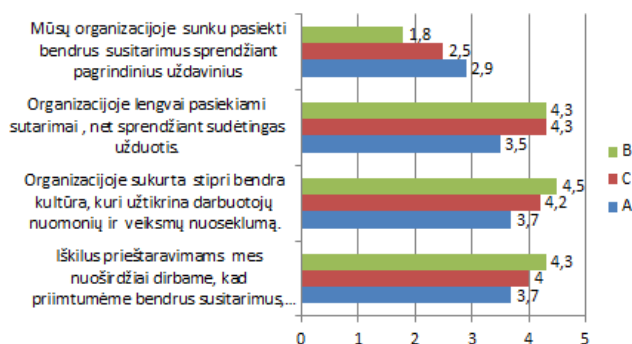
Pastovumo (nuoseklumo) kultūros bruožas matuojamas trimis faktoriais: esminės vertybės, susitarimas, koordinavimas ir integracija. Jeigu organizacijoje yra vystoma nuosekli, gerai integruota, pagrįsta esminėmis vertybėmis veikla, tai jos efektyvumas yra geresnis. Organizacijos darbuotojų elgesys turi atitikti vertybes, organizacijos vadovai turi sutarti ir susitarti su darbuotojais, o visa veikla turi būti derinama. Jei įvykdomos šios sąlygos, organizacijos kultūra charakterizuojama kaip tvirta ir ryžtinga, o tai daro įtaką organizacijos žmonių elgesiui. Toks nuoseklumo, pastovumo šaltinis veiksmingai veikia organizacijos stabilumą ir integraciją.

### **PASTOVUMAS (NUOSEKLUMAS, DERMĖ) ESMINĖS VERTYBĖS**



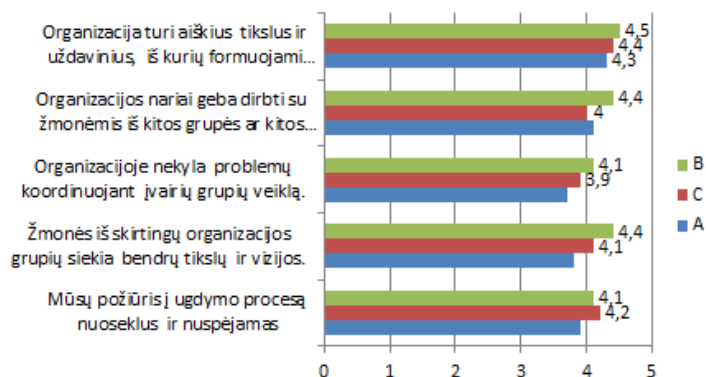
38 pav. Pastovumas. Esminės vertybės. Šaltinis sudarytas darbo autorės

### PASTOVUMAS (NUOSEKLUMAS, DERMĖ) SUSITARIMAS



39 pav. Pastovumas. Susitarimas. Šaltinis sudarytas darbo autorės

### PASTOVUMAS (NUOSEKLUMAS, DERMĖ) KOORDINAVIMAS IR INTEGRACIJA



40 pav. Pastovumas. Koordinavimas ir integracija. Šaltinis sudarytas darbo autorės

**ESMINĖS VERTYBĖS.** Stiprią kultūrą charakterizuoja vertybės, kurios yra palaikomos organizacijoje. Organizacijos kultūra tuo stipresnė, kuo daugiau organizacijos darbuotojų pripažįsta šių vertybių svarbą. **A, B, C organizacijų** respondentai teigia, kad priimtos vertybės organizacijoje apsprendžia jos veiklą, jiems svarbu, kad lyderiai palaiko priimtas organizacijos vertybes, suvokia, kad jeigu bus ignoruojamos pagrindinės vertybės, tai organizacijoje neišvengiamai kyla problemų. **A, B, C organizacijų** respondentų nuomonė, kad organizacijos

vertybes apibrėžia valdymo stilius ir metodai, nedideliu intervalu skiriasi nuo bendro vidurkio. (A – 0,1, C – 0,12).

**SUSITARIMAS.** Vertinant šį rodiklį išaiškėjo ir iš respondentų atsakymų matosi, kad A organizacijos nariai susiduria su problemomis, siekdami susitarimų įvairiais svarbiais klausimais, o tai ir parodo neišreikštą organizacijos narių sutarimo lygmenį. Geresnė situacija **C organizacijoje**, jos respondentų įžvalgos daugeliu atveju atskirais klausimais viršija bendrą atsakymų vidurkį. **B organizacijos** respondentai teigia, kad jų organizacijoje sukurta stipri bendra kultūra, kuri užtikrina darbuotojų nuomonių ir veiksmų nuoseklumą, tačiau respondentai prieštarauja šiam teiginiui, nurodydami, kad sunku pasiekti bendrus susitarimus sprendžiant pagrindinius uždavinius.

**KOORDINAVIMAS IR INTEGRACIJA.** Šios organizacijos savybės nusako, kaip efektyviai įvairios funkcijos ir organizacijos vienetai, grupės gali sąveikauti siekiant bendrų tikslų. Organizacinės ribos neturėtų trukdyti siekiant atlikti darbinės užduotis. Pagal respondentų atsakymus galima teigti, kad abiejų organizacijų nariai aukščiausiu balu vertina organizaciją, kurioje yra aiškūs tikslai, nukreipti į bendruosius organizacijos tikslus. **A, B, C organizacijų** nariai puikiai integruojasi į veiklas, kurios susijusios su žmonėmis iš kitų organizacijų ar kitų grupių. Šis požymis nusako, kad šis sąveikavimas netrukdo atlikti bendras užduotis ar pasiekti iškeltą tikslą. Pagal gautą bendrą rodiklio vidurkį **A organizacijos** nariams reikėtų pergalvoti kai kurias šio faktoriaus savo veiklas.



A, B, C organizacijų respondentų nuomonė  
(šaltinis sudarytas autorės)

41 pav. Pastovumas. Respondentų nuomonė. Šaltinis sudarytas darbo autorės.

Kalbant apie Esminių vertybių, Koordinavimo ir integracijos kultūros parametru vertinimo rodiklius, norisi pabrėžti, kad **A, B, C organizacijų vadovų** nuomonė ryškiai skiriasi lyginant su darbuotojų nuomone. Vertinimo atotrūkis skiriasi 12 – 14 %.



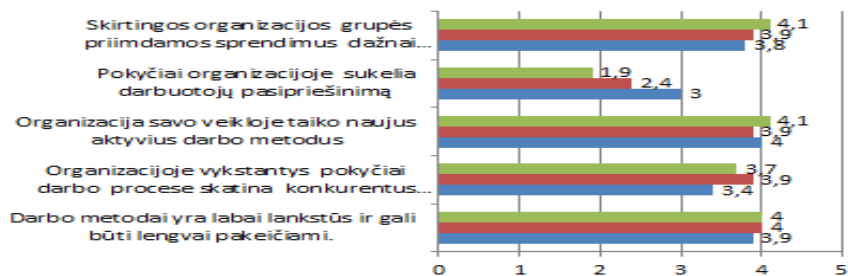
A, B, C organizacijų Vadovų nuomonė  
(šaltinis sudarytas autorės)

42 pav. Pastovumas. Vadovų nuomonė. Šaltinis sudarytas darbo autorės

*Apibendrinant, galima teigti, kad daugumos darbuotojų nuomone, požiūris į darbą turi būti nuoseklus, jie sutinka, kad skirtingas darbo grupes sieja bendri požiūriai ir tikslai, tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad trūksta koordinavimo.*

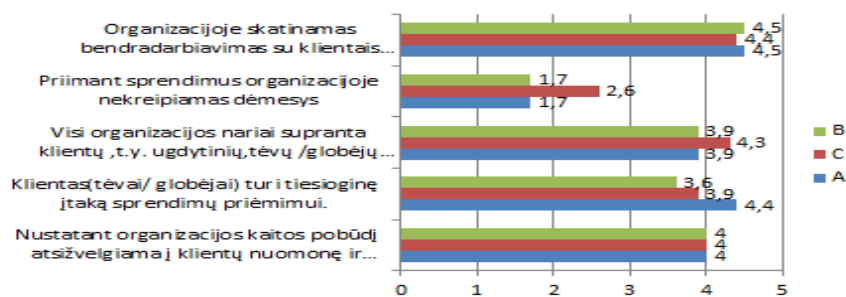
**PRISITAIKYMAS.** Organizacijos dažnai susiduria su sunkumais įgyvendindamos pokyčius, nes vidaus integracija ir gebėjimas prisitaikyti prie išorinio pasaulio vyksta prieštaringai. Prisitaikymo kultūros bruožas matuojamas trimis faktoriais: pokyčių kūrimas (įgyvendinimas), dėmesys klientui, mokymasis organizacijoje.

## PRISITAIKYMAS POKYČIŲ KŪRIMAS



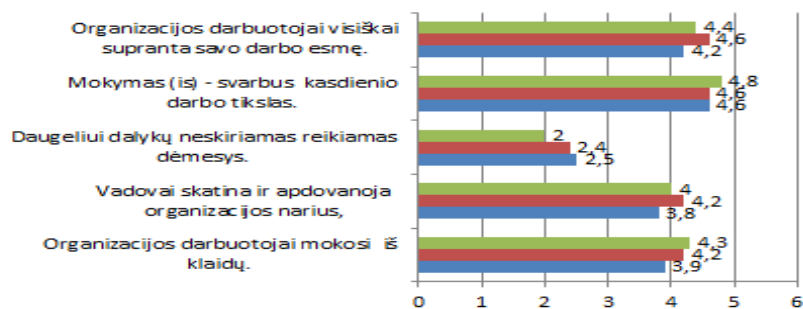
43. pav. Prisitaikymas. Pokyčių kūrimas. Šaltinis sudarytas darbo autorės

## PRISITAIKYMAS DĖMESYS KLIENTUI



44 pav. Prisitaikymas. Dėmesys klientui. Šaltinis sudarytas darbo autorės

## PRISITAIKYMAS MOKYMAS (IS) ORGANIZACIJOJE



45 pav. Prisitaikymas. Mokymas(is) organizacijoje. Šaltinis sudarytas darbo autorės

Kiekviena organizacija turi savo sukurtą normų sistemą, kuri palaiko organizacijos gebėjimus priimti, palaikyti, perversi iš aplinkos į vidinius pokyčius. Sėkminga prisitaikanti organizacija siekia patenkinti savo klientų poreikius, susitelkia ties konkurentų veikla, geba perstruktūruoti veiklą. Neturinti šių gebėjimų sukurti prisitaikantį atsaką organizacija negali būti efektyviai veikianti.

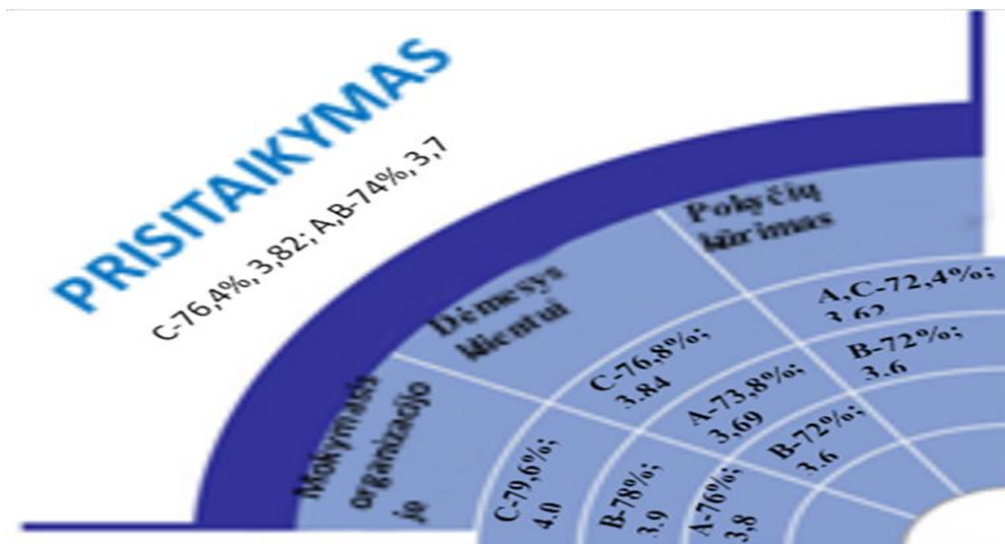
**POKYČIŲ KŪRIMAS (ĮGYVENDINIMAS).** Išanalizavus respondentų atsakymus apie pokyčių kūrimą organizacijoje galima teigti, kad **A, B, C** organizacijos savo veikloje taiko aktyvius darbo metodus, kad darbo metodai yra lankstūs ir gali būti pakeičiami, tačiau respondentai mažiau reaguoja į konkurentus, dalis darbuotojų sunkiai išgyvena pokyčius. Visose organizacijose respondentai nurodo, kad pokyčiai sukelia darbuotojų pasipriešinimą, ypač tai jaučiama **B organizacijoje** (vidurkis – 1,87).

*Apibendrinat galima teigti, kad bendras A, B, C organizacijų respondentų atsakymų vidurkis mažesnis už atskirus šio rodiklio patvirtinimo vidurkius.*

**DĖMESYS KLIENTUI.** Šio faktoriaus respondentų atsakymų patvirtinimai nusako, kad organizacijose skatinamas bendradarbiavimas su klientais, kad nustatant organizacijos kaitos pobūdį atsižvelgiama į klientų nuomonę ir rekomendacijas. Tačiau organizacijos **A** darbuotojams reikėtų atkreipti dėmesį, klientai turi savo poreikių, tad reikėtų skatinti bendradarbiavimą ir tai gal padėtų pasiekti aukštesnių rezultatų. **B, C** organizacijų darbuotojai turi suvokti, kad klientas turi tiesioginę įtaką sprendimų priėmimui.

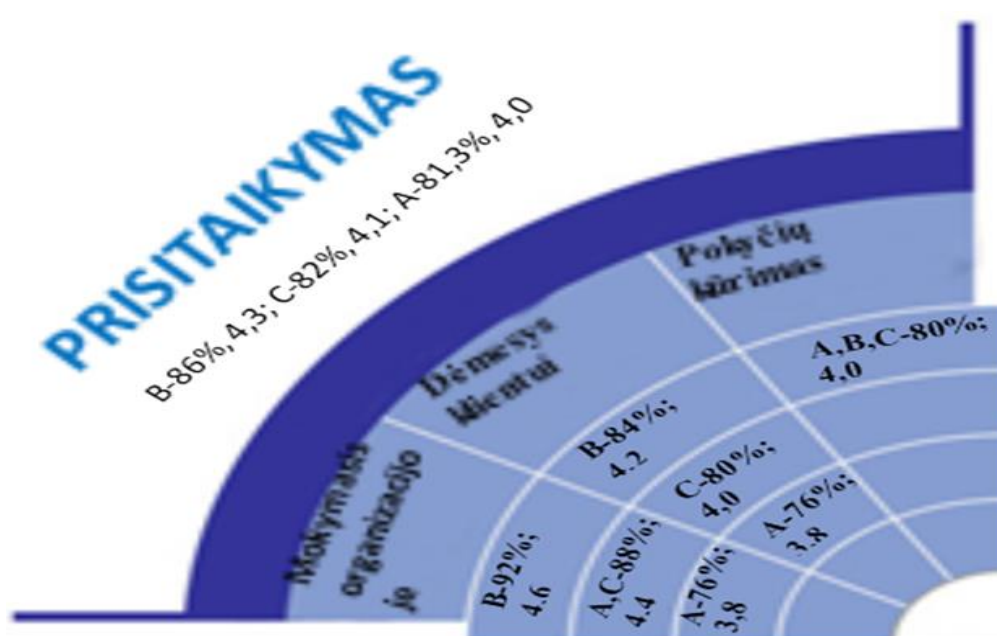
*Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos supranta savo klientus, tačiau nepakankamai reaguoja į jų poreikius.*

**MOKYMASIS ORGANIZACIJOJE (ORGANIZACINIS MOKYMAS).** **A, B, C** organizacijų darbuotojai aukščiausiu patvirtinimo balu vertina mokymąsi, nes tai svarbus kasdienio darbo tikslas. Ypač išsiskiria **B, C** organizacijos respondentų požiūris į vadovų elgesį jų atžvilgiu, supranta savo darbo esmę, mokosi iš klaidų. **A** organizacijoje šiuo požiūriu rezultatas kiek žemesnis.



A, B, C organizacijų respondentų nuomonė (šaltinis sudarytas autorės)

46 pav. Prisitaikymas. Respondentų nuomonė. Šaltinis sudarytas autorės



A, B, C organizacijų Vadovų nuomonė (šaltinis sudarytas autorės)

47 pav. Prisitaikymas. Vadovų nuomonė. Šaltinis sudarytas autorės

Apibendrinant šį rodiklį, galima teigti, kad abi organizacijos priima, skatina naujoves, siekia žinių, taiko jas kasdieniame gyvenime, lavina įgūdžius. Sėkmingai dirbanti organizacija turi būti



orientuota į klientą. Pagrindinis prisitaikymo aspektas yra gebėjimas suvokti išorinę aplinką, o klientas būtent ir yra iš išorinės aplinkos, vadinasi, organizacijose būtina reaguoti į išorinius pokyčius, jeigu reikia, pertvarkyti savo veiklą, savo darbuotojams skirti reikiamą dėmesį, nustačius, jog reikia, apmokyti, perkvalifikuoti juos iš naujo ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Lyginant A ir C organizacijų narių ir vadovų nuomones pagal šio kultūros parametro faktorių patvirtinimo bendrus rezultatus galima teigti, kad organizacijų vadovai deda dideles pastangas, kad organizacijos nariai dalyvautų mokymosi, tobulėjimo procese, nes jie supranta, kad organizacijoje nuolat vyksta įvairūs pokyčiai, apie tai byloja ir išsakytos nuomonės interviu metu.

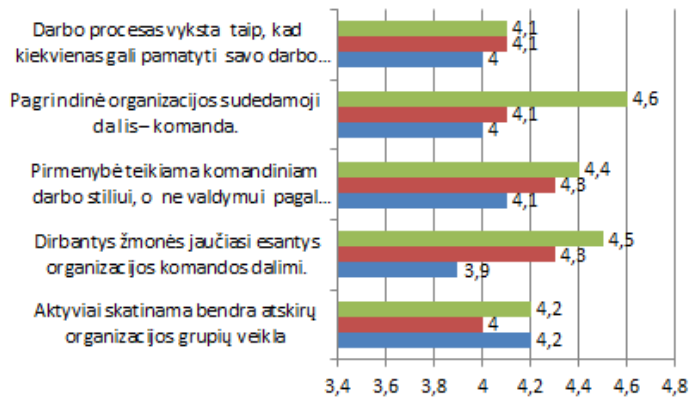
**DALYVAVIMAS (ĮSITRAUKIMAS).** Efektyviai dirbančiose organizacijose darbuotojai dalyvauja sprendimų priėmimo procesuose, jie jaučiasi esą organizacijos dalimi ir praktiškai stebi tarpusavio ryšį tarp savo darbo ir organizacijos tikslų pasiekimo. Dalyvavimas (įsitraukimas) pasiekiamas, kai darbuotojams deleguojame įgaliojimus, darbuotojai turi teisę imtis iniciatyvos. Organizacija remiasi komandų pastangomis atlikti pavestus darbus ir nuolat investuoja į darbuotojų įgūdžių plėtojimą. Organizacijos nariai prisideda prie sprendimų kokybės ir jų įgyvendinimo gerinimo.

### DALYVAVIMAS/ĮSITRAUKIMAS ĮGALIOJIMAI



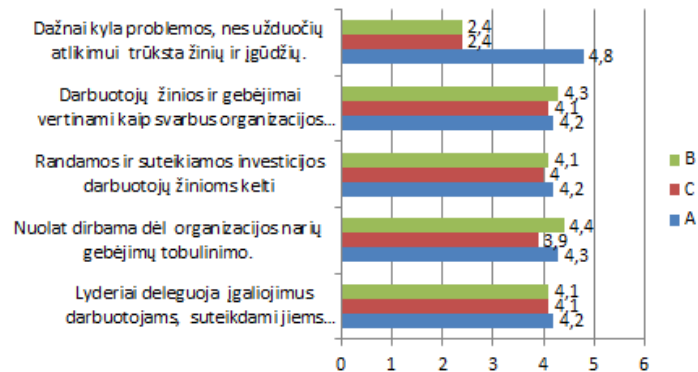
48 pav. Dalyvavimas. Įgaliojimai. Šaltinis sudarytas darbo autorės

## DALYVAVIMAS /ĮSITRAUKIMAS KOMANDINĖ ORIENTACIJA



49 pav. Dalyvavimas. Komandinė orientacija. Šaltinis sudarytas darbo autorės

## DALYVAVIMAS /ĮSITRAUKIMAS GEBĖJIMŲ (PAJĖGUMŲ) VYSTYMAS



50 pav. Dalyvavimas. Gebėjimų vystymas. Šaltinis sudarytas darbo autorės

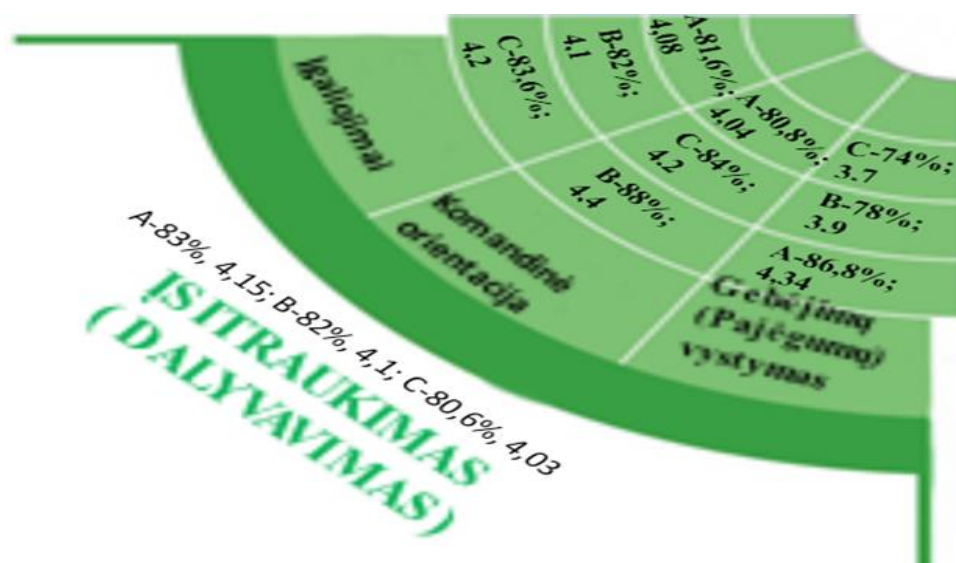
Dalyvavimo (įsitraukimo) kultūros bruožas matuojamas trimis faktoriais: gebėjimų (pajėgumų) vystymas, galios (įgaliojimų) suteikimas, komandinė orientacija.

**GEBĖJIMŲ (pajėgumų vystymas).** A, B, C organizacijose respondentai tvirtina, kad randamos ir suteikiamos investicijos darbuotojų žinioms kelti, darbuotojų žinios ir gebėjimai vertinami

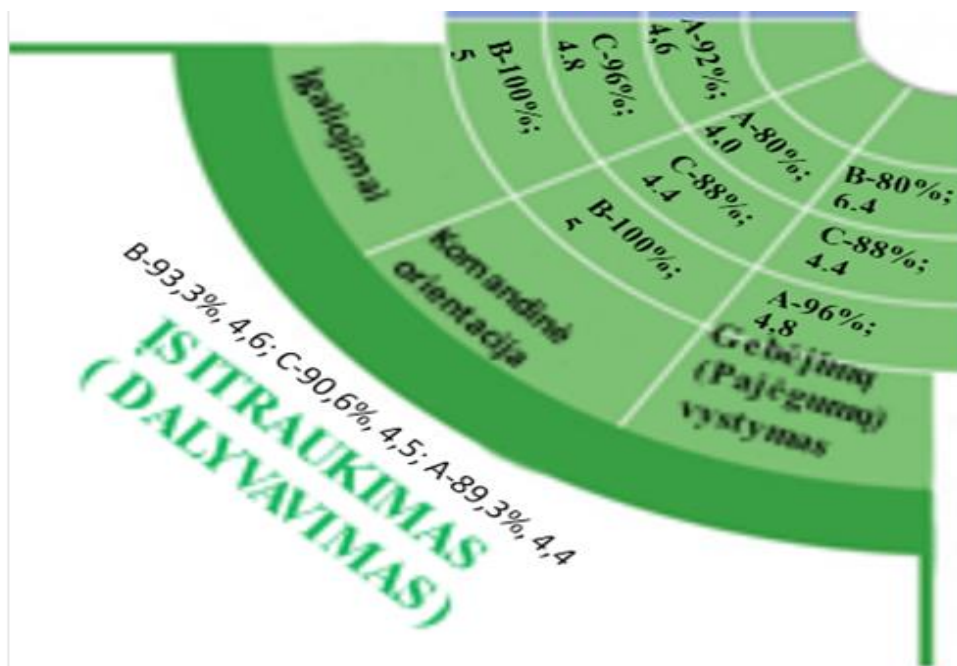
kaip svarbus pranašumo šaltinis, vadovai deleguoja įgaliojimus, suteikdami jiems galimybę veikti savarankiškai. **B, C** organizacijose silpniausia vieta pajėgumų vystymas, nes užduočių atlikimui trūksta žinių ir įgūdžių, o tai sukelia organizacijos nariams problemų. **A** organizacijos respondentai teigia, kad nuolat dirbama dėl darbuotojų gebėjimų tobulinimo, bet patys sau prieštarauja tvirtindami, kad dažnai kyla problemos, nes užduočių atlikimui trūksta žinių ir įgūdžių (apie tai kalba net 96 % apklaustųjų respondentų, kurių vidurkis sudaro 4,8).

**ĮGALIOJIMAI.** Išanalizavus šio faktoriaus respondentų atsakymus galima teigti, kad **A** ir **C** organizacijose informacija prieinama visiems, sprendimai priimami pagal gaunamą naujausią informaciją, kiekvienas darbuotojas tiki, kad jis reikšmingai prisideda prie organizacijos kultūros kėlimo, nors **A** organizacijos darbuotojai truputį abejoja, kad dauguma darbuotojų aktyviai dalyvauja darbo procese, tačiau šio patvirtinimo vidurkis aukštesnis už bendrą vidurkį.

**KOMANDINĖ ORIENTACIJA.** **B, C** organizacijos respondentai mano, kad dirbantys žmonės jaučiasi esantys organizacijos komandos dalimi, pirmenybė teikiama komandiniam darbui, vertina organizacijoje tai, kad kiekvienas darbo procese gali pamatyti savo darbo ir organizacijos tikslų santykį, tačiau jiems būtų svarbu, jeigu vadovai aktyviau skatintų atskirų grupių veiklą. **A** organizacijos respondentai teigia, kad jie yra skatinami, tačiau mažesnė jų dalis teigia, kad dirbantys žmonės jaučiasi esą komandos dalimi.



A, B, C organizacijų respondentų nuomonė



A, B, C organizacijų Vadovų nuomonė (šaltinis sudarytas autorės)

52 pav. Dalyvavimas Vadovų nuomonė. Šaltinis sudarytas darbo autorės

Apibendrinant DALYVAVIMO (ĮSITRAUKIMO) kultūros bruožus, galima teigti, kad organizacijos turi aukštą dalyvavimo (įsitraukimo) laipsnį (A, B – įverčio aritmetinis vidurkis 4,1, C – 4,0). Pagal šį bruožą organizacijos nariai – atsidavę darbui, aktyviai įsitraukę į savo tiesioginę veiklą, pritaria, kad naujausia informacija yra prieinama visiems. Nariai jaučia, kad visose organizacijos veiklose prisideda prie sprendimų priėmimo, kad jų veikla susijusi su bendrais siekiamais tikslais. Šis apibendrinimas leidžia daryti išvadą, kad organizacijose nevertinamas formalus kontrolės būdas, o labiau pasitikima neformaliais, atvirais kontrolės sistemos būdais.

17 lentelė. Respondentų atsakymų rodikliai pagal visus kultūros bruožų faktorius

Kultūros parametrai	Faktoriai	Įvertinimas, balų vidurkis			Vertinimas procentais		
		A	B	C	A	B	C
<b>Organizacijos</b>							
<b>Misija</b>	Strategija ir ketinimai (tikslai)	3,58	3,8	3,86	71,6%	76%	77,2%
	Tikslai ir uždaviniai (siekliai)	4,24	4,4	4,32	84,8%	88%	86,4%

	Vizija	3,68	3,9	4,0	73,6%	79%	80%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>3,83</b>	<b>4,0</b>	<b>4,06</b>	<b>76,6%</b>	<b>80%</b>	<b>81,2%</b>
<b>Pastovumas (nuoseklumas)</b>	Esminės vertybės	4,1	4,2	3,92	82 %	84%	78,4%
	Susitarimas	3,45	3,7	3,75	69%	92,5%	75%
	Koordinavimas ir integracija.	3,96	4,3	4,1	79,2%	86%	82,4%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>3,83</b>	<b>4,0</b>	<b>3,93</b>	<b>76,6%</b>	<b>80%</b>	<b>78,6%</b>
<b>Prisitaikymas</b>	Pokyčių kūrimas (įgyvendinimas)	3,62	3,6	3,62	72,4%	72%	72,4%
	Dėmesys klientui,	3,7	3,6	3,84	74%	72%	76,8%
	Mokymas(-is) organizacijoje	3,8	3,9	4,0	76%	78%	79,6%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,82</b>	<b>74%</b>	<b>74%</b>	<b>76,4%</b>
<b>Dalyvavimas (įsitraukimas)</b>	Gebėjimų (pajėgumų) vystymas	4,34	3,9	3,7	86,8%	78%	74%
	Galios (įgaliojimų) suteikimas	4,08	4,1	4,2	81,6%	82%	84 %
	Komandinė orientacija.	4,04	4,4	4,2	80,8%	88%	84 %
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>	<b>4,03</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>	<b>80,6%</b>

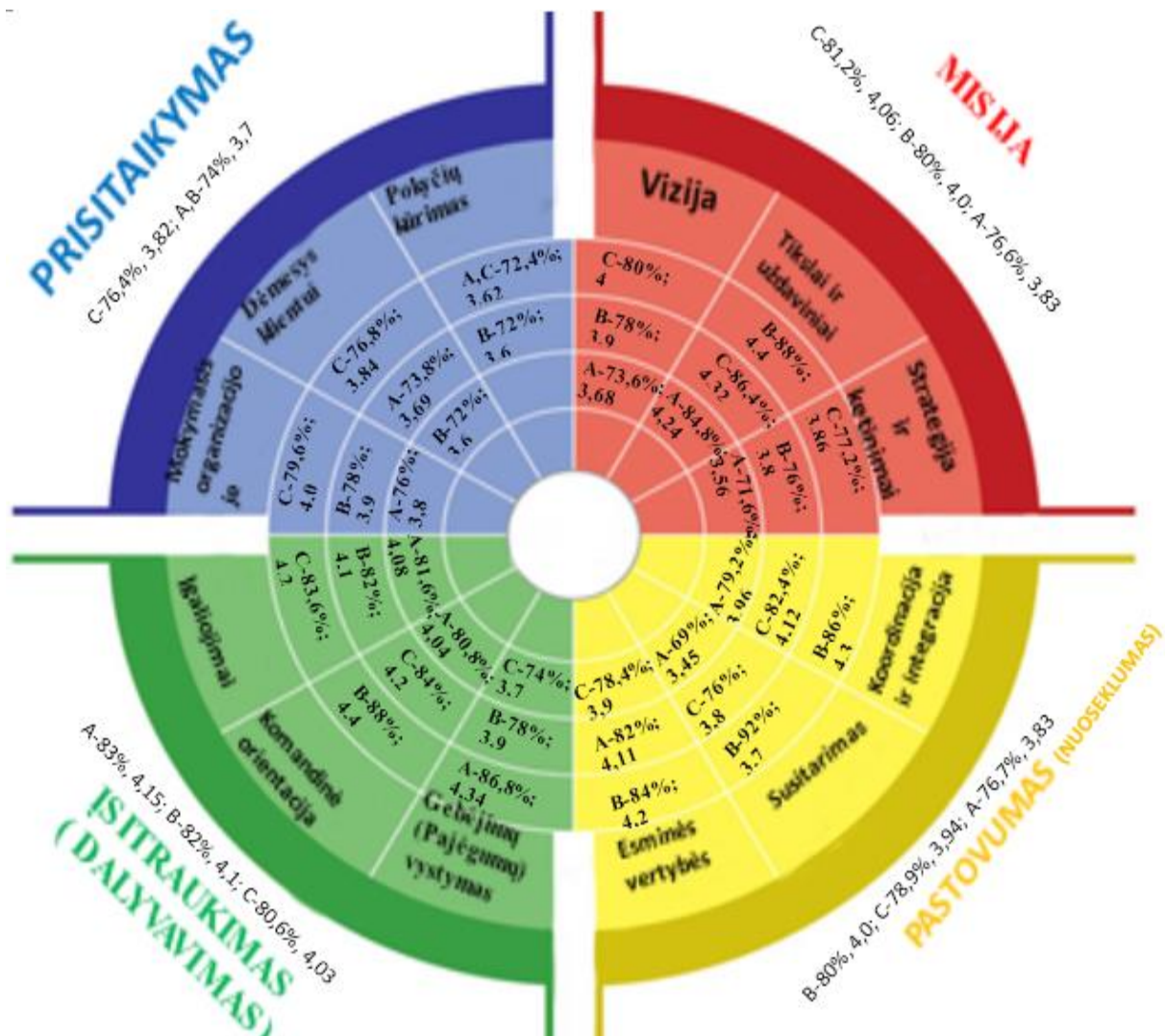
Anketavimo rezultatai pagal D. Denison metodiką (respondentų atsakymai). Šaltinis sudarytas darbo autorės.

18 lentelė. Anketavimo rezultatai pagal D. Denison metodiką (vadovų atsakymai)

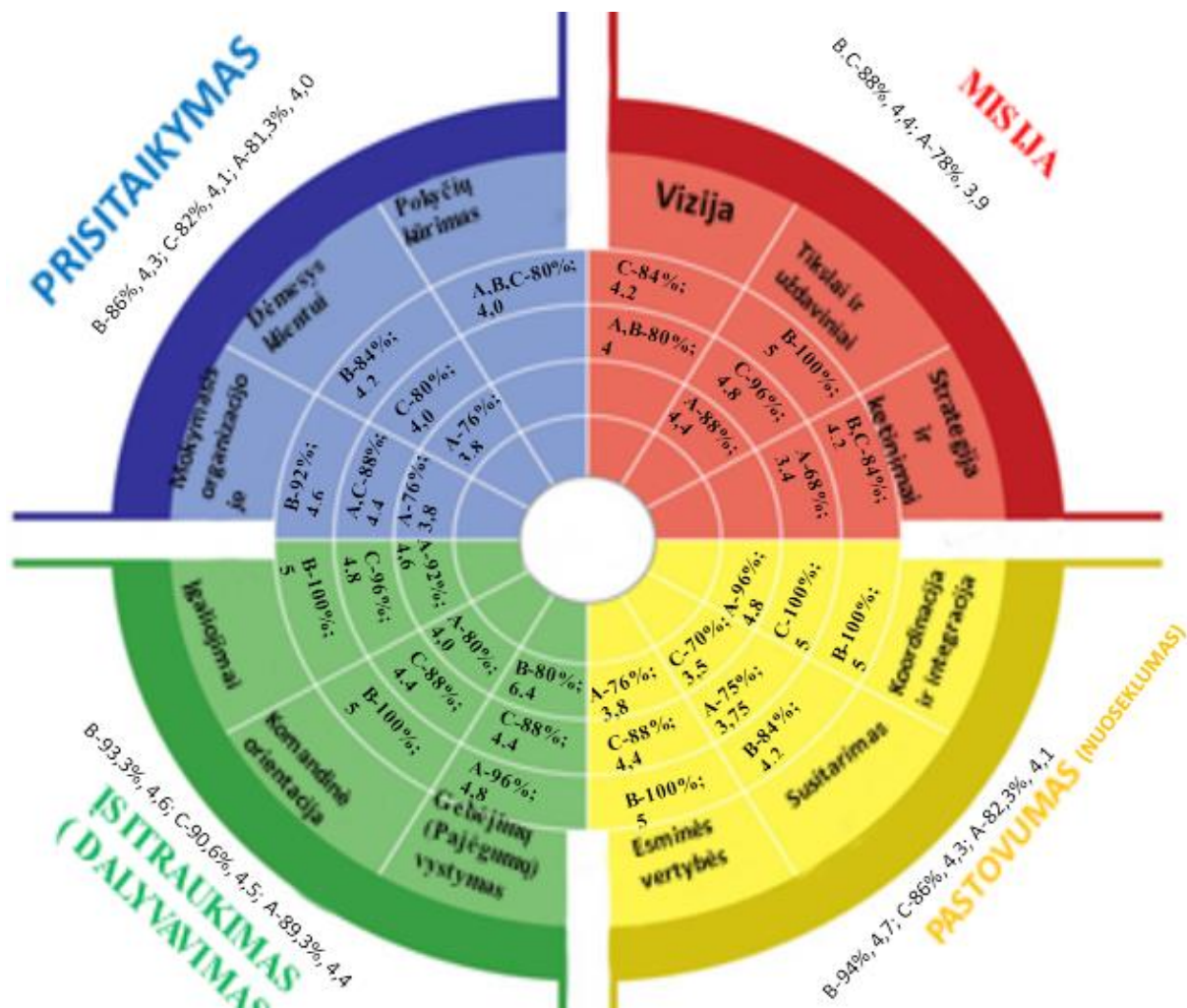
Kultūros parametrai	Faktoriai	Įvertinimas, balų vidurkis			Vertinimas procentais		
		A	B	C	A	B	C
<b>Organizacijos</b>							
<b>Misija</b>	Strategija ir ketinimai (tikslai)	3,4	4,2	4,2	68%	84%	84%
	Tikslai ir uždaviniai (siekliai)	4,4	5	4,8	88%	100%	96%
	Vizija	4	4	4,2	80%	80%	84%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>3,9</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>78%</b>	<b>88%</b>	<b>88%</b>
<b>Pastovumas (nuoseklumas)</b>	Esminės vertybės	3,8	5	4,4	76%	100%	88%
	Susitarimas	3,75	4,2	3,5	75%	84%	70%
	Koordinavimas ir integracija.	4,8	5	5	96%	100%	100%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>4,1</b>	<b>4,7</b>	<b>4,3</b>	<b>82,3%</b>	<b>94%</b>	<b>86%</b>
<b>Prisitaikymas</b>	Pokyčių kūrimas (įgyvendinimas)	4,0	4,0	4,2	80%	80%	84%
	Dėmesys klientui,	3,8	4,2	4,0	76%	84%	80%

	Mokymasis organizacijoje	4,4	4,6	4,4	88%	92%	88%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>4,0</b>	<b>4,3</b>	<b>4,1</b>	<b>81,3%</b>	<b>86%</b>	<b>82%</b>
<b>Dalyvavimas (įsitraukimas)</b>	Gebėjimų (pajėgumų) vystymas	4,8	4	4,4	92%	80%	88%
	Galios (įgaliojimų) suteikimas	4,6	5	4,8	80%	100%	96%
	Komandinė orientacija.	4,0	5	4,4	96%	100%	88%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>4,5</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>	<b>89,3%</b>	<b>93,3%</b>	<b>90,6%</b>

Anketavimo rezultatai pagal D. Denison metodiką (respondentų atsakymai). Šaltinis sudarytas darbo autorės



53 pav. A, B, C organizacijų Respondentų vertinimas. Šaltinis sudarytas darbo autorės



54 pav. A, B, C organizacijų Vadovų vertinimas. Šaltinis sudarytas darbo autorės

### Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir empirinio tyrimo rezultatus, galima daryti apibendrinimus.

Kiekviena Skuodo gimnazijų organizacija turi tik jai būdingas nusistovėjusias tradicijas, nuostatas, vertybes, istoriją, elgesio tendencijas, kurias pripažįsta organizacijos žmonės.

Kiekvienoje organizacijos misijoje, filosofijoje yra pateikiamos vertybės, kuriomis parodoma kaip organizacijoje siekiama tikslų ir kaip turi elgtis darbuotojai, tačiau vertybės organizacijoje yra tarsi barometras, kuriuo galima išmatuoti darbuotojų principingumą, atsakomybę, sąžiningumą, kurių laikomasi darbovietėje.

Prioritetinė vieta tirtose organizacijose tenka dalyvavimui ir įsitraukimui, nes išsiskiria kaip svarbiausias rodiklis analizuojant bendrą efektyvumą.

Aukštą įvertinimo indeksą turi tokie kultūros bruožų faktoriai, kaip gebėjimų vystymas, komandinis darbas ir įgaliojimų suteikimas, kurie rodo aukštą darbuotojų dalyvavimą, jų įsitraukimą į darbo procesą. Galima teigti, kad šio parametro pirmaeilis tikslas – darbuotojų pasitenkinimas.

Pagal organizacijos kultūros anketavimo rezultatus, galime teigti, kad daug dėmesio skiriama organizacijų misijos tikslams ir uždaviniams, strateginiam planavimui, vadinasi, organizacija orientuota į išorinius pokyčius, nurodo į organizacijų stabilumą. Analizuojamoms organizacijoms būdinga orientacija į išorinę aplinką, noras užimti lyderio pozicijas. Pasak Denison (2006), efektyviai dirbanti, stipri organizacija puikiai suvokia savo paskirtį ir darbo kryptį, turi aiškią viziją.

Išanalizavus organizacijos kultūros veikos bruožus pakankamai didelį atsakymų vertės indeksą sudaro esminių vertybių rezultatas. Organizacijose, kuriose vyrauja bendri susitarimai, kas yra organizacijos vertybės, darbuotojai labiau įsitraukia į veiklą, jie jaučiasi saugūs. Organizacijose, kuriose labiau orientuojamasi į santykius, darbuotojai jaučia didesnę atsakomybę, drąsiau imasi įvairių veiklų, formuoja organizacijos viziją ir bendradarbiauja įgyvendinant bendrus tikslus ir siekius. Vertybės yra reikšmingas organizacijos kultūros elementas Skuodo rajono mokyklose, organizacijose vyrauja darbuotojų ir organizacijos vertybės. Šiuo atžvilgiu labai dažnai organizacijos vertybės sutampa su vadovų, bet ne visada atitinka darbuotojų, todėl kiekvienai organizacijai reikėtų atlikti darbuotojų vertybių tyrimą, jų poreikius ir derinti su organizacijos vertybėmis

Švietimo sistemoje didžiąją dalį organizacijų veikia pokyčiai, kurie vyksta pačioje sistemoje. Ypač tai pastebėta per paskutinius 2 metus, tad žmonės, dirbantys šioje sistemoje, minėtų pokyčių eigoje yra pakankamai pažeidžiami. Planuodami organizacijos veiklą vadovai turi atkreipti dėmesį į tuos pokyčius, kurie reikalauja aiškumo, efektyvumo, taip pat ir pačių dalyvių aktyvumo. Šiame tyrime jaučiamas ir nedidelis organizacijų narių pasipriešinimas pokyčiams. Kadangi nebuvo užduotas specialus klausimas, tai lieka neaišku, kas turėjo įtakos tokiam respondentų atsakymui: ar organizacijos vadovo veiklos, ar paskutiniuose švietimo



dokumentuose atsiradusios pataisos. Faktoriai, darantys įtaką įsitraukimui į organizacijos kultūrą, polinkis į pokyčius ir naujoves turi maždaug vienodus indeksus. Daugiau dėmesio skiriama mokymuisi organizacijoje ir mažiau - dėmesys kaitai ir klientui.

Vertybės ir aišku, jos turi didžiulę įtaką sprendimų priėmimo, kuriant vidinę organizacijos kultūrą, identitetą ir formuojant strateginius organizacijos tikslus. Skuodo gimnazijose vertybės atsispindi mokyklos filosofijoje, misijoje, vizijoje, tiksluose, uždaviniuose ir organizacijos darbuotojų veikloje.

Kiekvienoje organizacijoje skirtingai ir savitai pasireiškia organizacinė kultūra. Ji atsispindi vadovavime, organizacijos struktūroje, įvaizdyje, bendruomenės telkime, tikslų siekime.

Mokslinėje literatūroje nustatyta, kad vadovavimo funkcijas geriausiai atlieka žmonės, turintys autoritetą, mėgstami aplinkinių, gerbiami kaip specialistai. Savo asmeniniu pavyzdžiu bei gebėjimu numatyti ateitį vadovas lyderis teigiamai veikia sekėjo elgesį bei nusiteikimą. Skuodo gimnazijų vadovai – yra žmonės, kurie turi autoritetą. Mokytojai savo mokyklų vadovus laiko autoritetais, tik kiekvienos organizacijos vadovai vertinami skirtingai.

Vadovo vaidmuo turi didelę įtaką formuojant organizacijos kultūrą, tai įrodo atliktas tyrimas, kuris grindžiamas teorija.

Pagal organizacijos kultūros anketavimo rezultatus, galime teigti, kad daug dėmesio skiriama organizacijų misijos tikslams ir uždaviniams, strateginiam planavimui, vadinasi, organizacija orientuota į išorinius pokyčius, nurodo į organizacijų stabilumą. Analizuojamoms organizacijoms būdinga orientacija į išorinę aplinką, noras užimti lyderio pozicijas. Pasak Denison (2006), efektyviai dirbanti, stipri organizacija puikiai suvokia savo paskirtį ir darbo kryptį, turi aiškią viziją.

Įvertintas koordinavimo ir integracijos veiksnys, dalinai ir sutarimų faktorius rodo efektyvų darbuotojų bendradarbiavimą ir įvairių organizacijos grupių vystymąsi.

Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą

Interviu su Švietimo politikos formuotojais

19 lentelė

Kategorijos	Subkategorijos	Ginamasis teiginys
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	<p><b>Tyrimo sritis:</b></p> <p><b>Organizacijos misija, tikslai</b></p> <p>Ar mokyklų vadovai siekia tikslų, kurie yra ambicingi, tačiau realūs?</p>	<p>* „Aš manau, kad iš esmės yra daug atlikta ,daug mokymų, daug seminarų, daug pažengę, tad švietimo vadovai yra pasirengę formuoti viziją, misiją su savo organizacija, su mokiniais, su tėvais kartu, manau, nes ir išorės vertintojai , kai važiuoja vertinti mokyklų situacijos, nurodo, kad šioje vietoje didelių problemų nėra“.</p> <p>* „Praktiškai mūsų rajono mokyklų vadovai yra perėję į tą lygmenį, kad sieja savo organizacijos tikslus su misija, vizija kaip turi atrodyti jų organizacija pagal švietimo strategijas. Aišku, gimnazijų vadovai yra ambicingi, bet išsikelia realius tikslus, kurie yra kartu ir ambicingi, ir realūs“.</p> <p>* „Ar tie tikslai yra ambicingi, ar realūs labai priklauso nuo to kokia yra mokykla – pagrindinė, gimnazija, atsiliepia į jos finansus“.</p>
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	Kokia yra dabartinė mokykla?	„Kiekviena mokykla, kiekviena organizacija – labai skirtingos. Ir kultūra, ir siekiai, ir uždaviniai, ir prioritetai. Jeigu mikroklimatas, etosas yra neblogoje situacijoje, tai pamoka, pasiekimai – silpna

		<p>vieta”.</p> <p>„Dabartinė mokykla – tobulėjanti, siekianti naujo, naujovių įvedimo, daug dalyvauja projektinėse veiklose, mokyklose rašo tarptautinius projektus ir bendradarbiauja su užsienio mokyklomis”.</p> <p>* „Nuolat kintanti, nuolat besimokanti, kadangi viskas stipriai tobulėja, mūsų vaikai Z kartos, tad mokytojas turi suspėti eiti jeigu ne priekyje, tai bent šalia”.</p>
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	Ko reikia, kad dabartinė mokykla išties taptų šiuolaikiška, vaikams, jaunimui ir suaugusiems patrauklia, t. y. GERA mokykla?	<p>* „Bet kokių atveju pagrindų pagrindas mokykloje yra mokytojas, vadovas, vadovų komanda ir mokytojai, jų kvalifikacija ir kompetencija, ir pasirengimas dirbti ir pasišventimas darbui“.</p> <p>* „Čia yra kur tobulėti. Viena iš sričių – glaudesnis bendradarbiavimas su tėvais, kad susidarytų junginys „mokinys- mokytojas- šeima“.</p> <p>* „Geros mokyklos koncepcijoje – viskas gerai aprašyta. Mokykla turėtų būti ne tik daug žinių teikianti, bet ir ugdanti asmenybę, iš mokyklos turėtų išeiti jau suformuota asmenybė”.</p>
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	<p><b>Tyrimo sritis:</b></p> <p><b>Dalyvavimas</b></p> <p>Ar mokyklose yra pakankamas dėmesys skiriamas mokytojų įtraukimui į sprendimų</p>	<p>* „Aš galvoju, kad yra skirtingas įtraukimo lygis. Vieni vadovai tai atlieka geriau, kiti – silpniau. Silpnesnė vieta yra tėvų įtraukimas ir imitacija“.</p> <p>* „Mokinių organizacijos yra sustiprėjusios, vienoje ar kitoje mokykloje veikia</p>

	priėmimo procesus?	<p>savivaldos vienokia ar kitokia forma”.</p> <p>* „Ne visose mokyklose mokytojai yra įtraukiami į mokyklos valdymą. Labiausiai įsitraukia per profsąjungas”.</p> <p>* „Priklauso nuo kiekvienos mokyklos, kaip ji organizuoja darbą, privalo būti ir mokyklų tarybos, ir pedagogų tarybos. Kiek jie yra aktyvūs labiau priklauso nuo vadovo ir nuo pačių mokytojų”.</p>
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	Ar gimnazijų nariai gali aktyviai reikšti nuomonę švietimo sistemos probleminiais klausimais?	<p>* „Čia priklauso nuo mokyklos kultūros, jei mokytojai, vaikai ir tėvai mato, kad pedagogų kolektyvas, vadovai gali tai daryti, jie atsiveria, jei nėra autokratinio vadovavimo požymių, vyrauja daugiau demokratinis valdymas“.</p> <p>* „Tikrai žinau, kad visose mūsų rajono gimnazijose mokytojai gali išsakyti savo nuomonę probleminiais klausimais”.</p>
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	Ar yra skatinamas bendradarbiavimas ir komandinis darbas?	<p>* „Manau, kad mokyklose daug dirbama grupėse, komandose, tai jau šiandien yra įprastas dalykas. Tai vėl priklauso koks lygis, kiek jis yra skirtingas“.</p> <p>* „Skirtumai tarp miesto ir kaimo mokyklų, didžiųjų miestų ir regionų, tarp didelių ir mažų mokyklų. Etosas mažoje mokykloje veikia, santykiai šilti, geri, bet rezultatai- visiškai priešingi“.</p> <p>* „Teigiamo poslinkio mokykloje, daug mokytojų yra paskatinami ne tiek materialiai, kiek moraliai, parodomas jų</p>

		<p>pavyzdys , kaip jis prisidėjo prie kažkoko teigiamo poslinkio“.</p> <p>* „Kur sutelktesnė komanda, ten vyksta didesnis bendradarbiavimas. Labai priklauso nuo vadovo , kaip jis sugeba sutelkti komandas darbui. Labai skiriasi situacija, bet vadovai skatina komandinį darbą, bendradarbiavimą”.</p>
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	<p><b>Tyrimo sritis:</b></p> <p><b>Nuoseklumas ir kompetencija</b></p> <p>Kokiomis savybėmis/vadovavimo stiliumi, Jūsų nuomone, turėtų pasižymėti šiuolaikinės mokyklos vadovas?</p>	<p>*„Strategas. Pirmiausia mokyklos vadovas turi būti strategas. Jis turi žiūrėti į priekį, vesti organizaciją, formuoti ambicingus tikslus gilintis į naujoves, sužinoti, bendrauti su politikais, su švietimo formuotojais, su ministerija, su pavaldžiom institucijom ir visa kas naujausia atvežti iki mokyklos, iki mokytojo, kad viskas ateitų iki mokinio“.</p> <p>*„Svarbiausia, vadovas turėtų būti kolektyvo lyderis, kuris telkia komandą“.</p> <p>*“Siekiantis naujovių, atsakingas, rodantis savo pavyzdį, tokio vadovo mokykla – nuolat besimokanti, besimokantis ir jos vadovas. Vadovas – strategas“.</p>
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	<p>Kokios pagrindinės vertybės turėtų vyrėti šiuolaikinėje mokykloje?</p> <p>Koks vadovo vaidmuo jas įgyvendinant?</p>	<p>*„Elementarios, pamatinės vertybės. Aišku, keičiasi aplinka, laikas. Žiūrėdami, kad naujos technologijos, reikia naujų įgūdžių, naujo bendravimo.</p> <p>*„Vertybė – vaikas. Atkreipti dėmesį į vaiką, kaip į žmogų, kaip į asmenybę. Viskas nukreipta į žmogų, tiek mokytoją,</p>

		<p>ties mokinių”.</p> <p>* „Pagarba, tolerancija, mokėjimas dirbti komandoje. Vadovas – lyderis, mokantis telkti kitus, kurti strategiją, misiją, viziją, orientuotas į bendrus tikslus”.</p>
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	<p>Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų kompetencijas, kelti jų prestižą</p>	<p>* „Idealizmas iš mokyklos traukiasi. Aš negalvoju, kad mokytojai turi dirbti dėlto, kad jis yra idėjiškas. Yra kaltės ir mūsų, pedagogų. Neviešiname pakankamai gerų darbų, nesistengiame parodyti visuomenei. To idealizmo turi būti, jei mokytojo akys nedega, tai jau minusas. Jau baigiama dėlioti prestižo kėlimo programa”.</p> <p>* „Kai žmogus gali jaustis saugiai, oriai. Gal tada ir jo požiūris kis į darbą, į savo pareigas, bet būna ir žmogiškųjų faktorių ir žiniasklaidoje nuskamba, kad mokytojas pasityčiojo iš vaiko, manau, kad tokiam mokytojui tikrai ne vieta mokykloje. Šiuolaikinis mokytojas turi suprasti, jeigu jis nori būti gerbiamas, jis turi gerbti vaiką”.</p> <p>* „Švietimo politika turėtų remtis iš apačios einančiais pasiūlymais. Ir studentų ruošimas, ir atlyginimai”.</p>
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	<p><b>Tyrimo sritis:</b></p> <p><b>Pasirengimas pokyčiams</b></p> <p>Kokie, Jūsų nuomone, pokyčiai turėtų būti atlikti švietimo sistemoje?</p>	<p>* „Visų pirma apie kompetencijas. Yra parengtos gairės dėl jaunojo pedagogo mokyklų atsiradimo. Konsultuojamės su užsienio pedagogais, daug diskutuojame dėl motyvacinio pokalbio, dėl praktikos, kad studentas galėtų pasimatuoti save, savo gebėjimus dirbti mokykloje, kad laiku</p>

		<p>pasitrauktų, jeigu nėra tinkamas šiam darbui. Paruošti du europiniai projektai leidžiantys mokytojui įgyti kitą kvalifikaciją. Etatinis apmokėjimas. Su pedagoginiu stažu turėtų mažėti kontaktinių valandų skaičius ir didėti nekontaktinės valandos, kurios būtų apmokamos”.</p> <p>* „Pirmiausia reikėtų vyriausybei išspręsti mokyklų finansavimą. Jei mokykla yra stipri finansiškai, gali tobulėti ir atsiveri visai kitos galimybės.”</p> <p>*„Mokinio krepšelio metodika – ydinga . Turėtų atsirasti finansinis stabilumas. Mokytojų kursai – ilgalaikiai, mokymai – nuoseklesni”.</p>
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	Koks turėtų būti šiuolaikinis mokyklos vadovas?	<p>* „Kiekvienas vadovas savo vadovavimo stilių susikuria pats. Domėdamasis kas vyksta pasaulinėje praktikoje, skaitydamas, semdamasis patirties iš kolegų ir pats dirbdamas, betarpiškai ieškodamas sprendimų jis susikuria savo vadovavimo stilių.</p> <p>* „Pirmiausia demokratiškas, priimti komandinį darbą, kad skambėtų “ne aš, aš padariau”, imlus naujovėms, konsultuojasi su kitais, ne autokratas”.</p> <p>* „Šiuolaikiškas, nuolat besimokantis, telkiantis savo komandą, ieškantis rėmėjų”.</p>
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos	Kokie yra du svarbiausi dalykai, kuriuos organizacijos vadovai turi	* „Du paprasti dalykai: mylėti vaikus ir savo kolektyvą, strateguoti savo organizacijos ateitį”.

kultūrą	daryti, siekiant kurti šiuolaikišką ir aukštą organizacijos kultūrą?	<p>* „Vadovas turi sugebėti perprasti, suprasti savo pavaldinius, negali vadovas pastoviai reikalauti iš pavaldinių rezultatų, turi suprasti, kad gal ir pavaldiniui yra sunku, kad jam reikia pagalbos. Turi vyrauti žmogiškasis ryšys“.</p> <p>* „Turėtų matyti bent 2 - 3 metus į priekį, turėtų vertinti savo kolektyvą ir jį įtraukti į organizacijos kultūros formavimą, nes jis vienas nieko nesuformuos. Einantis link naujų teorijų, nes viskas kinta“.</p>
---------	--	--

#### Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą

##### Interviu su Gimnazijų direktoriais

20 lentelė

Kategorijos	Subkategorijos	Ginamasis teiginys
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	<p>Tyrimo sritis: Organizacijos misija, tikslai</p> <p>Kaip manote, ar Jūsų organizacija turi aiškius tikslus ir strategiją?</p>	<p>A „Manau, kad atitinka reikalavimus, mes kartu, visa bendruomenė jį rengėme, susiformavome į kokias vertybes mes orientuojamės, kokius keliamo tikslus ir kaip žadame įgyvendinti. Strateginio plano įgyvendinime svarbų vaidmenį vaidina organizacijos vadovas, komandos darbas, nes būtent vadovai turi būti naujų idėjų atnešėjai, jie turi būti vedliai, jeigu, mokytojas mato 3 metų, pavaduotojai 5 metų, direktorius 10 metų perspektyvą“.</p> <p>B „Sėkminga organizacija siekia būti sėkminga turime tikslus, turime aiškias</p>



		strategijas.
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	Ar gimnazijos vadovai siekia tikslų, kurie yra ambicingi, tačiau realūs?	<p>A „Kiekvienas vadovas turi galvoti apie organizacijos pokyčius vestų prie organizacijos sėkmės ir labai dažnai tie tikslai yra ambicingi, bet išsikėlus per daug ambicingus tikslus, juos pavyksta įgyvendinti po 5 – 7 metų. gali gauti gerus mokymus gali pasisemti pati idėjų ,bet kad jas įgyvendintum, kad uždegtum kolektyvą turi praeiti ne 1 ir ne 2 metai, kad juos įgyvendintum“</p> <p>B „Galvojam, kad šiuo metu turime realių tikslų, šiandien konkrečiai mūsų gimnazija prieš 2 metus pradėjome Kurti tokią sistemą, kuri būtų orientuota į programą „Steem“. Manau, kad tai tikrai yra ambicingas tikslas, nes lėšų tam nėra ir mes jau turime rezultatus, mes turime dar planų, vaikai su tėvais renkasi grupes, pradėję esame nuo priešmokyklinio ugdymo grupės, nuo pradinės mokyklos klasių, jų krepšelis tai leidžia daryti. tai sudėtinga padaryti iš mokinių krepšelio“. Jeigu neturi idėjos ,tai nėra jos kaip ir realizuoti“.</p>
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	Ar Jūsų gimnazijos vadovai turi aiškią ilgalaikę viziją?	<p>A „Matau, kad ateityje liks viena išgryninta gimnazija, kuri bus vedančioji kurioje dirbs patys geriausi rajono specialistai ir čia bus pagrindinė gimnazija. būtini rajono politikų sprendimai, pagalba dėl materialinės bazės gerinimo“.</p> <p>B „Dėl ilgalaikės vizijos mano nuomonė</p>

		truputį kitokia, šiandien taip greitai keičiantis pasauliui ,ar reikalinga vizija 10 metų, čia iš dviejų pusių, bet ilgalaikiškumas yra sąlyginis dalykas“.
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	Tyrimo sritis: Dalyvavimas Ar Jūsų gimnazijoje mokytojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus?	A „Išorės audito vertinimas parodė, kad demokratija mūsų mokykloje buvo įvertinta 4 lygiu, tai reiškia, kad mes daug tariamės mes viską pradedame iš apačios, daug tariamės ir priimame sprendimus, nors kartais yra labai keista, kad ne visada priimti sprendimai pasiteisina, pagrindas yra kalbėtis su žmonėmis, pvz. strateginio plano sudarymas tai yra svarbiausia ne planas, o planavimas, bet dažnai pritrūksta laiko, tad etatinis apmokėjimas pagelbėtų.“ B „Manau, kad galime būti tobulesni šioje srityje ,bet labai stengiuosi, kad mokytojai būtų įtraukti, mes esame išmokę, kad turime pasitarti, turime tokių grupių, kurios duoda tokį rezultatą, kuris padeda pasiekti bendrų tikslų sprendimų, pvz. klasių auklėtojų metodinė grupė, daug projektų grupių“.
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	Ar organizacijos nariai gali aktyviai reikšti nuomonę organizacijos probleminiais klausimais?	A „Kartais kreipiasi į pavaduotojus, kartais į direktorių, bet bendrais probleminiais B „Pasitikėjimas vadovais, grįžtant prie tų pačių grupių, jos yra varomoji jėga, jie patys įsitraukia į problemų sprendimą, diskusijose gali pareikšti savo nuomonę visais probleminiais klausimais“.
Vadovo vaidmuo formuojant	Ar Jūsų organizacijoje yra skatinamas	A „Pradedu nuo to, kas norėtų, nes supratau, kad geriausias rezultatas pasiekiamas, kai

<p>organizacijos kultūrą</p>	<p>bendradarbiavimas ir komandinis darbas</p>	<p>ateina ir susiburia savanoriai, kviečiuosi ir individualiam pasikalbėjimui ir skatinu jungtis į vieną ar kitą grupę, komandas, skatinimas ir žodžiu ir valandų skatinimų galimybių vadovui suteikiama labai mažai, anksčiau pagal aprašą už papildomus darbus buvo suteiktos didesnės galimybės direktoriui skatinant mokytojus.“ B „Mūsų gimnazijoje yra bendradarbiavimas ir komandinis darbas“.</p>
<p>Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą</p>	<p>Tyrimo sritis: Nuoseklumas ir kompetencija Ar gimnazijos tikslai yra įgyvendinami nuosekliai?</p>	<p>A „Iš prioritetų išskirti tikslai, kurios įgyvendiname, išorės auditoriai pažymėjo, kad mūsų per daug išplėsti, t. y. išplėtoti, bet jie vis tik eina į vieną tikslą – kokybės gerinimą“. B „Stengiamės tai daryti, darome tarpinius įvertinimus, nuoseklumas taip pasireiškia, bet turime kur tobulėti ugdymo procese“.</p>
<p>Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą</p>	<p>Kokios pagrindinės vertybės yra Jūsų organizacijos? Kaip kiekvienas organizacijos narys prisideda prie jų įgyvendinimo?</p>	<p>A „Mes esame išsiryškinę savo vertybes, kodėl jas išsikėlėme, nes čia yra toje srityje problemų, dėl to į jas turime išryškinti mūsų paskutiniame strateginiame plane yra - atsakomybė, bendradarbiavimas, tolerancija ir pagarba ir atsinaujinimas per tradicijas. kreipti didelį dėmesį ir kiekvienas turi prisidėti atsinaujinimas per tradicijas – mūsų yra senos tradicijos, pilietiškumas, krikščioniškosios vertybės turi padėti vaikui, mes turime išlaikyti jas. Didelis atsakomybės jausmas, pagarba, susitapatinimas su organizacija“.</p>

		<p>B „Esame pergalvoję filosofiją, vertybes. Mūsų grupė dirbdama su mokiniais, tėvais, mokytojais sukūrė tas 8 vertybes ir jos yra iškabintos, šitų vertybių puoselėjimas, demokratinis valdymo stilius, kai tu gali būti lyderiu labai nusako, kad pridedamoji vertė yra didelė“.</p>
<p>Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą</p>	<p>Ar Jūsų gimnazijoje planingai investuojama į darbuotojų kompetencijų stiprinimą?</p>	<p>A „Mes laikomės tokios nuostatos, kad žmonės tobulėtų individualiai, esame nusistatę sritis ir organizuojame visai Seminarus organizacijai, kur mokytojas gali kelti kompetencijas. Jau dabar prieinu prie to, kad nebūtų prievartinio dalyvavimo, kad būtų savanoriškas ir labai noriu, kad pagaliau įgyvendintume sklaidą po seminaro. netenkina stichiškai suplanuoti seminarai iš viršaus, norėtūsi, kad MTC, UPC atsiųstų seminarų pasiūlą, bent pusmečiui, kad galėtume planuoti kvalifikacijos lėšas.“</p> <p>B „Darbuotojų kompetencijų stiprinimas tiesiogiai yra iškelta s su prioritetais. Klausome lektorių, kad visi suprastume vienodai, važiuojame visi į mokyklas ,kurios yra pažengusios koku tai klausimu ir individualus tobulėjimas“.</p>
<p>Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą</p>	<p>Kaip integruojamos naujovės į organizacijos veiklą?</p>	<p>A „Reikia parodyti daug energijos, vadovas turi būti įtikinėtojas, naujovė turi suprasti, kad ji labai pasitarnauja bendram tikslui. Aš daugiau žiūriu kad pritraukti papildomų lėšų, kad kuo daugiau įsitrauktų į veiklas,</p>

		<p>dalyvautų konkursuose. Mano tikslas, kad mokinys susirastų tą mokytoją, kurio dėka jis galėtų realizuoti save. Šiuolaikiniam žmogui keliami reikalavimai ne vien žinios, bet ir kūrybiškumas, savanorystė ir kt.</p> <p>B „Visi studijuojame knygas, kurios nukreiptos į pamokos tobulinimą ir tai pasitarnauja bendrai veiklai dėl mokinio“.</p>
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	Koks vadovavimo stilius dominuoja jūsų organizacijoje: autokratinis, demokratinis, liberalus, sutelkiantis žmones bendriems darbams?	<p>A „Šiaip aš esu liberalė, man labai patinka liberalus požiūris į viską, kuris remiasi žmogaus asmenybės augimu pagal jo paties poreikius naujumu jo poreikius pagal to ko jam reikia augti, mano daugiau demokratus – liberalus. Kartais reikia autokratijos, bet kartais analizuojant savo direktorės veiklą, matau, kad ne visada organizacijos nariai yra priaugę prie demokratinio valdymo stiliaus“.</p> <p>B „Aš galiu įvardinti, kad ir kolegos įvardino mano demokratinį stilių, kuris mano nuomone yra telkiantis“.</p>
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	Tyrimo sritis: Pasirengimas pokyčiams Kaip organizacijos nariai supranta ir priima pokyčių reikalingumą/naudą? Koks vadovo vaidmuo skatinant pokyčius ir inovacijas?	<p>A „Tie, kurie labiau brandūs, kurie gyvena su mokiniais, kurie yra mokytojai iš didžiosios raidės, mato kaip keičiasi mokiniai, supranta, kad turi keistis patys, keisti savo darbo metodus, savo darbą. Vadovas turi būti pokyčių iniciatorius, vėliavnešys, pats turėti daug energijos, naujų idėjų, tikėjimo kiekvienu žmogumi labai gerai pažinti organizacijos narius, kuriuos pokyčius gali padaryti ir nenoriu</p>

		<p>daryti dėl pliuso“.</p> <p>B „Visi noriai džiaugiamės vykstančiais pokyčiais, kuriuos daro kolegos, mums patinka juos įgyvendinti bet kai patys darome dažnai turime išeiti iš komforto zonos pamoka nebeturi būti tokia kokia buvo vakar. Visada susiję su pamąstymais , sėkmingai sprendžiami tada, kai patys dalyvaujame arba sukuriame patys, jie tampa savastimi“.</p>
Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą	Kokie yra du svarbiausi dalykai, kuriuos organizacijos vadovai turi daryti, siekiant kurti šiuolaikišką ir aukštą organizacijos kultūrą?	<p>A „Telkti žmones, vienyti ,rodyti asmeninį pavyzdį ir nuolat mokytis vieni iš kitų mokytis iš gerosios praktikos pavyzdžių. Šiuolaikiška aukšta organizacijos kultūra - pagrindinis dalykas tarpusavio santykiai kurti tokius santykius, kad jie jaustųsi suprantami, realizuotų savo svajones, jeigu jie bus laimingi, bus laimingi vaikai ir tėvai, bus laimingas ir vadovas nuo uždaros kultūros pereiti prie asmens kultūros“.</p> <p>B „Skirtingi kolektyvai, skirtingi įdirbiai mokyklose. Vadovas turi užtikrinti efektyvią veiklą, užtikrinti sėkmės pajutimą žmogui, kolektyvui“.</p>

*Apibendrinat vadovų interviu, galima daryti išvadą, kad Skuodo rajono gimnazijoms vadovauja kompetentingi vadovai, turintys I- II vadybines kategorijas, gebantys dirbti ne tik gimnazijos vadovais, bet ir NMVA išorės vertinimo, akreditacijos komandose, atstovaujantys apskritį Lietuvos gimnazijų asociacijoje, vadovaujantys rajono direktorių asociacijai. Nustatytas liberalus, demokratinis vadovavimo stilius. Vadovai užtikrina efektyvią veiklą, siekiantys pokyčių savo organizacijose, rūpinasi savo darbuotojų kompetencijomis. Sėkmingai, pagal reikalavimus*

*kuria organizacijos strategija, pasitelkdami bendruomenę kelia tikslus ir uždavinius visoms veikloms įgyvendinti*

## IŠVADOS

### **Teorinio konteksto išvados**

Organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra ne visada lengvai apibūdinama, tačiau ji yra kiekvienoje organizacijoje. Sampratų organizacijos kultūros atžvilgiu yra daug ir mokslininkai jas traktuoja savaip. Dalis tyrėjų sieja su tikslais, misija, vertybėmis, kitų sampratose organizacijos kultūra perkeliama į žmonių santykius, motyvaciją, jų poreikius.

Kiekvienoje organizacijoje skirtingai ir savitai pasireiškia organizacinė kultūra. Ji atsispindi vadovavime, organizacijos struktūroje, įvaizdyje, bendruomenės telkime, tikslų siekime.

Mokslinėje literatūroje nustatyta, kad vadovavimo funkcijas geriausiai atlieka žmonės, turintys autoritetą, mėgstami aplinkinių, gerbiami kaip specialistai. Savo asmeniniu pavyzdžiu bei gebėjimu numatyti ateitį vadovas lyderis teigiamai veikia sekėjo elgesį bei nusiteikimą

Vadovo vaidmuo turi didelę įtaką formuojant organizacijos kultūrą. Vadovai turi gebėti vadovauti organizacijai, planuoti, organizuoti, dalyvauti pokyčių valdyme. Vadovas turi motyvuoti, įkvėpti organizacijos narius.

Siekiant efektyvesnio organizacijos kultūros formavimo ypač svarbu išskirti veikiančius lyderystės požymius. Organizacijų vadovai turi gebėti ir tinkamai vadovauti, bet ir pasižymėti lyderystės gebėjimais, kurie padėtų siekti užsibrėžtų tikslų.

Būtina atskleisti kokie vertybių aspektai būdingi organizacijoms. Kadangi vertybės nematomos, ne visada suprantamos, tačiau kiekvienoje organizacijoje yra savos taisyklės, savi susitarimai, savos normos, kurios padeda kurti vidaus ir išorės santykius. Visa tai pagrįsta bendromis organizacijos vertybėmis.

### **Empirinio tyrimo išvados**

Atliekant tyrimą didelis dėmesys buvo skiriamas vadovui, jo santykiams su organizacijos nariais, buvo tiriamos vadovo ir organizacijos vertybės, nes jos yra organizacijos kultūros pagrindas. Organizacijos vadovo vertybinės orientacijos, siekiai padeda apspręsti organizacijos filosofiją, misiją, viziją. Jeigu organizacijos nariai pritaria organizacijos kultūros elementams, t. y. vertybėms, tradicijoms, tai vadovo vertybės įtakoja ir organizacijos organizacinę kultūrą.



Atlikus tiesioginį organizacijos vadovo vertybių tyrimą, nustatyta, kad ir organizacijų vadovams, ir darbuotojams būdingos vertybės – pasiekimai, altruizmas, saugumas ir patogumas. Organizacijose sukurta patogi, jauki, saugi aplinka. Visų Skuodo gimnazijų darbuotojai pritaria savo organizacijų tikslams, misijai, tradicijoms.

Įvertinus organizacijos vadovo ir darbuotojų santykių lygį, kiekvienoje organizacijoje jis yra skirtingas, kaip skirtingas ir organizacijų narių įsitraukimas į organizacijos veiklą, jos įvaizdžio kėlimą. Išsiaiškintas kiekvienos organizacijos vadovo valdymo stilius, kuris taip pat nulemia santykius organizacijoje visais lygmenimis.

Remiantis Denison organizacijos kultūros modeliu, išanalizavus respondentų atsakymus, nustatyta, kad organizacijos nariai – atsidavę darbui, aktyviai įsitraukę į savo tiesioginę veiklą, pritaria, kad naujausia informacija yra prieinama visiems. Nariai jaučiasi, kad visose organizacijos veiklose prisideda prie sprendimų priėmimo, kad jų veikla susijusi su bendrais siekiamais tikslais.

Didžioji dalis organizacijų respondentų pritaria iškeltiems organizacijos tikslams, tradicijoms, simboliams, tad galima daryti išvadą, kad tai neprieštaruoja jų vertybėms, o vadovų vertybės įtakoja organizacinę kultūrą.

Tyrime išnagrinėtas vadovų vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą. Naujų darbo metodų panaudojimas organizacijos kultūros formavime vyksta pagal tiesioginę įtaką gimnazijų organizacinei kultūrai. Susiklostę kolektyvo santykiai, asmeninis požiūris į naujoves organizacijoje, tiesiogiai ir netiesiogiai įtakoja ar bus priimtos naujos darbo formos, pokyčiai organizacijoje.

Tyrimu atskleista, kad geras organizacijos vadovas formuoja organizacijoje bendravimo kultūrą, kartu su darbuotojais kuria esmines vertybes, organizacijos strategiją, viziją, įtakoja pokyčių atsiradimui.

Bendri susitarimai organizacijoje, vertybių laikymasis leidžia organizacijos nariams ugdyti savo asmenybę, visą veiklą orientuoti į pozityvių tarpusavio santykių puoselėjimą.

Remiantis Denison organizacijos kultūros modeliu, išanalizavus respondentų ir vadovų atsakymų bendrus rodiklius, galima teigti, kad A organizacijos vadovas geriau pažįsta savo organizacijos darbuotojus, nes vertinimas tarp bendrų rodiklių turi mažesni atotrūkį, nei B ir C organizacijų.

Analizuojant respondentų atsakymus vertinant vadovo vaidmenį įvairiais organizacijos formavimo aspektais žemesnis balas nustatytas A organizacijoje.

Susipažinus su vadovų kaita organizacijose galima daryti išvadą, kad didelė ir dažna kaita neigiamai veikia organizacijos narius, ypač formuojant organizacijos kultūrą.

## **REKOMENDACIJOS**

Organizacijos vadovo uždavinys - tai jo vaidmens supratimas, siekiant organizacijos tikslų, numatant jų sprendimų pasekmes organizacijos kultūros aspektu. Padidina institucijos vadovo autoritetą ir galimybę diagnozuoti sėkmės ir nesėkmės priežastis, tiesiogiai ar netiesiogiai susijusias su organizacijos kultūra. Natūralu, kad kolektyvo vadovui reikalingi įgūdžiai, gebėjimas organizuoti bendruomenės narių veiklą, gebėjimas atskleisti darbo, kolektyvo moralines savybes, formuoti estetinę kolektyvo narių kultūrą, sukurti būtinas sąlygas visiems kolektyvo nariams, skatinti sveiką psichologinio klimato sukūrimą. Svarbų vaidmenį nustatant organizacijos kultūrą turi lyderis, kuris turi aiškiai suprasti, kas apskritai yra organizacijos kultūra.

**SUSIDOMĖJIMAS.** Tobulinant organizacinę organizacijos kultūrą rekomenduojama, padidinti organizacijos narių susidomėjimą švietimo įstaigos veikla. Nukreipti kolektyvą siekti gerų rezultatų. Iškelti organizacijos nariams sudėtingus, tačiau pasiekiamus tikslus.

**SUVOKIMAS.** Organizacijų vadovai turėtų kelti informuotumo apie naujus darbo metodus lygį. Atskleisti visus inovacijų aspektus. Skleisti informaciją apie naujas technologijas ir pokyčius švietimo sistemoje.

**SUPRATIMAS.** Vadovai turi atvirai kalbėtis su darbuotojais apie iškylančias problemas, kurios egzistuoja organizacijoje, jei kolektyvo nariai žinos šias problemas, jie supras, kokių reikėtų būtinų pokyčių organizacijoje.

**TOBULĖJIMAS.** Norint pasiekti ilgalaikių rezultatų, būtina pristatyti savęs tobulinimo poreikį. Organizacijos nariai turi suprasti, kad jie negalima stovėti vietoje, reikia keistis, siekti naujovių ir jas plėtoti.

**KOMANDOS FORMAVIMAS.** Organizacijose, kuriose dauguma darbuotojų yra nukreipti siekti vien rezultatų, dažnai jose vyrauja nedraugiška atmosfera ir sunku suburti organizacijos narius į darbą komandoje. Organizacijos vadovas turi sukurti tokias situacijas, kuriose mokytojai dirbtų vis kitose komandose, grupėse. Organizacijos vadovas turėti pasitelkti į pagalbą psichologą, kuris padėtų suformuoti komandas.

**SKAIDRUMAS.** Informacijos, rezultatų atvirumas ir prieinamumas visiems darbuotojams. Atvira diskusija apie teigiamus ir neigiamus aspektus organizacijoje.

**VERTYBIŲ KAUPIMAS.** Būtina išlaikyti, kurti organizacijos vertybes ir tradicijas. Organizuoti kolektyvuose tradicines veiklas, kurti naujas, kurios prisidėtų prie organizacijos vertybių ugdymo. Būtina plėtoti socialinius ryšius (organizuoti konferencijas, "apskritojo stalo diskusijos", bendras šventes, vizitus ir t. t.), siekiant pagerinti mikroklimatą organizacijoje.

**SOCIALINIS IR PSICHOLOGINIS POŽIŪRIS.** Vadovai turi atlikti įvairias užduotis šioje srityje: susipažinti su dirbančiais organizacijoje žmonėmis, neprarandant dėmesio į ugdymo proceso poreikius; plėtoti darbuotojų priklausymo grupei jausmą ir sėkmę grupėje, rūpintis jų emocine būseną; ieškoti būdų, kaip motyvuoti grupes, o ne vien atskirus organizacijos narius.

#### SIŪLYMAI ŠVIETIMO POLITIKOS FORMUOTOJAMS

1. LR Seimo švietimo komiteto nariams, ŠMM atkreipti į Regioninę politiką švietimo klausimais (mokinio krepšelio lėšų paskirstymas, pvz. lėšų paskirstymas pažintinei veiklai, edukacinėms veikloms).
2. ŠMM ruošiantis įgyvendinti pedagoginių darbuotojų prestižo programą numatyti konkrečius mechanizmus siejamus su socialine ir ekonomine valstybės politika.
3. ŠMM sukurti instrumentą Vaiko individualios pažangos veiklai vertinti, kad mokyklai, mokytojams reikėtų juos tik atsirinkti ir taikyti.

4. ŠMM – mokykla, kuri duoda gerą rezultatą, kuri ypač pagerina pasiekimus turi būti įvertinta ir apdovanota reikalinga materialia(-iomis) priemonėmis, mokyklos vadovas apdovanojamas nustatytą laikotarpį priedu prie atlyginimo (Estijos švietimo vadovų skatinimo pavyzdys).

5. ŠMM, UPC permąstyti dėl masinių kvalifikacijos kėlimo kursų. Reikėtų pasitikėti mokykla, mokyklos vadovu, kuris būtų atsakingas už darbuotojų pasiruošimą darbui.

(Masiniai pedagogų kursai, skiri darbu su spec. poreikių vaikais ir kt.).

6. UPC, MTC planuoti ir pateikti siūlomus seminarus pusmečiui/ metams, tuo siekiama planingai panaudoti kvalifikacijos lėšas.

7. Skuodo savivaldybės administracija ruošdama strateginį planą turėtų atkreipti dėmesį į mažėjantį mokinių skaičių 11- 12 klasėse, ruošti ir telkti geriausius specialistus, įsisavinti lėšas, skirtas modernioms technologinėms priemonėms, skirtas vienai išgrynintai gimnazijai Skuodo centre.

## Literatūra

1. Bakanauskienė I., Petkevičiūtė N., Vadovo darbas. Kaunas: VDU leidykla, 2003
2. Balevičienė S. Kas yra gera mokykla? Švietimo problemos analizė, 2012, Nr. 3 (67).
3. Baršauskienė, V., Almonaitienė, J., Lekavičienė R., Antinienė, D. (2010) Žmonių santykiai organizacijose. Kaunas, leidykla „Technologija“.
4. Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybė. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros metinis pranešimas. 2011 (2).
5. Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybė. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros metinis pranešimas. 2012 (3).
6. Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybė. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros metiniai pranešimai. <http://www.nmva.smm.lt/nmva/leidiniai/nmva-leidiniai/>.
7. Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės apžvalga. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra,
8. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
9. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V., (2012) Lyderystės vystymosi mokykloje modelis. Vilnius
10. Covey, Stephen M.R. (2009) Pasitikėjimo greitis. UAB „Luceo“.
11. Dalin, P., Rolff, H.G., Kleekamp, B. (1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius: Tyto alba
12. Deal, T., Kennedy, A. (1982). Corporate cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison – Wesley Publishing Company.
13. Denison, D.R. (2000). Corporate culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley and sons.
14. Denison, D. (2005). The role of the board directors in shaping corporate culture: reactive compliance or visionary leadership? <http://www.denisonconsulting.com/de/Default.aspx?tabid=78>

15. Diska, V. (2009) Vadovas – lyderis ar administratorius. Ar egzistuoja pusiausvyra? Vadovas: verslo vadyba, Nr. 10 (155),
16. Dromantas, M. (2007). Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 22
17. Dubauskas, G., (2006). Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio LKA
- Dukynaitė R. Bendruomenės kūrimo gimnazijoje problemos. Pedagogika, t. 60, 2002.
18. Duncn, W.J. (1998) Organizational culture: getting a fix on an elusive concept. Academy of management executive.
20. Drucer, P., (2009). Drukerio mokymo pagrindai. UAB “Dakra”
21. Джужл, Л. 92001). Организационная психология. Санкт-Петербург. Питер
22. Fisher, C.J., Alford, R.J. (2000). Consulting on Culture: A new Bottom Line. Consulting
23. Geros mokykos koncepcija (2015)
24. Gimtauskienė, E. (2006). Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. VDU leidykla
25. Gussman, B., Breit, C. (1998). Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur/ Heinen E. Unternehmenskultur. München: Oldenbourg.
26. Jucevičienė P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija;
27. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija;
28. Камерон, К., Куинн, Р. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт – Петербург: Питер
29. Кэтс, Дэ Врэн. (2003). Мистика лидерства. Петербург
30. Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas;
31. Laumenskaitė E., Petkevičiūtė N. 2004. Asmeninė motyvacija kaip profesinės karjeros pagrindas. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos, Nr. 8. Kaunas: VDU.

32. Liutvinienė L. (2014). Mokyklos vadovo pasidalytosios lyderystės ir bendradarbiavimo tarp mokyklų sąsajos (magistro darbas, Kaunas: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas
33. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa;
34. obanova L. 2001. Konkurencingumo modelis: žmogiškųjų išteklių kokybės potencialas
35. Ludeman, K., Erlandson, E. (2007) Alfa sindromas. UAB „Verslo žinios“
36. Maslow A., H. 2006. Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa.
37. Mokšins, V. (2007, 2008) Organizacijos kultūra. Vadovas ir pasaulis, Pačiolis.
38. Pociūtė B. 2005. Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė – kokybės kultūra. Acta Pae
39. Pruskus, V. 2005. Vertybės rinkoje: sąveika ir pasirinkimas. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
40. Razauskas R., Aš vadovas, Vilnius: Pačiolis, 1996
41. Robbins (2010). Kaip vadovauti žmonėms. Tyto Alba, Vilnius
42. Seilius A. 1998. Vadovo pasaulėžiūra lemia vadovavimą organizacijai. Tiltai, Nr. 2. Klaipėda: KU
43. Sergiovanni, T.J. (2005). Vadovavimas. Ką tai reiškia mokykloms? leidykla „Garnelis“, Vilnius
44. Shlomo, S., Ivy Geok, C.T. (2013) Mokyklų darbo organizavimas. UAB „Magistrai“, Vilnius
45. Smirnov, D. (2014) Organizacijos valdymas pagal organizacijos kultūros principus
46. Спивак, В. (2002). Корпоративная культура. Теория и практика. Санкт – Петербург. Питер
47. Шейн, Э. (2002). Организационная культура и лидерство. Санкт – Петербург. Питер
48. Šimanskienė, L. (2008) Organizacinės kultūros diagnostikos metodika. Klaipėda KU leidykla

- 49.Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009) Komandos samprata, kūrimas, vadovavimas. Klaipėda, KU leidykla.
- 50.Targamadžė, V. Švietimo organizacijų elgsena. (1996).
- 51.Targamadžė,V., (1999). Bendrojo lavinimo mokykla: mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas. Kaunas
- 52.Valuckienė, J.,Balčiūnas, S., Katiliūtė, E.,Simonaitienė, B., Stnakūnienė, B., (2015). Lyderystė mokymuisi. Šiauliai, Titnagas
- 53.Vveinhardt,J. ( 2011) Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. Kaunas: VDU
- 54.West,M.A.,(2011).Efektyvus komandinis darbas. UAB „Poligrafija ir informatika“, Vilnius.
55. Zakarevičius, P. (2003) Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija. – Kaunas: VDU.
- 56.Želvys R. 2003. Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: VU leidykla.
57. Župerkienė E. (2008). Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga internetu: <http://baitas.lzuu.lt/mazylis/julram/15/225.pdf>.

#### Publikacijos:

- Monkevičienė Z., Liugailaitė-Radzvickienė L. 2009. Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14. Kaunas: KTU, 315 – 322 p.
- Morrison E.W. 2002. Newcomers' Relationships: the Role of Social Network Ties during Socialization. *Academy of Management Journal*. Vol.45, No.6, p.1149- 1160.
- Seilius A. 1998. Vadovo pasaulėžiūra lemia vadovavimą organizacijai. *Tiltai*, Nr. 2. Klaipėda: Klaipėdos universitetas,
- Ratkevičienė V. (1999). Motyvacija - kelias į rezultatyvų valdymą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 12, 145-151 p.



Ogbonna E., Harris L.C. 2000. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. Int. J. Of Human Resource Management [interaktyvus], 11:4.

Župerkienė E. 2008. vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga internetu: <http://baitas.lzuu.lt/mazyliis/julram/15/225.pdf>.

<https://www.denisonconsulting.com/diagnostics>

[http://psychlib.ru/mgppu/studworks/SmirnovDV\\_2014/Suu-ma-007.htm](http://psychlib.ru/mgppu/studworks/SmirnovDV_2014/Suu-ma-007.htm)

[http://culturesociety.vdu.lt/wp-content/uploads/2014/04/8.Vveinhardt\\_Gulbovaite\\_Poreikiu\\_hierarchijos\\_koncepcinis\\_p.pdf](http://culturesociety.vdu.lt/wp-content/uploads/2014/04/8.Vveinhardt_Gulbovaite_Poreikiu_hierarchijos_koncepcinis_p.pdf)

<http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/v/vertybe>

<http://laikasverslui.lt/index.php?aid=766>

<http://www.manager.lt/blog/articles/view/vadovas-lyderis-ar-administratorius-ar-egzistuoja-balansas>

<http://vz.lt/archive/article/2013/12/8/trumpai-apie-ilga-organizacines-kulturos-formavimo-procesa-iii-dalis>

[https://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai\\_ir\\_analizes/SPA%202015%20sausis%20Nr3%20\(127\).pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/SPA%202015%20sausis%20Nr3%20(127).pdf)

## PRIEDAI

### 1 priedas

#### TYRIMO ANKETA

##### A gimnazijos darbuotojams

Gerbiamas respondente, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Danutė Kazlauskienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti Jūsų organizacijos kultūros tipą, t. y. sužinoti, koks darbo modelis vyrauja organizacijoje, kokia vadovo pozicija formuojant organizacijos kultūrą. Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis. Atsakykite į kiekvieną klausimą taip, kaip Jums atrodo. Apibūdinkite tą reikšmę, kuri geriausiai nusako Jūsų nuomonę penkių balų sistema (5 – visiškai sutinku, 4 – iš dalies sutinku, 3 – abejoju, 2 – iš dalies nesutinku, 1 – visiškai nesutinku).

#### I. TIESIOGINIO VADOVO VERTYBIŲ TYRIMAS

- Vadovo lytis  moteris  vyras
- Vadovo amžius  jaunesnis nei 25 m.  26- 40 m.  41 – 60 m.  vyresnis nei 60 m.
- Ar sutinkate su šiais teiginiais apie jūsų vadovą:

Eil. nr.	Teiginiai	Visiškai sutinku	Šiek tiek sutinku	Iš dalies nesutinku	Nelabai sutinku	Visiškai nesutinku
1.	Mūsų vadovui labiau rūpi organizacijos, o ne asmeniniai pasiekimai	10	6	9	1	0
2.	Mūsų vadovui svarbu kaip jaučiasi jo darbuotojai	6	10	2	8	0
3.	Mūsų vadovas yra visiems vienodai teisingas	3	3	10	8	2

4.	Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo rezultatus	5	13	6	2	0
5.	Mūsų vadovas gerai išmano savo darbą	10	8	6	1	0
6.	Mūsų vadovas mėgsta įsakinėti	8	9	2	7	0
7.	Mūsų vadovas yra taktiškas žmogus	2	5	12	7	0
8.	Mūsų vadovas mus palaiko	4	14	4	4	0
9.	Mūsų vadovas pasitiki savo darbuotojais	3	11	8	4	0
10.	Mūsų vadovas mėgsta iššūkius	12	8	4	2	0
11.	Mūsų vadovas tingi dirbti	1	0	7	4	14
12.	Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja	3	7	7	4	5
13.	Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo rezultatus	8	9	8	0	1
14.	Mūsų vadovas turi daug idėjų	12	8	3	3	0
15.	Mūsų vadovo nuotaika labai dažnai kinta	7	15	2	1	1
16.	Mūsų vadovas yra optimistas	8	9	9	0	0
17.	Mūsų vadovas laikosi duoto žodžio	4	10	9	3	0
18.	Mūsų vadovas netoleruoja intrigantų ir liežuvautojų	0	7	11	6	4
19.	Mūsų vadovui – svarbiausia asmeninė karjera	3	14	6	1	2
20.	Mūsų vadovui rūpi tik darbo užmokestis	0	5	6	8	9
21.	Mūsų vadovas į darbą visada ateina laiku	16	8	3	1	0
22.	Mūsų vadovas doras žmogus	10	8	9	1	0

23.	Mūsų vadovas į darbuotojus kreipiasi vardais	18	7	3	0	0
24.	Mūsų vadovas – kolektyvo siela	2	12	8	3	3

## II. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS

### 4. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

Eil. nr.	Teiginiai	Visiškai sutinku	Šiek tiek sutinku	Net nesutinku	Nelabai sutinku	Visiškai nesutinku
1.	Man svarbu, kad kolektyvas laiku atliktų pavestas užduotis	21	7	0	0	0
2.	Aš stengiuosi laikytis kolektyvo parengtų bendravimo taisyklių	17	11	0	0	0
3.	Aš puikiai žinau įstaigos istoriją	7	15	3	3	0
4.	Noriai dalyvauju kolektyvo susirinkimuose (pasitarimuose)	9	6	9	4	0
5.	Į darbą einu su malonumu	2	13	11	2	0
6.	Aš žinau visas (beveik visas) naujienas, kurios liečia mūsų kolektyvą	1	9	6	7	5
7.	Aš ir mano kolegos pasitikime vieni kitais	4	8	4	9	3
8.	Konfliktinių situacijų sprendime dalyvauja visi kolektyvo nariai	2	4	3	13	6
9.	Tradicines kolektyvo šventes švenčiame bendrai	9	11	4	3	1
10.	Noriai dalyvauju kolektyvo šventėse	5	14	5	4	0
11.	Aš jaučiuosi įsipareigojęs komandai, todėl stengiuosi dirbti kaip galima geriau	12	12	4	0	0

12.	Aš didžiuojuosi, kad dirbu šioje organizacijoje	15	5	8	0	0
13.	Aš tikiu įmonės misija, vizija ir tikslais	11	9	6	2	0
14.	Man gėda pažeisti kolektyvo taisykles	10	10	5	3	0
15.	Mano pagrindinis motyvas dirbti šiame kolektyve yra pinigai	0	5	10	6	7
16.	Man patinka užduotys, primenančios iššūkį	3	12	10	3	0
17.	Man sudarytos sąlygos tobulėti	10	11	4	3	0
18.	Dirbdamas šioje organizacijoje jaučiuosi saugus	2	7	11	1	6
19.	Aš bijau savo vadovo	0	10	11	1	6
20.	Aš netoleruoju liežuvautojų ir intrigantų	23	4	1	0	0
21.	Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko	5	6	8	4	5
22.	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus	11	9	3	5	0
23.	Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus	6	15	7	1	0
24.	Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus geriau.	3	15	5	3	1
25.	Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.	2	11	12	2	0
26.	Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.	6	11	9	3	0
27.	Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	3	9	10	5	1

28.	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	7	6	11	3	1
29.	Su vadovu turime abipusį ryšį, t. y. Žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	6	10	4	5	3
30.	Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	8	8	10	2	0
31.	Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.	14	12	1	1	0
32.	Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	0	8	6	8	6
33.	Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	11	6	10	0	1
34.	Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.	8	6	10	4	2
35.	Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.	4	8	13	3	0
36.	Vadovas nuolat bendrauja su mokiniais bei jų tėvais.	5	12	10	2	0
37.	Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.	1	2	9	10	6
38.	Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	1	13	10	2	1
39.	Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.	9	9	8	0	1
40.	Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad kuo geriau išmokytume savo sportininkus.	5	7	11	1	1

41.	Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.	8	6	5	5	2
42.	Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	10	5	4	8	0
43.	Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	7	7	7	5	0
44.	Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie sportininkus bei jų tėvų poreikius ir pageidavimus.	3	2	16	0	3

### III. DUOMENYS APIE ORGANIZACIJĄ

#### 1. Jūsų nuomone, ar vadovo vertybės turi įtakos organizacijos organizacinei kultūrai?

26 **Taip**                     Ne    Neturiu nuomonės                     Kita \_\_\_\_\_

#### 2. Ar organizacijos vertybės deklaruojamos viešai? (pažymėkite Jums tinkamą atsakymo variantą)

24 **Taip**    (pereikite prie 7 klausimo)                    2 **Ne** (pereikite prie 8 klausimo)

#### 3. Jei pažymėjote taip, tai jos yra (pažymėkite Jums tinkamus kelis atsakymo variantus):

2 Užrašytos planuose

20 Nuolat kartojamos pokalbiuose, susirinkimuose

6 Šiomis vertybėmis remiasi darbuotojų elgsena

15 Matomos interneto puslapyje

Kiekviename kabinete kabo ant sienos

1 Kita (Ne visų darbuotojų elgsena remiasi šiomis vertybėmis)

#### 4. Ar vyksta bendros organizacijos šventės? (pažymėkite Jums tinkamus atsakymų variantus)

15 Taip ir jose su malonumu dalyvauja didžioji dalis kolektyvo narių

4 Taip, bet dalyvauja mažesnė kolektyvo narių

Taip, tačiau vadovas retai dalyvauja

17 Taip ir vadovas dalyvauja visada

4 Taip, ir darbuotojai yra verčiami dalyvauti

Ne, nevyksta

Nežinau

Kita \_\_\_\_\_

*Jei į 8 klausimą atsakėte Ne, nevyksta, pereikite prie 10 klausimo.*

**5. Bendrus kolektyvo renginius inicijuoja (pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą):**

9 pagal daugiametę tradiciją - vadovas

3 pagal daugiametę tradiciją - darbuotojai

6 kartais darbuotojai, kartais vadovas

26 švenčių organizavimo grupė, į kurią įeina keli darbuotojai ir vadovas

**6. Organizacijos renginių metu (pažymėkite kelis Jums tinkamus atsakymų variantus):**

13 vadovas dėkoja visiems už darbą

10 vadovas apdovanoja geriausius darbuotojus

vadovas apdovanoja tuos, kurie laikosi kolektyvo bendravimo taisyklių

1 vadovas pareiškia pastabas ir papeikimus pažeidusiems bendravimo taisykles

11 aptariame kolektyvo sėkmes ir nesėkmes

8 stengiamės atsiriboti nuo darbo

1 svarbiausia, kad būtų daug valgių ir gėrimų



3 svarbiausia, kad visiems būtų linksma

10 svarbiausia bendravimas su kolegomis

1 už gerą nuotaiką turi atsakyti vadovas

1 Kita už gerą nuotaiką turi atsakyti visas kolektyvas.

**7. Ar organizacijoje yra jos simboliką atspindinčių daiktų? (pažymėkite tinkamą Jums atsakymo variantą)**

24 Taip (pereikite prie 12 klausimo)

2 Ne (pereikite prie 13 klausimo)

**8. Kokie daiktai atspindi organizacijos simboliką? (pažymėkite Jums tinkamus kelis atsakymo variantus)**

12 Kalendoriai

13 Rašymo priemonės

20 Ženkleliai

2 Puodeliai

Kita lipdukai 1 , užrašų knygutės 1, skarutės 6 \_\_\_\_\_

**9. Ar organizacijoje yra: (pažymėkite atitinkamą atsakymo variantą kiekvienam teiginiui)**

Veikėjai	Taip	Ne
Istorijų pasakotojų	24	2
Vedlių (žmonių, kurie yra kovotojai už organizaciją ir kultūrinių vertybių saugotojai bei puoselėtojai)	24	2
Pataikūnų	25	1

Intrigantų	21	5
------------	----	---

**10. Ar esate patenkintas?** (pažymėkite atitinkamą atsakymo variantą kiekvienam teiginiui)

Pasirinkimo variantai	Taip	Iš dalies	Ne	Negaliu atsakyti
Savo darbu	14	12	0	1
Savo statusu organizacijoje	10	15	1	0
Santykiais su kolegomis	11	15	0	0
Santykiais su vadovais	8	16	1	0
Suteiktais įgaliojimais	12	12	0	2
Karjeros galimybėmis	16	4	2	4
Pripažinimo lygiu organizacijoje	11	12	1	2
Organizacijoje esančiais herojais	3	13	1	8
Egzistuojančia aplinka	3	18	4	0

**11. Ar pritariate?** (pažymėkite atitinkamą atsakymo variantą kiekvienam teiginiui)

Pasirinkimo variantai	Taip	Iš dalies	Ne	Negaliu atsakyti
Organizacijoje deklaruojamoms vertybėms	16	10	0	0
Organizacijos misijai	18	6	0	1
Organizacijos tikslams	19	7	0	0
Organizacijos tradicijoms	21	5	0	0
Organizacijos simboliams	21	4	0	0
Organizacijos bendravimo taisyklėms	7	13	6	1

### III. DUOMENYS APIE RESPONDENTĄ

#### 1. Jūsų pareigos darbovietėje:

1 specialistas

25 mokytojas

2. Jūsų lytis            24 ( moteris )            2 ( vyras)

3. Jūsų amžius    0 ( jaunesnis nei 25 m. )    9 (26- 40 m. )    16 ( 41 – 60 m.)    1 ( vyresnis nei 60 m.)

#### 4. Kiek metų dirbate organizacijoje? (pažymėkite tinkamą Jums atsakymo variantą)

0 (Mažiau nei 1 metus)

2 ( Nuo 1 iki 5 metų)

0 ( Nuo 5 iki 10 metų)

6 ( 10-15 metų)

17 ( Daugiau nei 15 metų)

**SĖKMĖS! DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS**

## 2 priedas

### TYRIMO ANKETA

#### B gimnazijos darbuotojams

Gerbiamas respondente, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Danutė Kazlauskienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti Jūsų organizacijos kultūros tipą, t. y. sužinoti, koks darbo modelis vyrauja organizacijoje , kokia vadovo pozicija formuojant organizacijos kultūrą. Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis. Atsakykite į kiekvieną klausimą taip, kaip Jums atrodo. Apibūdinkite tą reikšmę, kuri geriausiai nusako Jūsų nuomonę penkių balų sistema ( 5– visiškai sutinku, 4 – iš dalies sutinku, 3– abejoju, 2 – iš dalies nesutinku, 1 – visiškai nesutinku).

#### I. TIESIOGINIO VADOVO VERTYBIŲ TYRIMAS

1. Vadovo lytis             moteris             vyras

2. Vadovo amžius  jaunesnis nei 25 m.  26- 40 m.  41 – 60 m.  vyresnis nei 60 m.

3. Ar sutinkate su šiais teiginiais apie jūsų vadovą:

Eil. nr.	Teiginiai	Visiškai sutinku	Šiek tiek sutinku	Ne sutinku	Nelabai sutinku	Visiškai nesutinku
1.	Mūsų vadovui labiau rūpi organizacijos, o ne asmeniniai pasiekimai	18	5	1	2	0
2.	Mūsų vadovui svarbu kaip jaučiasi jo darbuotojai	24	2	0	0	0
3.	Mūsų vadovas yra visiems vienodai teisingas	14	10	2	0	0
4.	Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo rezultatus	23	3	0	0	0
5.	Mūsų vadovas gerai išmano savo darbą	26	0	0	0	0
6.	Mūsų vadovas mėgsta įsakinėti	2	7	6	8	3
7.	Mūsų vadovas yra taktiškas žmogus	22	4	0	0	0
8.	Mūsų vadovas mus palaiko	20	6	0	0	0
9.	Mūsų vadovas pasitiki savo darbuotojais	15	11	0	0	0
10.	Mūsų vadovas mėgsta iššūkius	15	10	1	0	0
11.	Mūsų vadovas tingi dirbti	0	0	0	0	26
12.	Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja	0	0	2	12	12
13.	Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo rezultatus	19	5	2	0	0
14.	Mūsų vadovas turi daug idėjų	25	1	0	0	0

15.	Mūsų vadovo nuotaika labai dažnai kinta	3	6	4	6	7
16.	Mūsų vadovas yra optimistas	21	5	0	0	0
17.	Mūsų vadovas laikosi duoto žodžio	22	4	0	0	0
18.	Mūsų vadovas netoleruoja intrigantų ir liežuvautojų	10	8	5	2	1
19.	Mūsų vadovui – svarbiausia asmeninė karjera	2	3	7	6	8
20.	Mūsų vadovui rūpi tik darbo užmokestis	0	0	3	7	16
21.	Mūsų vadovas į darbą visada ateina laiku	23	3	0	0	0
22.	Mūsų vadovas doras žmogus	25	1	0	0	0
23.	Mūsų vadovas į darbuotojus kreipiasi vardais	26	0	0	0	0
24.	Mūsų vadovas – kolektyvo siela	23	3	0	0	0

## II. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS

### 4. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

Eil. nr.	Teiginiai	Visiškai sutinku	Šiek tiek sutinku	Ne sutinku	Nelabai sutinku	Visiškai nesutinku
1.	Man svarbu, kad kolektyvas laiku atliktų pavestas užduotis	23	3	0	0	0
2.	Aš stengiuosi laikytis kolektyvo parengtų bendravimo taisyklių	24	2	0	0	0
3.	Aš puikiai žinau įstaigos istoriją	18	5	2	1	0
4.	Noriai dalyvauju kolektyvo susirinkimuose (pasitarimuose)	22	4	0	0	0
5.	Į darbą einu su malonumu	16	8	2	0	0

6.	Aš žinau visas (beveik visas) naujienas, kurios liečia mūsų kolektyvą	6	8	8	4	0
7.	Aš ir mano kolegos pasitikime vieni kitais	8	12	5	1	0
8.	Konfliktinių situacijų sprendime dalyvauja visi kolektyvo nariai	4	8	9	5	0
9.	Tradicines kolektyvo šventes švenčiame bendrai	20	4	1	1	0
10.	Noriai dalyvauju kolektyvo šventėse	18	4	1	1	0
11.	Aš jaučiuosi įsipareigojęs komandai, todėl stengiuosi dirbti kaip galima geriau	23	3	0	0	0
12.	Aš didžiuojuosi, kad dirbu šioje organizacijoje	26	0	0	0	0
13.	Aš tikiu įmonės misija, vizija ir tikslais	23	3	0	0	0
14.	Man gėda pažeisti kolektyvo taisykles	23	3	0	0	0
15.	Mano pagrindinis motyvas dirbti šiame kolektyve yra pinigai	2	6	3	8	7
16.	Man patinka užduotys, primenančios iššūkį	3	22	1	0	0
17.	Man sudarytos sąlygos tobulėti	17	8	1	0	0
18.	Dirbdamas šioje organizacijoje jaučiuosi saugus	17	7	2	0	0
19.	Aš bijau savo vadovo	1	4	6	5	10
20.	Aš netoleruoju liežuvautojų ir intrigantų	24	2	0	0	0
21.	Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko	23	3	0	0	0
22.	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus	22	4	0	0	0

23.	Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus	11	10	2	3	0
24.	Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus geriau.	23	3	0	0	0
25.	Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.	11	11	2	2	0
26.	Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.	17	7	2	0	0
27.	Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	18	7	0	1	0
28.	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	21	1	2	2	0
29.	Su vadovu turime abipusį ryšį, t. y. Žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	21	3	1	1	0
30.	Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	22	4	0	0	0
31.	Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.	22	2	1	1	0
32.	Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	23	3	0	0	0
33.	Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	20	5	1	0	0
34.	Vadovas padeda įžvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.	23	3	0	0	0
35.	Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.	19	5	1	1	0

36.	Vadovas nuolat bendrauja su mokiniais bei jų tėvais.	24	2	0	0	0
37.	Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.	17	6	3	0	0
38.	Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	18	5	3	0	0
39.	Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.	18	8	0	0	0
40.	Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad kuo geriau išmokytume savo sportininkus.	14	4	7	1	0
41.	Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.	20	6	0	0	0
42.	Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	19	5	2	0	0
43.	Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	24	2	0	0	0
44.	Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie sportininkus bei jų tėvų poreikius ir pageidavimus.	12	5	8	1	0

### III. DUOMENYS APIE ORGANIZACIJĄ

#### 1. Jūsų nuomone, ar vadovo vertybės turi įtakos organizacijos organizacinei kultūrai?

Taip 26     Ne     Neturiu nuomonės     Kita \_\_\_\_\_

#### 2. Ar organizacijos vertybės deklaruojamos viešai? (pažymėkite Jums tinkamą atsakymo variantą)

Taip 26    (pereikite prie 7 klausimo)                      Ne (pereikite prie 8 klausimo)

#### 3. Jei pažymėjote taip, tai jos yra (pažymėkite Jums tinkamus kelis atsakymo variantus):

14 Užrašytos planuose



20 Nuolat kartojamos pokalbiuose, susirinkimuose

11 Šiomis vertybėmis remiasi darbuotojų elgsena

0 Matomos interneto puslapyje

13 Kiekviename kabinete kabo ant sienos

**2 Kita mokykloje ant sienos, ruošiamasi skelbti viešai**

**4. Ar vyksta bendros organizacijos šventės? (pažymėkite Jums tinkamus atsakymų variantus)**

24 Taip ir jose su malonumu dalyvauja didžioji dalis kolektyvo narių

0 Taip, bet dalyvauja mažesnė kolektyvo narių

0 Taip, tačiau vadovas retai dalyvauja

**15 Taip ir vadovas dalyvauja visada**

0 Taip, ir darbuotojai yra verčiami dalyvauti

0 Ne, nevyksta

0 Nežinau

*Jei į 8 klausimą atsakėte Ne, nevyksta, pereikite prie 10 klausimo.*

**5. Bendrus kolektyvo renginius inicijuoja (pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą):**

2 pagal daugiametę tradiciją - vadovas

1 pagal daugiametę tradiciją - darbuotojai

4 kartais darbuotojai, kartais vadovas

19 švenčių organizavimo grupė, į kurią įeina keli darbuotojai ir vadovas

**6. Organizacijos renginių metu (pažymėkite kelis Jums tinkamus atsakymų variantus):**

21 vadovas dėkoja visiems už darbą

- 5 vadovas apdovanoja geriausius darbuotojus
- 0 vadovas apdovanoja tuos, kurie laikosi kolektyvo bendravimo taisyklių
- 0 vadovas pareiškia pastabas ir papeikimus pažeidusiems bendravimo taisykles
- 11 aptariame kolektyvo sėkmes ir nesėkmes
- 5 stengiamės atsiriboti nuo darbo
- 2 svarbiausia, kad būtų daug valgių ir gėrimų
- 10 svarbiausia, kad visiems būtų linksma
- 18 svarbiausia bendravimas su kolegomis
- už gerą nuotaiką turi atsakyti vadovas

**1 Kita\_\_ už gerą nuotaiką turi atsakyti visas kolektyvas.**

**7. Ar organizacijoje yra jos simboliką atspindinčių daiktų? (pažymėkite tinkamą Jums atsakymo variantą)**

- 26 Taip (pereikite prie 12 klausimo)
- 0 Ne (pereikite prie 13 klausimo)

**8. Kokie daiktai atspindi organizacijos simboliką? (pažymėkite Jums tinkamus kelis atsakymo variantus)**

- 24 Kalendoriai
- 23 Rašymo priemonės
- 3 Ženkleliai
- 1 Puodeliai
- 1 Kita GIMNAZIJOS ŽENKLAS \_\_\_\_\_

**9. Ar organizacijoje yra: (pažymėkite atitinkamą atsakymo variantą kiekvienam teiginiui)**

Veikėjai	Taip	Ne
Istorijų pasakotojų	26	0
Vedlių (žmonių, kurie yra kovotojai už organizaciją ir kultūrinių vertybių saugotojai bei puoselėtojai)	26	0
Pataikūnų	20	6
Intrigantų	5	21

**10. Ar esate patenkintas?** (pažymėkite atitinkamą atsakymo variantą kiekvienam teiginiui)

Pasirinkimo variantai	Taip	Iš dalies	Ne	Negaliu atsakyti
Savo darbu	19	7	0	0
Savo statusu organizacijoje	19	6	1	0
Santykiais su kolegomis	20	6	0	0
Santykiais su vadovais	24	2	0	0
Suteiktais įgaliojimais	19	5	0	2
Karjeros galimybėmis	16	6	0	4
Pripažinimo lygiu organizacijoje	16	5	1	4
Organizacijoje esančiais herojais	13	9	0	4
Egzistuojančia aplinka	22	3	0	1

**11. Ar pritariate?** (pažymėkite atitinkamą atsakymo variantą kiekvienam teiginiui)

Pasirinkimo variantai	Taip	Iš dalies	Ne	Negaliu atsakyti
<b>Organizacijoje deklaruojamoms vertybėms</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Organizacijos misijai</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Organizacijos tikslams</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Organizacijos tradicijoms</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Organizacijos simboliams</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Organizacijos bendravimo taisyklėms</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

### III. DUOMENYS APIE RESPONDENTĄ

#### 1. Jūsų pareigos darbovietėje:

2 specialistas

24 mokytojas

#### 2. Jūsų lytis            23 ( moteris)                            3 ( vyras)

#### 3. Jūsų amžius    1 ( jaunesnis nei 25 m.)    2 (26- 40 m.)    20 (41 – 60 m. )    3 ( vyresnis nei 60 m.)

#### 4. Kiek metų dirbate organizacijoje? (pažymėkite tinkamą Jums atsakymo variantą)

1 (Mažiau nei 1 metus)

2 ( Nuo 1 iki 5 metų)

2 (Nuo 5 iki 10 metų)

1 ( 10-15 metų)

20 ( Daugiau nei 15 metų)

**SĖKMĖS! DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS**

### 3 priedas

#### TYRIMO ANKETA

##### C Gimnazijos darbuotojams

Gerbiamas respondente, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Danutė Kazlauskienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti Jūsų organizacijos kultūros tipą, t. y. sužinoti, koks darbo modelis vyrauja organizacijoje, kokia vadovo pozicija formuojant organizacijos kultūrą. Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis. Atsakykite į kiekvieną klausimą taip, kaip Jums atrodo. Apibūdinkite tą reikšmę, kuri geriausiai nusako Jūsų nuomonę penkių balų sistema (5 – visiškai sutinku, 4 – iš dalies sutinku, 3 – abejoju, 2 – iš dalies nesutinku, 1 – visiškai nesutinku).

##### I. TIESIOGINIO VADOVO VERTYBIŲ TYRIMAS

1. Vadovo lytis  moteris  vyras
2. Vadovo amžius  jaunesnis nei 25 m.  26- 40 m.  41 – 60 m.  vyresnis nei 60 m.
3. Ar sutinkate su šiais teiginiais apie jūsų vadovą:

Eil. nr.	Teiginiai	sutinku	sutinku	nei	nesutinku	sutinku	nesutinku
1.	Mūsų vadovui labiau rūpi organizacijos, o ne asmeniniai pasiekimai	12	3	2	1	1	
2.	Mūsų vadovui svarbu kaip jaučiasi jo darbuotojai	11	7	0	2	0	
3.	Mūsų vadovas yra visiems vienodai teisingas	12	5	1	1	1	

4.	Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo rezultatus	16	3	1	0	0
5.	Mūsų vadovas gerai išmano savo darbą	15	4	0	1	0
6.	Mūsų vadovas mėgsta įsakinėti	0	4	4	6	6
7.	Mūsų vadovas yra taktiškas žmogus	15	3	2	0	0
8.	Mūsų vadovas mus palaiko	14	5	1	0	0
9.	Mūsų vadovas pasitiki savo darbuotojais	14	6	0	0	0
10.	Mūsų vadovas mėgsta iššūkius	4	6	6	4	0
11.	Mūsų vadovas tingi dirbti	1	1	1	3	14
12.	Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja	0	2	2	2	14
13.	Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo rezultatus	14	5	0	1	0
14.	Mūsų vadovas turi daug idėjų	5	7	5	1	2
15.	Mūsų vadovo nuotaika labai dažnai kinta	0	1	2	7	10
16.	Mūsų vadovas yra optimistas	13	4	2	1	0
17.	Mūsų vadovas laikosi duoto žodžio	17	2	0	1	0
18.	Mūsų vadovas netoleruoja intrigantų ir liežuvautojų	12	4	2	1	1
19.	Mūsų vadovui – svarbiausia asmeninė karjera	2	2	0	6	10
20.	Mūsų vadovui rūpi tik darbo užmokestis	1	2	1	7	9
21.	Mūsų vadovas į darbą visada ateina laiku	19	0	0	0	1
22.	Mūsų vadovas doras žmogus	15	4	1	0	0

23.	Mūsų vadovas į darbuotojus kreipiasi vardais	18	2	0	0	0
24.	Mūsų vadovas – kolektyvo siela	6	5	5	4	0

## II. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS

### 4. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

Eil. nr.	Teiginiai	Visiškai sutinku	Šiek tiek sutinku	Netiesiogiai nesutinku	Nelabai sutinku	Visiškai nesutinku
1.	Man svarbu, kad kolektyvas laiku atliktų pavestas užduotis	12	8	0	0	0
2.	Aš stengiuosi laikytis kolektyvo parengtų bendravimo taisyklių	18	2	0	0	0
3.	Aš puikiai žinau įstaigos istoriją	5	12	3	0	0
4.	Noriai dalyvauju kolektyvo susirinkimuose (pasitarimuose)	15	4	1	0	0
5.	Į darbą einu su malonumu	9	10	1	0	0
6.	Aš žinau visas (beveik visas) naujienas, kurios liečia mūsų kolektyvą	2	11	5	1	1
7.	Aš ir mano kolegos pasitikime vieni kitais	6	7	6	1	0
8.	Konfliktinių situacijų sprendime dalyvauja visi kolektyvo nariai	5	5	3	7	0
9.	Tradicines kolektyvo šventes švenčiame bendrai	15	1	2	2	0
10.	Noriai dalyvauju kolektyvo šventėse	11	8	1	0	0
11.	Aš jaučiuosi įsipareigojęs komandai, todėl stengiuosi dirbti kaip galima geriau	15	5	0	0	0

12.	Aš didžiuojuosi, kad dirbu šioje organizacijoje	13	7	0	0	0
13.	Aš tikiu įmonės misija, vizija ir tikslais	12	6	2	0	0
14.	Man gėda pažeisti kolektyvo taisykles	15	3	2	0	0
15.	Mano pagrindinis motyvas dirbti šiame kolektyve yra pinigai	0	4	5	8	3
16.	Man patinka užduotys, primenančios iššūkį	5	7	5	2	1
17.	Man sudarytos sąlygos tobulėti	14	2	4	0	0
18.	Dirbdamas šioje organizacijoje jaučiuosi saugus	13	4	2	1	0
19.	Aš bijau savo vadovo	1	1	3	2	13
20.	Aš netoleruoju liežuvautojų ir intrigantų	13	2	1	1	3
21.	Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko	10	5	4	1	0
22.	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus	12	6	1	1	0
23.	Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus	4	6	3	6	1
24.	Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus geriau.	5	7	6	1	1
25.	Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.	6	8	5	0	1
26.	Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.	11	5	3	1	0
27.	Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	11	5	3	0	1



28.	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	11	5	2	2	0
29.	Su vadovu turime abipusį ryšį, t. y. Žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	8	7	4	0	1
30.	Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	5	8	5	1	1
31.	Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.	4	8	5	1	2
32.	Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	4	9	4	2	1
33.	Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	13	3	2	2	0
34.	Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.	14	2	2	2	0
35.	Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.	10	6	4	0	0
36.	Vadovas nuolat bendrauja su mokiniais bei jų tėvais.	16	3	1	0	0
37.	Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.	5	9	5	1	0
38.	Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	12	3	4	1	0
39.	Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.	8	6	5	0	1
40.	Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad kuo geriau išmokytume savo sportininkus.	8	6	5	0	1

41.	Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.	16	3	1	0	0
42.	Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	13	4	2	1	0
43.	Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	11	6	2	1	0
44.	Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie sportininkus bei jų tėvų poreikius ir pageidavimus.	8	5	5	1	0

### III. DUOMENYS APIE ORGANIZACIJĄ

#### 1. Jūsų nuomone, ar vadovo vertybės turi įtakos organizacijos organizacinei kultūrai?

20 **Taip**                       Ne    Neturiu nuomonės                       Kita \_\_\_\_\_

#### 2. Ar organizacijos vertybės deklaruojamos viešai? (pažymėkite Jums tinkamą atsakymo variantą)

18 **Taip** (pereikite prie 7 klausimo)                       Ne 2 (pereikite prie 8 klausimo)

#### 3. Jei pažymėjote taip, tai jos yra (pažymėkite Jums tinkamus kelis atsakymo variantus):

5 Užrašytos planuose

16 Nuolat kartojamos pokalbiuose, susirinkimuose

7 Šiomis vertybėmis remiasi darbuotojų elgsena

14 Matomos interneto puslapyje

0 Kiekviename kabinete kabo ant sienos

0 Kita

#### 4. Ar vyksta bendros organizacijos šventės? (pažymėkite Jums tinkamus atsakymų variantus)

15 Taip ir jose su malonumu dalyvauja didžioji dalis kolektyvo narių

3 Taip, bet dalyvauja mažesnė kolektyvo narių

5 Taip, tačiau vadovas retai dalyvauja

7 Taip ir vadovas dalyvauja visada

Taip, ir darbuotojai yra verčiami dalyvauti

Ne, nevyksta

Nežinau

*Jeigu 8 klausimą atsakėte Ne, nevyksta, pereikite prie 10 klausimo.*

**5. Bendrus kolektyvo renginius inicijuoja (pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą):**

1 pagal daugiametę tradiciją - vadovas

9 pagal daugiametę tradiciją - darbuotojai

1 kartais darbuotojai, kartais vadovas

11 švenčių organizavimo grupė, į kurią įeina keli darbuotojai ir vadovas

**6. Organizacijos renginių metu (pažymėkite kelis Jums tinkamus atsakymų variantus):**

19 vadovas dėkoja visiems už darbą

11 vadovas apdovanoja geriausius darbuotojus

0 vadovas apdovanoja tuos, kurie laikosi kolektyvo bendravimo taisyklių

2 vadovas pareiškia pastabas ir papeikimus pažeidusiems bendravimo taisykles

11 aptariame kolektyvo sėkmes ir nesėkmes

1 stengiamės atsiriboti nuo darbo

0 svarbiausia, kad būtų daug valgių ir gėrimų

6 svarbiausia, kad visiems būtų linksma

10 svarbiausia bendravimas su kolegomis

0 už gerą nuotaiką turi atsakyti vadovas

**7. Ar organizacijoje yra jos simboliką atspindinčių daiktų? (pažymėkite tinkamą Jums atsakymo variantą)**

18 Taip (pereikite prie 12 klausimo)

2 Ne (pereikite prie 13 klausimo)

**8. Kokie daiktai atspindi organizacijos simboliką? (pažymėkite Jums tinkamus kelis atsakymo variantus)**

12 Kalendoriai

7 Rašymo priemonės

14 Ženkliukai

14 Puodeliai

Kita3 Vėliava, 2 Bloknotai \_\_\_\_\_

**9. Ar organizacijoje yra: (pažymėkite atitinkamą atsakymo variantą kiekvienam teiginiui)**

Veikėjai	Taip	Ne
Istorijų pasakotojų	10	4
Vedlių (žmonių, kurie yra kovotojai už organizaciją ir kultūrinių vertybių saugotojai bei puoselėtojai)	19	0
Pataikūnų	7	10
Intrigantų	6	11

**10. Ar esate patenkintas?** (pažymėkite atitinkamą atsakymo variantą kiekvienam teiginiui)

Pasirinkimo variantai	Taip	Iš dalies	Ne	Negaliu atsakyti
Savo darbu	9	11	0	0
Savo statusu organizacijoje	13	7	0	0
Santykiais su kolegomis	13	7	0	0
Santykiais su vadovais	14	5	1	0
Suteiktais įgaliojimais	14	5	0	1
Karjeros galimybėmis	13	6	0	1
Pripažinimo lygiu organizacijoje	13	4	0	3
Organizacijoje esančiais herojais	5	13	0	2
Egzistuojančia aplinka	9	11	0	0

**11. Ar pritariate?** (pažymėkite atitinkamą atsakymo variantą kiekvienam teiginiui)

Pasirinkimo variantai	Taip	Iš dalies	Ne	Negaliu atsakyti
Organizacijoje deklaruojamoms vertybėms	14	5	1	0
Organizacijos misijai	14	6	0	0
Organizacijos tikslams	14	6	0	0
Organizacijos tradicijoms	11	9	0	0
Organizacijos simboliams	15	4	0	1
Organizacijos bendravimo taisyklėms	13	5	1	1

### III. DUOMENYS APIE RESPONDENTĄ

#### 1. Jūsų pareigos darbovietėje:

0 specialistas

20 mokytojas

2.. Jūsų lytis            18( moteris )            2 (vyras)

3. Jūsų amžius    jaunesnis nei 25 m.    5 (26- 40 m.)            17 ( 41 – 60 m. )    3 (vyresnis nei 60 m.)

#### 4. Kiek metų dirbate organizacijoje? (pažymėkite tinkamą Jums atsakymo variantą)

0 ( Mažiau nei 1 metus)

2 (Nuo 1 iki 5 metų)

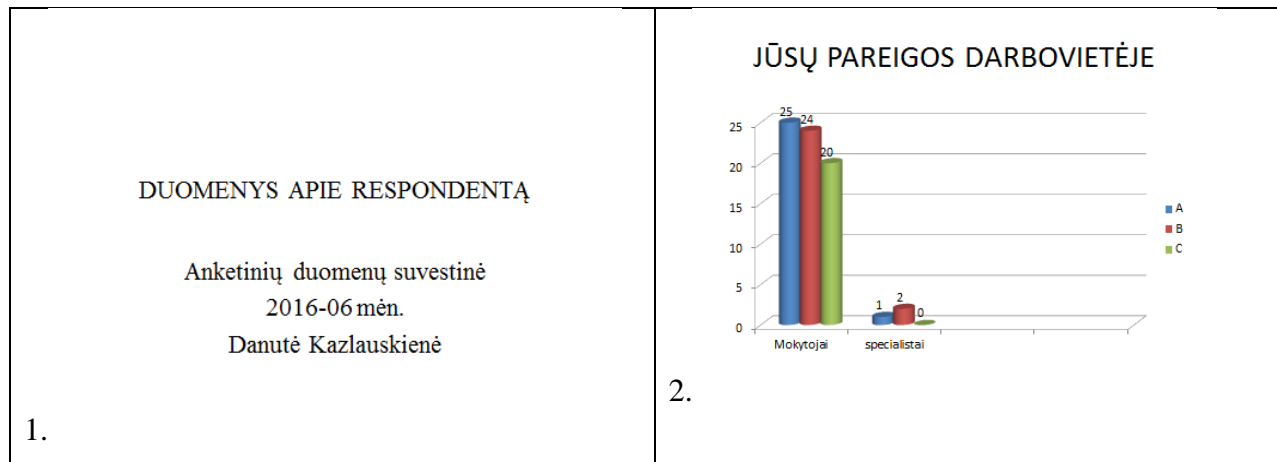
2 (Nuo 5 iki 10 metų)

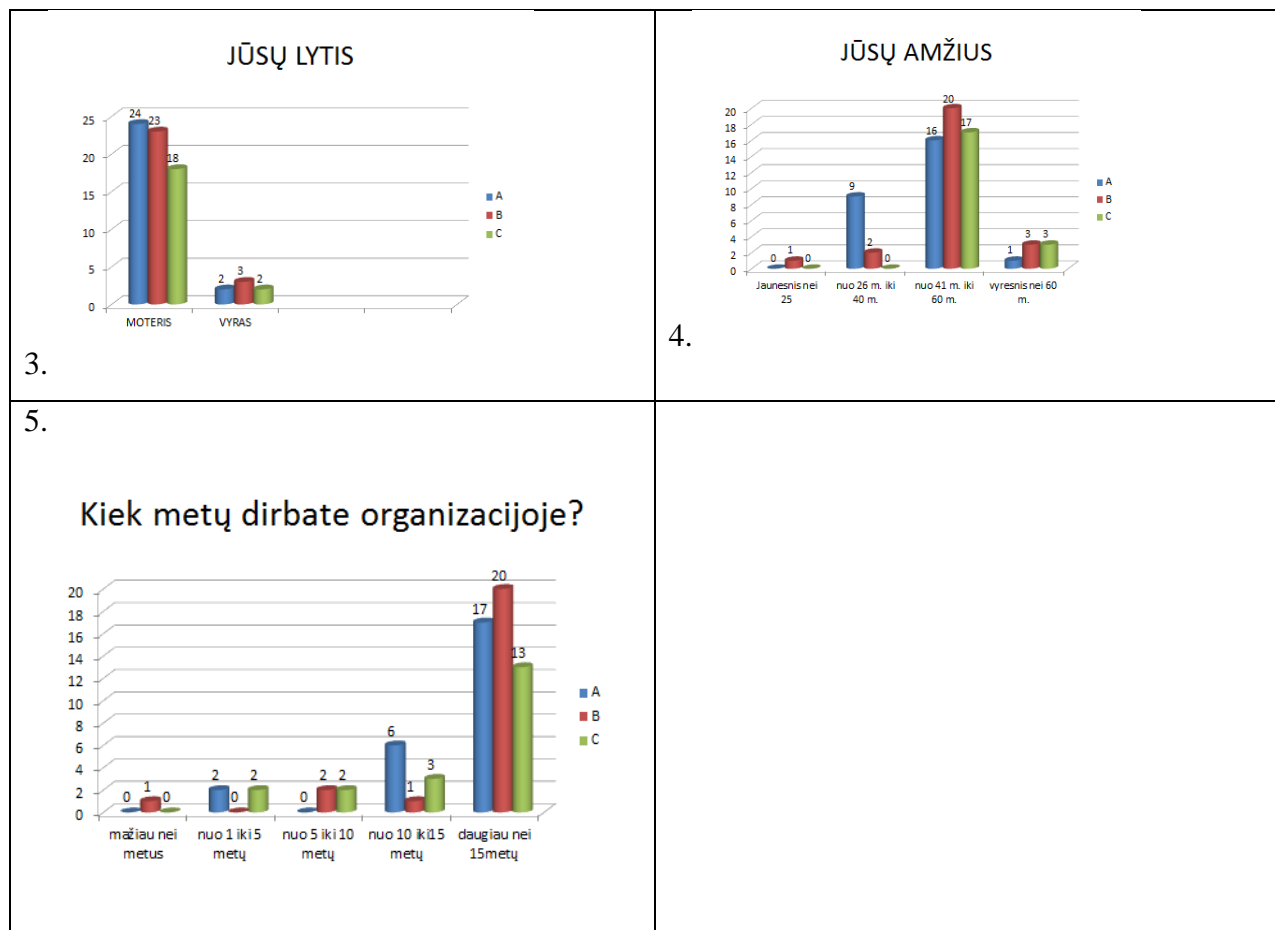
3 (10-15 metų)

13( Daugiau nei 15 metų)

**SĖKMĖS! DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS**

#### 4 priedas





## 5 priedas

**A organizacijos** respondentų vertinimas - Ar sutinkate su šiais teiginiais apie jūsų vadovą:

Eil. nr.	Teiginiai	SUTINKA	ne sutinku	NESUTINKA
1.	Mūsų vadovui labiau rūpi organizacijos, o ne asmeniniai pasiekimai	61,5%	34,6%	3,8%
2.	Mūsų vadovui svarbu kaip jaučiasi jo darbuotojai	61,5%	7,7%	30,7%
3.	Mūsų vadovas yra visiems vienodai teisingas	23 %	38,5%	38,5%

4.	Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo rezultatus	69,2%	23%	7,7%
5.	Mūsų vadovas gerai išmano savo darbą	73%	23%	3,8%
6.	Mūsų vadovas mėgsta įsakinėti	65,4%	7,7%	26,9%
7.	Mūsų vadovas yra taktiškas žmogus	26,9%	46,1	26,9%
8.	Mūsų vadovas mus palaiko	69,2%	15,4%	15,4%
9.	Mūsų vadovas pasitiki savo darbuotojais	53,8%	30,7%	15,4%
10.	Mūsų vadovas mėgsta iššūkius	76,9%	15,4%	7,7%
11.	Mūsų vadovas tingi dirbti	3,8%	26,9%	69,2%
12.	Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja	38,5%	26,9%	34,6%
13.	Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo rezultatus	65,4%	30,7%	3,8%
14.	Mūsų vadovas turi daug idėjų	76,9%	11,5%	11,5%
15.	Mūsų vadovo nuotaika labai dažnai kinta	84,6%	7,7%	7,7%
16.	Mūsų vadovas yra optimistas	65,4%	34,6%	0
17.	Mūsų vadovas laikosi duoto žodžio	53,8%	34,6%	11,5%
18.	Mūsų vadovas netoleruoja intrigantų ir liežuvautojų	19,2%	38,4%	42,3%
19.	Mūsų vadovui – svarbiausia asmeninė karjera	65,4%	23%	11,5%
20.	Mūsų vadovui rūpi tik darbo užmokestis	11,5%	23%	65,4%
21.	Mūsų vadovas į darbą visada ateina laiku	92,3%	3,8%	3,8%
22.	Mūsų vadovas doras žmogus	73%	23%	3,8%



23.	Mūsų vadovas į darbuotojus kreipiasi vardais	92,3%	7,7%	0
24.	Mūsų vadovas – kolektyvo siela	53,8%	30,8%	15,4%

6 priedas

**B organizacijos respondentų vertinimas - Ar sutinkate su šiais teiginiais apie jūsų vadovą:**

Eil. nr.	Teiginiai	SUTINKA	Nei sutinku, nei nesutinku	NESUTINKA
1.	Mūsų vadovui labiau rūpi organizacijos, o ne asmeniniai pasiekimai	88,5%	3,8%	7,7%
2.	Mūsų vadovui svarbu kaip jaučiasi jo darbuotojai	100%	0	0
3.	Mūsų vadovas yra visiems vienodai teisingas	92,3%	7,7%	0
4.	Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo rezultatus	100%	0	0
5.	Mūsų vadovas gerai išmano savo darbą	100%	0	0
6.	Mūsų vadovas mėgsta įsakinėti	34,6%	23%	42,4%
7.	Mūsų vadovas yra taktiškas žmogus	100%	0	0
8.	Mūsų vadovas mus palaiko	100%	0	0
9.	Mūsų vadovas pasitiki savo darbuotojais	100%	0	0
10.	Mūsų vadovas mėgsta iššūkius	96,2%	3,8%	0
11.	Mūsų vadovas tingi dirbti	0	0	100%
12.	Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja	0	7,7%	92,3%
13.	Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo	92,3%	7,7%	0

	rezultatus			
14.	Mūsų vadovas turi daug idėjų	100%	0	0
15.	Mūsų vadovo nuotaika labai dažnai kinta	34,6%	15,4%	50%
16.	Mūsų vadovas yra optimistas	100%	0	0
17.	Mūsų vadovas laikosi duoto žodžio	100%	0	0
18.	Mūsų vadovas netoleruoja intrigantų ir liežuvautojų	69,2%	19,3%	11,5%
19.	Mūsų vadovui – svarbiausia asmeninė karjera	19,3%	26,9%	53,8%
20.	Mūsų vadovui rūpi tik darbo užmokestis	0	11,5%	88,5%
21.	Mūsų vadovas į darbą visada ateina laiku	100%	0	0
22.	Mūsų vadovas doras žmogus	100%	0	0
23.	Mūsų vadovas į darbuotojus kreipiasi vardais	100%	0	0
24.	Mūsų vadovas – kolektyvo siela	100%	0	0

7 priedas

### C organizacijos respondentų vertinimas - Ar sutinkate su šiais teiginiais apie jūsų vadovą:

Eil. nr.	Teiginiai	SUTINKA	Nei sutinku, nei nesutinku	NESUTINKA
1.	Mūsų vadovui labiau rūpi organizacijos, o ne asmeniniai pasiekimai	75%	15%	10%
2.	Mūsų vadovui svarbu kaip jaučiasi jo darbuotojai	90%	0	10%
3.	Mūsų vadovas yra visiems vienodai teisingas	85%	5%	10%
4.	Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo	95%	5%	0%

	rezultatus			
5.	Mūsų vadovas gerai išmano savo darbą	95%	0	5%
6.	Mūsų vadovas mėgsta įsakinėti	20%	20%	60%
7.	Mūsų vadovas yra taktiškas žmogus	90%	0	10%
8.	Mūsų vadovas mus palaiko	95%	0	5%
9.	Mūsų vadovas pasitiki savo darbuotojais	100%	0	0
10.	Mūsų vadovas mėgsta iššūkius	50%	30%	20%
11.	Mūsų vadovas tingi dirbti	10%	5%	85%
12.	Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja	10%	10%	80%
13.	Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo rezultatus	95%	0	5%
14.	Mūsų vadovas turi daug idėjų	60%	25%	15%
15.	Mūsų vadovo nuotaika labai dažnai kinta	5%	10%	85%
16.	Mūsų vadovas yra optimistas	85%	10%	5%
17.	Mūsų vadovas laikosi duoto žodžio	95%	0	5%
18.	Mūsų vadovas netoleruoja intrigantų ir liežuvautojų	80%	10%	10%
19.	Mūsų vadovui – svarbiausia asmeninė karjera	20%	0	80%
20.	Mūsų vadovui rūpi tik darbo užmokestis	15%	5%	80%
21.	Mūsų vadovas į darbą visada ateina laiku	95%	0	5%
22.	Mūsų vadovas doras žmogus	95%	5%	0
23.	Mūsų vadovas į darbuotojus kreipiasi vardais	100%	0	0

24.	Mūsų vadovas – kolektyvo siela	55%	25%	20%
-----	--------------------------------	-----	-----	-----

8 priedas

### A organizacijos vadovui būdingos darbo vertybės

Vertybė	Teiginys	Atsakiusių respondentų (proc.) dalis		Būdinga / nebūdinga
		Sutinka	Nesutinka	
<b>PASIEKIMAI</b>	Mūsų vadovui labiau rūpi organizacijos, o ne asmeniniai pasiekimai	61,5 %	3,8 %	Būdinga
	Mūsų vadovas gerai išmano savo darbą	73 %	3,8 %	Būdinga
	Mūsų vadovui – svarbiausia asmeninė karjera	65,4%	11,5%	Būdinga
<b>ALTRUIZMAS</b>	Mūsų vadovas yra visiems vienodai teisingas	23%	38,5 %	Negalima atsakyti
	Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo rezultatus	69,2%	7,7%	Būdinga
	Mūsų vadovui svarbu kaip jaučiasi jo darbuotojai	61,5%	3,8%	Būdinga
	Mūsų vadovu galima pasitikėti			
<b>PATOGUMAS</b>	Mūsų vadovas mus palaiko	69,2%	15,4%	Būdinga
	Mūsų vadovas netoleruoja intrigantų ir liežuvautojų	19,2%	42,3%	Negalima atsakyti
	Mūsų vadovas į darbuotojus kreipiasi vardais	92,3%	0	Būdinga

<b>PADĒTIS</b>	Mūsu vadovas mēgsta įsakinėti	65,4%	26,9%	Būdinga
	Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja	38,5%	34,6%	Negalima atsakyti
	Mūsų vadovui – svarbiausia asmeninė karjera	65,4%	11,5%	Būdinga
	Mūsų vadovas tingi dirbti	3,8%	69,2%	Negalima atsakyti
	Mūsų vadovui rūpi tik darbo užmokestis	11,5%	65,4%	Negalima atsakyti
<b>SAUGUMAS</b>	Mūsų vadovas laikosi duoto žodžio	53,8%	11,5%	Būdinga
	Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja	38,5%	34,6%	Negalima atsakyti
<b>AUTONOMIJA</b>	Mūsų vadovas mėgsta iššūkius	76,9%	7,7%	Būdinga
	Mūsų vadovas turi daug idėjų	76,9%	11,5%	Būdinga
	Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja	38,5%	34,6%	Negalima atsakyti
	Mūsų vadovas pasitiki savo darbuotojais	53,8%	15,4%	Būdinga

9 priedas

### **B organizacijos vadovui būdingos darbo vertybės**

Vertybė	Teiginys	Atsakiusių respondentų (proc.) dalis		Būdinga / nebūdinga
		Sutinka	Nesutinka	

PASIEKIMAI	Mūsų vadovui labiau rūpi organizacijos, o ne asmeniniai pasiekimai	88,5%	7,7%	Būdinga
	Mūsų vadovas gerai išmano savo darbą	100%		Būdinga
	Mūsų vadovui – svarbiausia asmeninė karjera	19,3%	53,8%	
ALTRUIZMAS	Mūsų vadovas yra visiems vienodai teisingas	92,3%	7,7%	Būdinga
	Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo rezultatus	92,3%	7,7%	Būdinga
	Mūsų vadovui svarbu kaip jaučiasi jo darbuotojai	100%		Būdinga
PATOĞUMAS	Mūsų vadovas mus palaiko	100%		Būdinga
	Mūsų vadovas netoleruoja intrigantų ir liežuvautojų	69,2%	11,5%	Negalima atsakyti
	Mūsų vadovas į darbuotojus kreipiasi vardais	100%		Būdinga
PADĖTIS	Mūsų vadovas mėgsta įsakinėti	34,6%	42,4%	
	Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja	0	92,3%	Būdinga
	Mūsų vadovui – svarbiausia asmeninė karjera	19,3%	53,8%	Negalima atsakyti
	Mūsų vadovas tingi dirbti	0	100%	Būdinga
	Mūsų vadovui rūpi tik darbo užmokestis	0	88,5%	Būdinga
SAUGUMAS	Mūsų vadovas laikosi duoto žodžio	100%	0	Būdinga
	Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja	0	92,3%	Būdinga
AUTONO	Mūsų vadovas mėgsta iššūkius	96,2%	0	Būdinga

	Mūsų vadovas turi daug idėjų	100%	0	Būdinga
	Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja	0	92,3%	Negalima atsakyti
	Mūsų vadovas pasitiki savo darbuotojais	100%	0	Būdinga

### 10 priedas

### C organizacijos vadovui būdingos darbo vertybės

Vertybė	Teiginys	Atsakiusių respondentų (proc.) dalis		Būdinga / nebūdinga
		Sutinka	Nesutinka	
<b>PASIEKIMAI</b>	Mūsų vadovui labiau rūpi organizacijos, o ne asmeniniai pasiekimai	75%	10%	Būdinga
	Mūsų vadovas gerai išmano savo darbą	95%	5%	Būdinga
	Mūsų vadovui – svarbiausia asmeninė karjera	20%	80%	Būdinga
<b>ALTRUIZMAS</b>	Mūsų vadovas yra visiems vienodai teisingas	85%	10%	Negalima atsakyti
	Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo rezultatus	95%	5%	Būdinga
	Mūsų vadovui svarbu kaip jaučiasi jo darbuotojai	90%	10%	Būdinga
<b>PAT OGU</b>	Mūsų vadovas mus palaiko	95%	5%	Būdinga

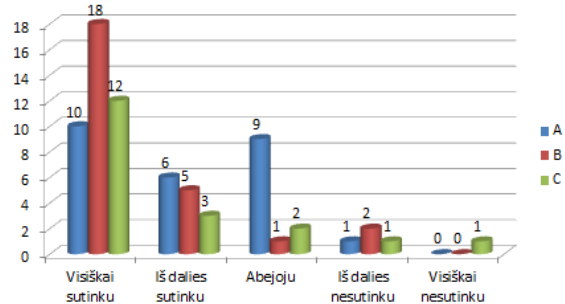
	Mūsų vadovas netoleruoja intrigantų ir liežuvautojų	80%	10%	Negalima atsakyti
	Mūsų vadovas į darbuotojus kreipiasi vardais	100%	0	Būdinga
<b>PADEĖTIS</b>	Mūsų vadovas mėgsta įsakinėti	20%	60%	
	Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja	10%	80%	Negalima atsakyti
	Mūsų vadovui – svarbiausia asmeninė karjera	20%	80%	Negalima atsakyti
	Mūsų vadovas tingi dirbti	10%	85%	Negalima atsakyti
	Mūsų vadovui rūpi tik darbo užmokestis	15%	80%	Negalima atsakyti
<b>SAUGUMAS</b>	Mūsų vadovas laikosi duoto žodžio	95%	5%	Būdinga
	Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja	10%	80%	Negalima atsakyti
<b>AUTONOMIJA</b>	Mūsų vadovas mėgsta iššūkius	50%	20%	Būdinga
	Mūsų vadovas turi daug idėjų	60%	15%	Būdinga
	Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja	10%	80%	Negalima atsakyti
	Mūsų vadovas pasitiki savo darbuotojais	100%		Būdinga



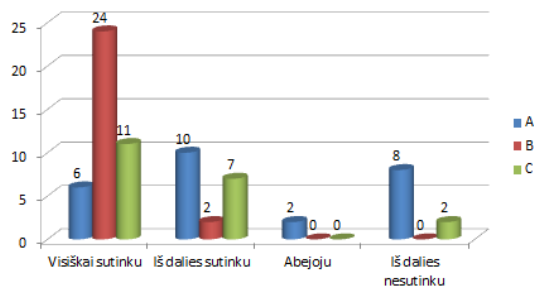
## TIESIOGINIO VADOVO VERTYBIŲ TYRIMAS

Anketinės apklausos duomenys  
2016 -06 mėn.  
D.Kazlauskienė

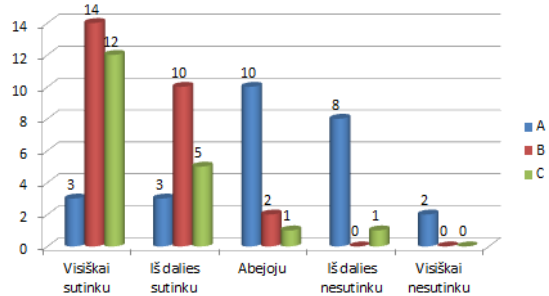
### 1. Mūsų vadovui labiau rūpi organizacijos, o ne asmeniniai pasiekimai



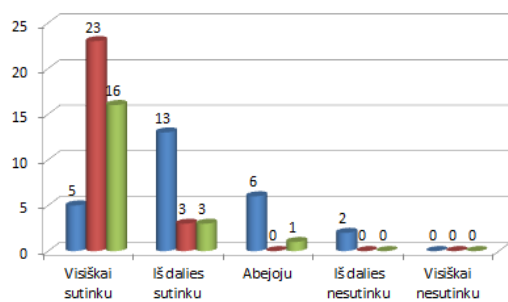
### 2. Mūsų vadovui svarbu kaip jaučiasi jo darbuotojai



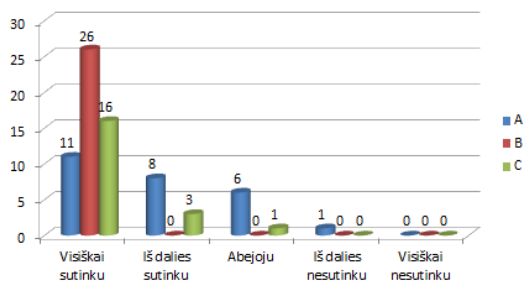
### 3. Mūsų vadovas yra visiems vienodai teisingas



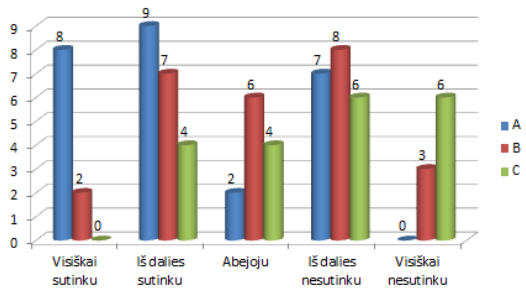
### 4. Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo rezultatus



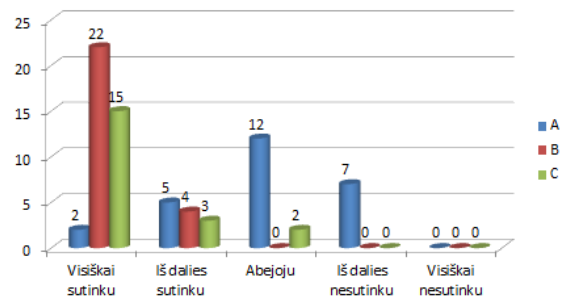
### 5. Mūsų vadovas gerai išmano savo darbą



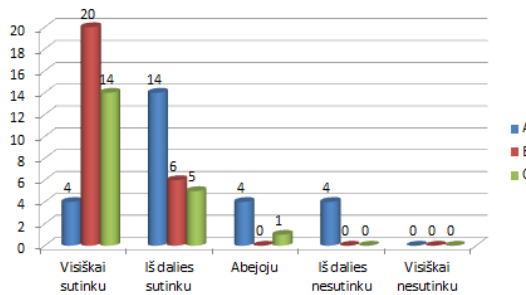
### 6. Mūsų vadovas mėgsta įsakinėti



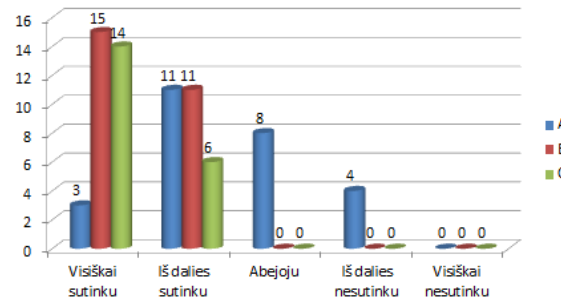
### 7. Mūsų vadovas yra taktiškas žmogus



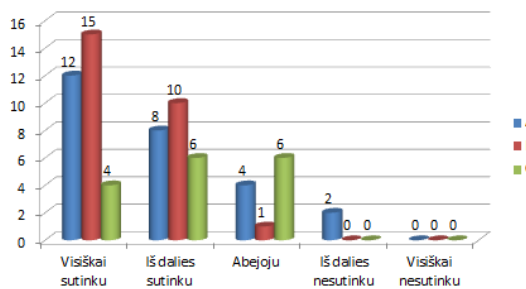
### 8. Mūsų vadovas mus palaiko



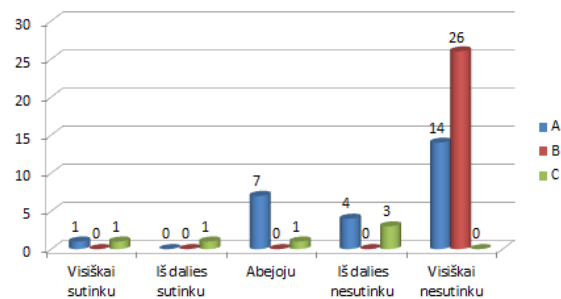
### 9. Mūsų vadovas pasitiki savo darbuotojais



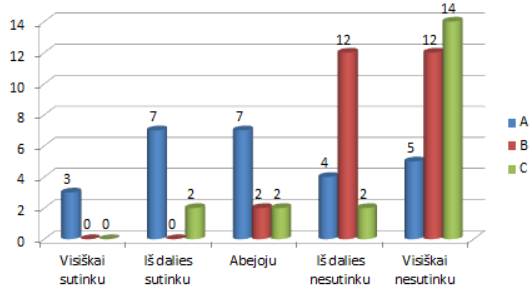
### 10. Mūsų vadovas mėgsta iššūkius



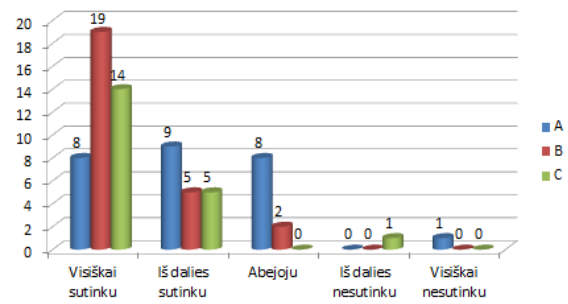
### 11. Mūsų vadovas tingi dirbti



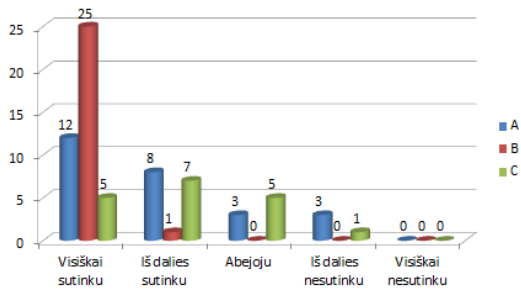
### 12. Mūsų vadovas mus smulkmeniškai kontroliuoja



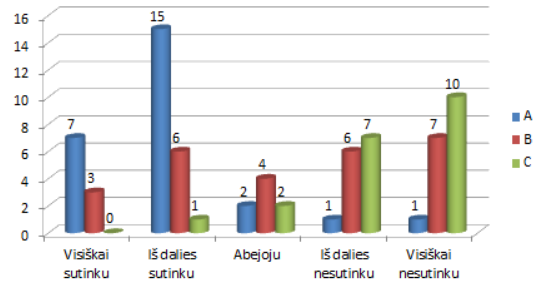
### 13. Mūsų vadovas prisiima atsakomybę už kolektyvo darbo rezultatus



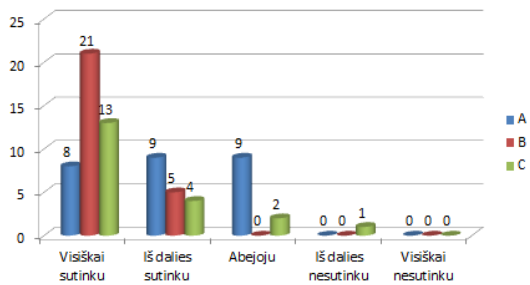
### 14. Mūsų vadovas turi daug idėjų



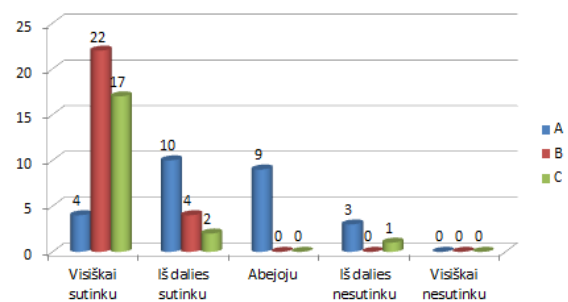
### 15. Mūsų vadovo nuotaika labai dažnai kinta



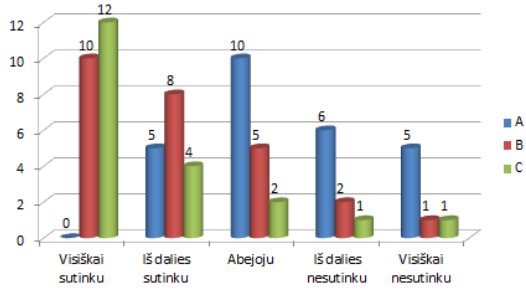
### 16. Mūsų vadovas yra optimistas



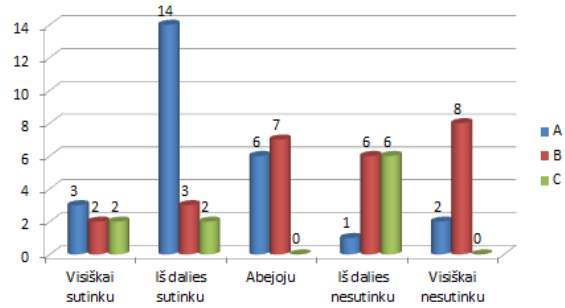
### 17. Mūsų vadovas laikosi duoto žodžio



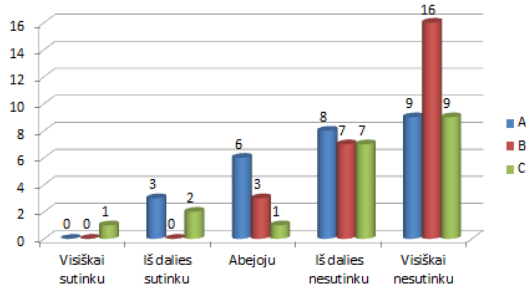
### 18. Mūsų vadovas netoleruoja intrigantų ir liežuvautojų



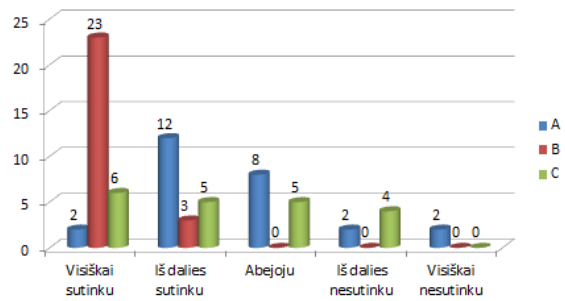
### 19. Mūsų vadovui – svarbiausia asmeninė karjera



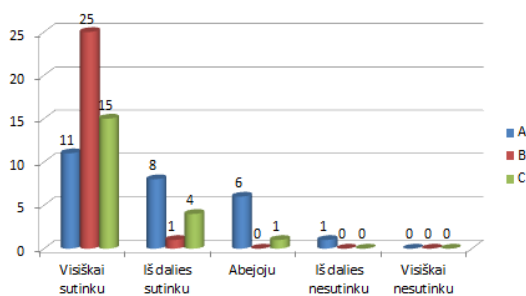
### 20. Mūsų vadovui rūpi tik darbo užmokestis



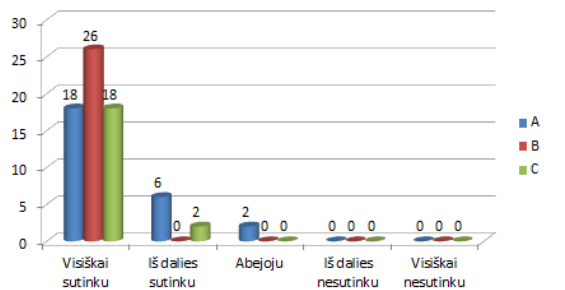
### 24. Mūsų vadovas – kolektyvo siela



### 22. Mūsų vadovas – doras žmogus



### 23. Mūsų vadovas į darbuotojus kreipiasi vardais



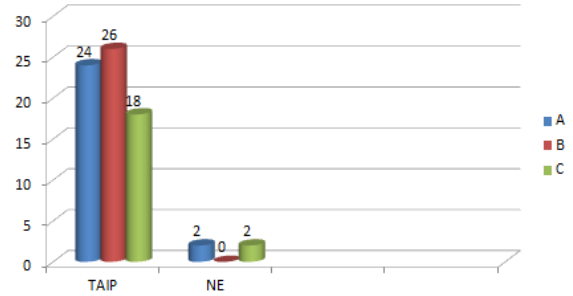
1.

## DUOMENYS APIE ORGANIZCIJĄ

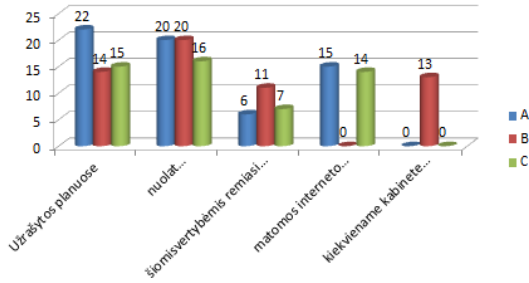
Apklausa magistriniam darbui  
2016-06 mėn.  
Apklauso vykdytoja D.Kazlauskienė

2.

### Ar organizacijos vertybės deklaruojamos viešai?



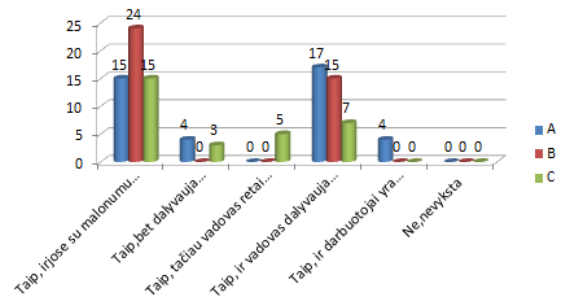
### VETYBĖS DEKLARUOJAMOS



3.

4.

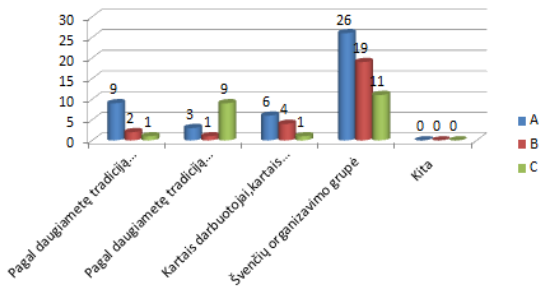
### Ar vyksta bendros organizacijos šventės?



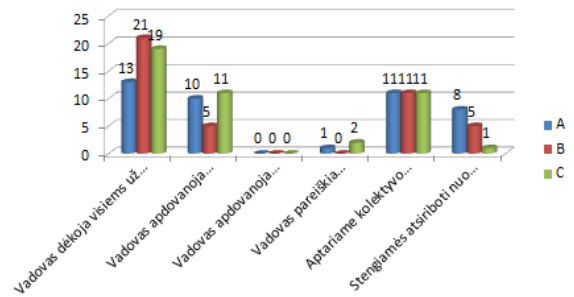
5.

6.

### Bendrus kolektyvo renginius inicijuoja

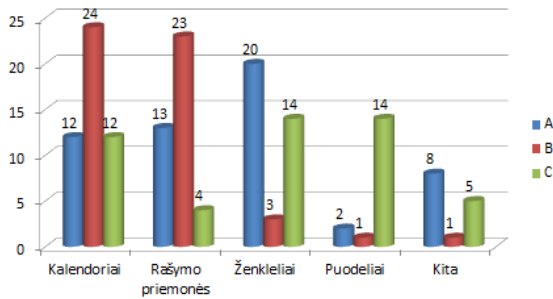


### Organizacijos renginių metu



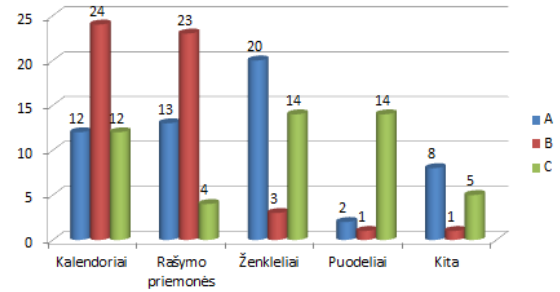
7.

### Kokie daiktai atspindi organizacijos simboliką?



8.

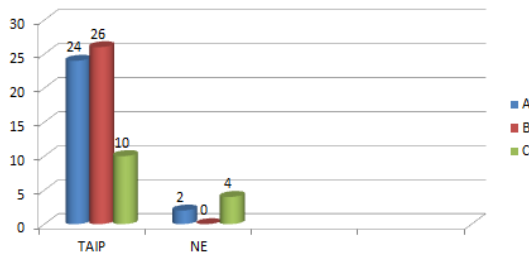
### Kokie daiktai atspindi organizacijos simboliką?



9.

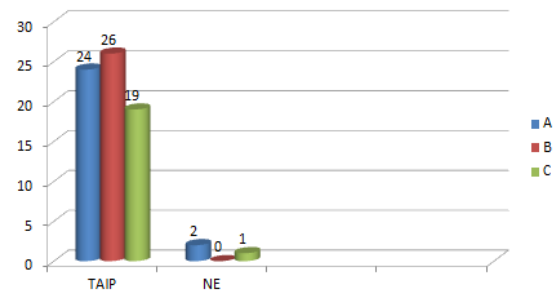
### Ar organizacijoje yra:

#### Istorijų pasakotojai



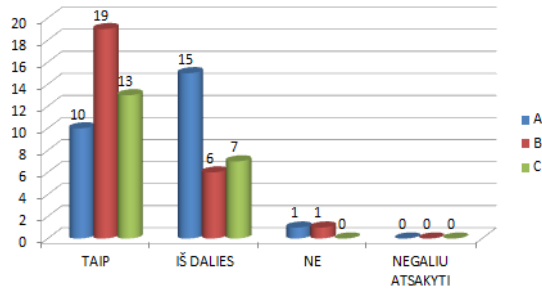
10.

### VEDLIŲ (žmonių, kurie yra kovotojai už organizaciją ir kultūrinių vertybių saugotojai bei puoselėtojai

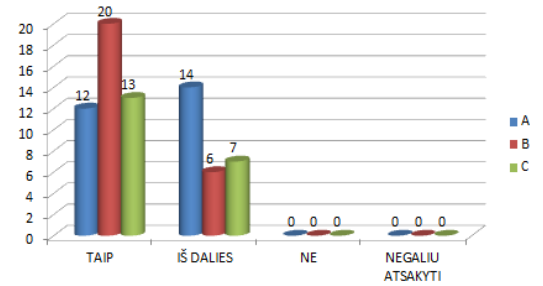


11.

AR ESATE PATENKINTAS SAVO STATUSU ORGANIZACIJOJE



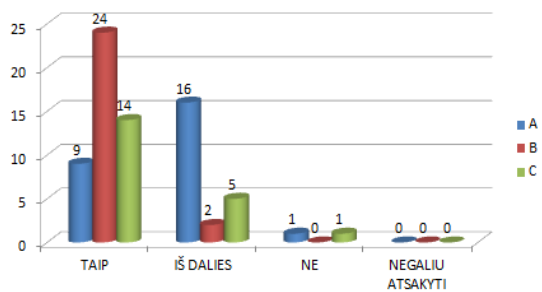
AR ESATE PATENKINTAS SANTYKIAIS SU KOLEGOMIS



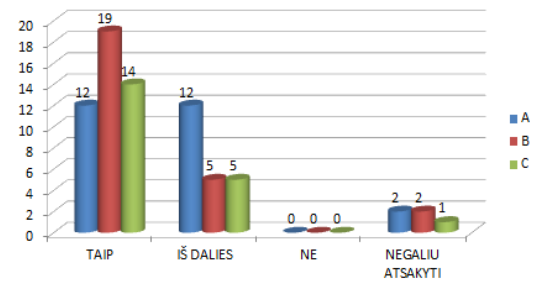
12.

13.

SANTYKIAIS SU VADOVAIS



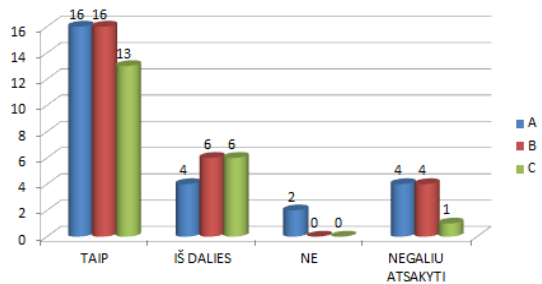
AR ESATE PATENKINTAS SUTEIKTAIS ĮGALIOJIMAIS



14.

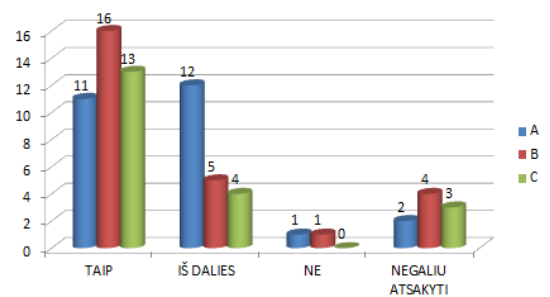
15.

AR ESATE PATENKINTAS KARJEROS GALIMYBĖMIS



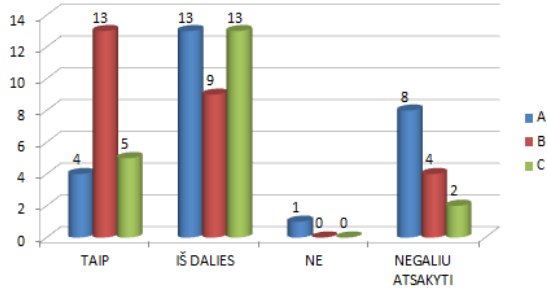
16.

AR ESATE PATENKINTAS PRIPAŽINIMO LYGIU ORGANIZACIJOJE



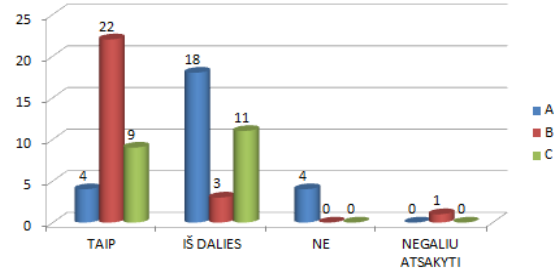
17.

**AR ESATE PATENKINTAS ORGANIZACIJOJE ESANČIAIS HEROJAIŠ**



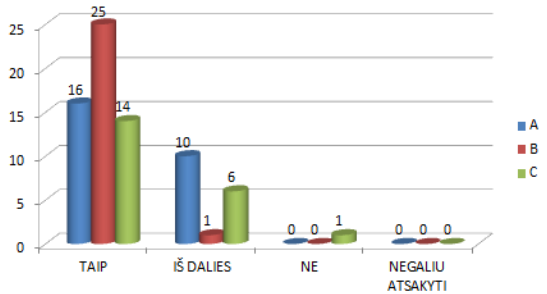
18.

**AR ESATE PATENKINTAS EGZISTUOJANČIA APLINKA**



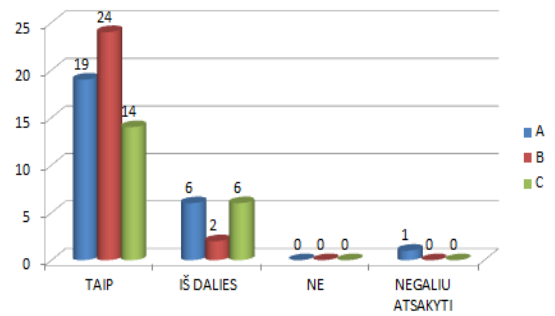
19.

**AR PRITARIATE ORGANIZACIJOJE DEKLARUOJAMOMS VERTYBĖMS**



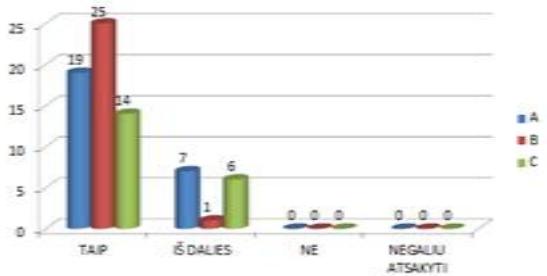
20.

**AR PRITARIATE ORGANIZACIJOS MISIJAI**



21.

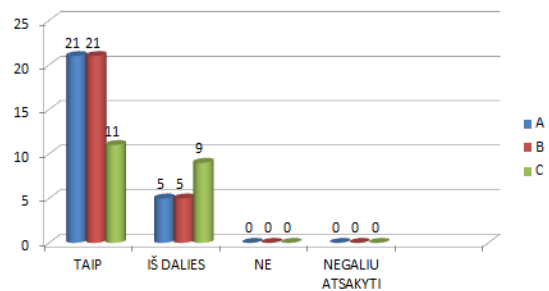
**AR PRITARIATE ORGANIZACIJOS TIKSLAMS**



22.

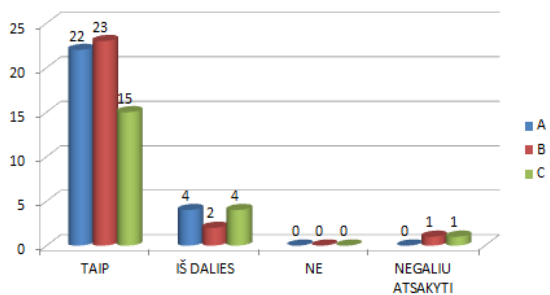


### AR PRITARIATE ORGANIZACIJOS TRADICIJOMS



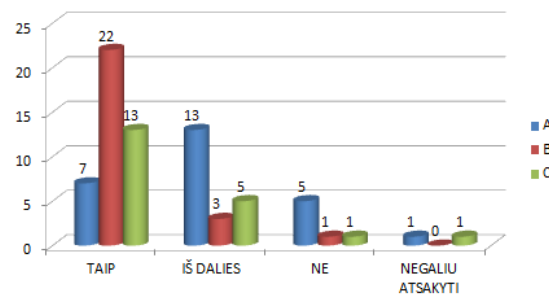
23.

### AR PRITARIATE ORGANIZACIJOS SIMBOLIAMS

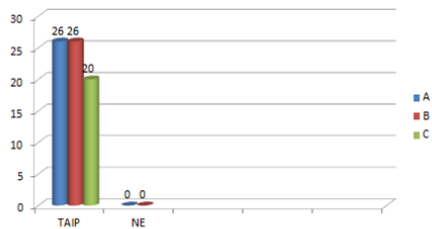


24.

### AR PRITARIATE ORGANIZACIJOS BENDRAVIMO TAISYKLĖMS



Jūsų nuomone, ar vadovo vertybės turi įtakos organizacijos organizacinei veiklai



25.

13 priedas

Anketavimo rezultatai pagal D. Denison metodiką (respondentų atsakymai)

Kultūros parametrai	Faktoriai	Įvertinimas, balų vidurkis			Vertinimas procentais		
		A	B	C	A	B	C
<b>Misija</b>	Strategija ir ketinimai (tikslai)	3,58	3,8	3,86	71,6%	76%	77,2%
	Tikslai ir uždaviniai (siekliai)	4,24	4,4	4,32	84,8%	88%	86,4%
	Vizija	3,68	3,9	4,0	73,6%	79%	80%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>3,83</b>	<b>4,0</b>	<b>4,06</b>	<b>76,6%</b>	<b>80%</b>	<b>81,2%</b>
<b>Pastovumas (nuoseklumas)</b>	Esminės vertybės	4,1	4,2	3,92	82 %	84%	78,4%
	Susitarimas	3,45	3,7	3,75	69%	92,5 %	75%
	Koordinavimas ir integracija.	3,96	4,3	4,1	79,2%	86%	82,4%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>3,83</b>	<b>4,0</b>	<b>3,93</b>	<b>76,6%</b>	<b>80%</b>	<b>78,6%</b>
<b>Prisitaikymas</b>	Pokyčių kūrimas (įgyvendinimas)	3,62	3,6	3,62	72,4%	72%	72,4%
	Dėmesys klientui,	3,7	3,6	3,84	74%	72%	76,8%
	Mokymas(-is) organizacijoje	3,8	3,9	4,0	76%	78%	79,6%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,82</b>	<b>74%</b>	<b>74%</b>	<b>76,4%</b>
<b>Dalyvavimas (įsitraukimas)</b>	Gebėjimų (pajėgumų) vystymas	4,34	3,9	3,7	86,8%	78%	74%
	Galios (įgaliojimų) suteikimas	4,08	4,1	4,2	81,6%	82%	84 %
	Komandinė orientacija.	4,04	4,4	4,2	80,8%	88%	84 %
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>	<b>4,03</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>	<b>80,6%</b>

## 14 priedas

Anketavimo rezultatai pagal D. Denison metodiką (vadovų atsakymai)

Kultūros parametrai	Faktoriai	Įvertinimas, balų vidurkis			Vertinimas procentais		
		A	B	C	A	B	C
<b>Organizacijos</b>							
<b>Misija</b>	Strategija ir ketinimai (tikslai)	3,4	4,2	4,2	68%	84%	84%
	Tikslai ir uždaviniai (siekliai)	4,4	5	4,8	88%	100%	96%
	Vizija	4	4	4,2	80%	80%	84%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>3,9</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>78%</b>	<b>88%</b>	<b>88%</b>
<b>Pastovumas (nuoseklumas)</b>	Esminės vertybės	3,8	5	4,4	76%	100%	88%
	Susitarimas	3,75	4,2	3,5	75%	84%	70%
	Koordinavimas ir integracija.	4,8	5	5	96%	100%	100%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>4,1</b>	<b>4,7</b>	<b>4,3</b>	<b>82,3%</b>	<b>94%</b>	<b>86%</b>
<b>Prisitaikymas</b>	Pokyčių kūrimas (įgyvendinimas)	4,0	4,0	4,2	80%	80%	84%
	Dėmesys klientui,	3,8	4,2	4,0	76%	84%	80%
	Mokymasis organizacijoje	4,4	4,6	4,4	88%	92%	88%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>4,0</b>	<b>4,3</b>	<b>4,1</b>	<b>81,3%</b>	<b>86%</b>	<b>82%</b>
<b>Dalyvavimas (įsitraukimas)</b>	Gebėjimų (pajėgumų) vystymas	4,8	4	4,4	92%	80%	88%
	Galios (įgaliojimų) suteikimas	4,6	5	4,8	80%	100%	96%
	Komandinė orientacija.	4,0	5	4,4	96%	100%	88%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>4,5</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>	<b>89,3%</b>	<b>93,3%</b>	<b>90,6%</b>

## 15 priedas

Respondentų/Vadovų organizacijos kultūros parametų vertinimas (balų vidurkis, procentai)

Kultūros parametrai	Faktoriai	Respondentų/Vadovų organizacijos kultūros parametų vertinimas (balų vidurkis, procentai)					
		A - R	A-V	B - R	B - V	C - R	C - V
Misija	Strategija ir ketinimai (tikslai)	3,58 71,6%	3,4 68%	3,8 76%	4,2 84%	3,86 77,2%	4,2 84%
	Tikslai ir uždaviniai (siekliai)	4,24 84,8%	4,4 88%	4,4 88%	5 100%	4,32 86,4%	4,8 96%
	Vizija	3,68 73,6%	4 80%	3,9 79%	4 80%	4,0 80%	4,2 84%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>3,83</b> <b>76,6%</b>	<b>3,9</b> <b>78%</b>	<b>4,0</b> <b>80%</b>	<b>4,4</b> <b>88%</b>	<b>4,06</b> <b>81,2%</b>	<b>4,4</b> <b>88%</b>
Pastovumas (nuoseklumas)	Esminės vertybės	4,1 82%	3,8 76%	4,2 84%	5 100%	3,92 78,4%	4,4 88%
	Susitarimas	3,45 69%	3,75 75%	3,7 92,5%	4,2 84%	3,75 75%	3,5 70%
	Koordinavimas ir integracija.	3,96 79,2%	4,8 96%	4,3 86%	5 100%	4,1 82,4%	5 100%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>3,83</b> <b>76,6%</b>	<b>4,1</b> <b>82,3%</b>	<b>4,0</b> <b>80%</b>	<b>4,7</b> <b>94%</b>	<b>3,93</b> <b>78,6%</b>	<b>4,3</b> <b>86%</b>
Pristaikymas	Pokyčių kūrimas (įgyvendinimas)	3,62 72,4%	4,0 80%	3,6 72%	4,0 80%	3,62 72,4%	4,2 84%
	Dėmesys klientui,	3,7	3,8	3,6	4,2	3,84	4,0

		74%	76%	72%	84%	76,8%	80%
	Mokymas(-is) organizacijoje	3,8, 76%	4,4 88%	3,9 79%	4,6 92%	4,0 79,6%	4,4 88%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>3,7</b> <b>74%</b>	<b>4,0</b> <b>81,3</b> <b>%</b>	<b>3,7</b> <b>74%</b>	<b>4,3</b> <b>86%</b>	<b>3,82</b> <b>76,4%</b>	<b>4,1</b> <b>82%</b>
<b>Dalyvavimas (įsitraukimas)</b>	Gebėjimų (pajėgumų) vystymas	4,34 86,8%	4,8 92%	3,9 78%	4 80%	3,7 74%	4,4 88%
	Galios (įgaliojimų) suteikimas	4,08 81,6%	4,6 80%	4,1 82%	5 100%	4,2 84 %	4,8 96%
	Komandinė orientacija.	4,04 80,8%	4,0 96%	4,4 88%	5 100%	4,2 84 %	4,4 88%
	<b>Bendras rodiklis</b>	<b>4,1</b> <b>83%</b>	<b>4,5</b> <b>89,3</b> <b>%</b>	<b>4,1</b> <b>83%</b>	<b>4,6</b> <b>93,3%</b>	<b>4,03</b> <b>80,6%</b>	<b>4,5</b> <b>90,6%</b>

16 priedas

## VADOVO VAIDMUO FORMUOJANT ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ

Pagal D.Denison modelį

Gerbiamas respondente, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Danutė Kazlauskienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti Jūsų organizacijos kultūros tipą, t. y. sužinoti, koks darbo modelis vyrauja organizacijoje, kokia vadovo pozicija formuojant organizacijos kultūrą. Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis. Atsakykite į kiekvieną klausimą taip, kaip Jums atrodo.

Denison ištyrė tam tikras charakteristikas, organizacinės kultūros ir organizacijos veiklos efektyvumą. Svarstomi kultūros bruožai: dalyvavimas, pastovumas, prisitaikymas ir misija.

Atsakant kiekvieną klausimą galima įvertinti nuo 1 iki 5 balų ;

1 - žemiausias balas( vertinimas), 5 - maksimalus balas (vertinimas)

Dėkoju už atsakymus. Sėkmės pildant anketą.

parametrai	Faktoriai	Patvirtinimas	Vertinimas				
			1	2	3	4	5
ISITRAUKIMAS ( DALYVAVIMAS)	Įgaliojimai	Dauguma darbuotojų aktyviai dalyvauja darbo procese.					
		Sprendimai organizacijoje priimami pagal gaunamą (prieinamą) tiksliausią ir naujausią (aktualiausią) informaciją.					
		Informacija yra prieinama visiems: kiekvienas darbuotojas turi galimybę gauti reikiamą informaciją.					
		Kiekvienas tiki (galvoja, mano), kad jis/ji reikšmingai presided prie organizacijos kultūros kėlimo.					
		Visi organizacijos darbuotojai įtraukiami į planavimo procesą.					
	Komandinė orientacija	Aktyviai skatinama bendra atskirų organizacijos grupių veikla					
		Dirbantys žmonės jaučiasi esantys organizacijos komandos					

<b>PASTOVUMAS</b>		dalimi.					
		Pirmenybė teikiama komandiniam darbo stiliui, o ne valdymui pagal hierarchiją.					
		Pagrindinė organizacijos sudedamoji dalis – komanda.					
		Darbo procesas vyksta taip, kad kiekvienas gali pamatyti savo darbo ir organizacijos tikslų santykį.					
	<b>Gebėjimų (Pajėgumų) vystymas</b>	Lyderiai deleguoja įgaliojimus darbuotojams, suteikdami jiems galimybę veikti savarankiškai.					
		Nuolat dirbama dėl organizacijos narių gebėjimų tobulinimo.					
		Randamos ir suteikiamos investicijos darbuotojų žinioms kelti.					
		Darbuotojų žinios ir gebėjimai vertinami kaip svarbus organizacijos pranašumo šaltinis.					
		Dažnai kyla problemos, nes užduočių atlikimui trūksta žinių ir įgūdžių.					
	<b>Esminės vertybės</b>	Lyderiai savo elgesiu palaiko priimtas organizacijos vertybes.					
		Organizacijos vertybes apibrėžia valdymo stilius ir metodai.					
		Priimtos vertybės apsprendžia organizacijos veiklą .					
		Pagrindinių vertybių ignoravimas neišvengiamai sukelia problemas.					

<b>PRISITAIKYMI</b>		Vertybės - tai etikos kodas, kuris reguliuoja mūsų elgesį, leidžiantį atskirti gera nuo blogo.						
	<b>Susitarimas</b>	Iškilius prieštaravimams mes nuoširdžiai dirbame, kad priimtume bendrus susitarimus, nepažeisdami kitų interesų.						
		Organizacijoje sukurta stipri bendra kultūra, kuri užtikrina darbuotojų nuomonių ir veiksmų nuoseklumą.						
		Organizacijoje lengvai pasiekiami sutarimai, net sprendžiant sudėtingas užduotis.						
		Mūsų organizacijoje sunku pasiekti bendrus susitarimus sprendžiant pagrindinius uždavinius						
	<b>Koordinavimas ir integracija</b>	Mūsų požiūris į ugdymo procesą nuoseklus ir nuspėjamas.						
		Žmonės iš skirtingų organizacijos grupių siekia bendrų tikslų ir vizijos.						
		Organizacijoje nekyla problemų koordinuojant įvairių grupių veiklą.						
		Organizacijos nariai geba dirbti su žmonėmis iš kitos grupės ar kitos organizacijos.						
		Organizacija turi aiškius tikslus ir uždavinius, iš kurių formuojami atskirų grupių tikslai, nukreipti į bendruosius organizacijos tikslus.						
<b>Pokyčių kūrimas</b>	Darbo metodai yra labia lankstūs ir gali būti lengvai pakeičiami.							
	Organizacijoje vykstantys pokyčiai darbo procese skatina							



		konkurentus reaguoti į ( juos) šiuos pokyčius.					
		Organizacija savo veikloje taiko naujus aktyvius darbo metodus.					
		Pokyčiai organizacijoje sukelia darbuotojų pasipriešinimą.					
		Skirtingos organizacijos grupės priimdamos sprendimus dažnai bendradarbiauja .					
<b>Dėmesys klientui</b>		Nustatant organizacijos kaitos pobūdį atsižvelgiama į klientų nuomonę ir rekomendacijas.					
		Klientas (tėvai/ globėjai) turi tiesioginę įtaką sprendimų priėmimui.					
		Visi organizacijos nariai supranta klientų, t. y. ugdytinių, tėvų /globėjų poreikius.					
		Priimant sprendimus organizacijoje nekreipiamas dėmesys (ignoruojami) į klientų interesus					
		Organizacijoje skatinamas bendradarbiavimas su klientais (tėvais, globėjais, soc.partneriais).					
<b>Mokymas (is) organizacijoje</b>		Organizacijos darbuotojai mokosi iš klaidų.					
		Vadovai skatina ir apdovanoja organizacijos narius,					
		Daugeliui dalykų neskiriamas reikiamas dėmesys.					
		Mokymas (is) – svarbus kasdienio darbo tikslas.					
		Organizacijos darbuotojai visiškai supranta savo darbo esmę.					

<b>MISIJA</b>	<b>Strategijairketinimai</b>	Mūsų organizacija turi ilgalaikius tikslus ir jų įgyvendinimo kryptį.					
		Mūsų organizacijos strategija skatina kitas organizacijas, keisti savo ateities (strateginius) planus.					
		Organizacija turi aiškiai apibrėžtą misiją, kuri suteikia mūsų darbui prasmę ir kryptį .					
		Mes turime aiškią strategiją ateičiai.					
		Mūsų organizacijos priimta strategija man nesuprantama.					
	<b>Tikslai ir uždaviniai</b>	Organizacija turi bendrus susitarimus dėl jos iškeltų tikslų.					
		Lyderiai iškelia ambicingus, (plataus užmojo), bet realius tikslus.					
		Vadovai atvirai kalba apie iškeltų tikslų siekimą.					
		Siekdami įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, mes nuolat stebime pažangos augimą.					
		Žmonės supranta, kas turėtų būti daroma (padaryta), siekiant įgyvendinti ilgalaikės perspektyvos tikslus.					
	<b>Vizija</b>	Organizacija turi bendrą jos dalyvių ateities viziją.					
		Vadovai-lyderiai orientuoti į ateitį.					
		Trumpalaikiai tikslai dažnai prieštarauja ilgalaikiams tikslams.					
		Mūsų vizija įkvepia ir motyvuoja darbuotojus.					
		Mes galime išspręsti trumpalaikius uždavinius, nepablogindami mūsų ilgalaikės perspektyvos.					

Duomenys apie Jus:

Kiek metų dirbate organizacijoje:

- a) nuo 1 iki 5 metų
- b) nuo 5 iki 10 metų
- c) nuo 10 iki 15 metų
- d) daugiau nei 15 metų

Jūsų amžius:

- a) jaunesnis nei 25 metai
- b) nuo 26 iki 40 metų
- c) nuo 41 iki 60 metų
- d) vyresnis nei 60 metų

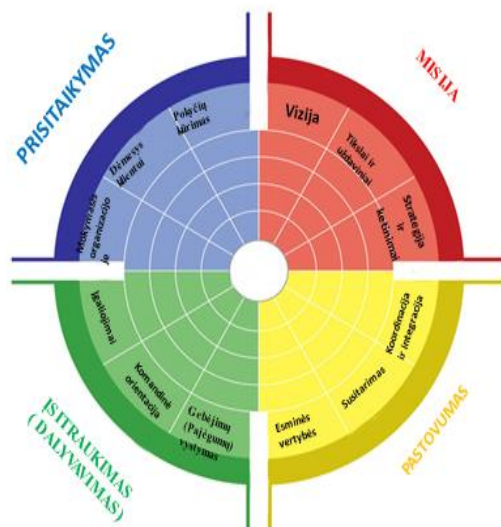
17 priedas

Jūsų pareigos darbovietėje:

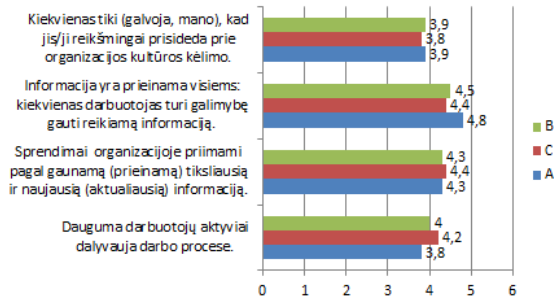
- a) mokytojas
- b) specialistas
- c) direktoriaus pavaduotojas
- d) direktorius

### Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą

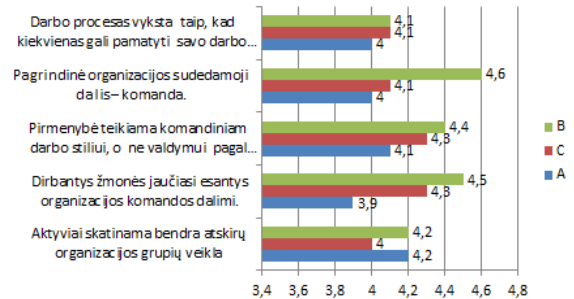
Anketų analizė pagal D.Denisono metodiką  
2016 m.



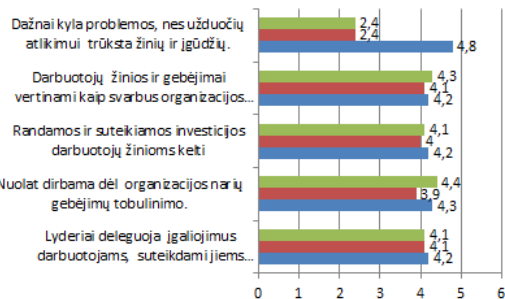
### DALYVAVIMAS/ĮSITRAUKIMAS ĮGALIOJIMAI



### DALYVAVIMAS /ĮSITRAUKIMAS KOMANDINĖ ORIENTACIJA

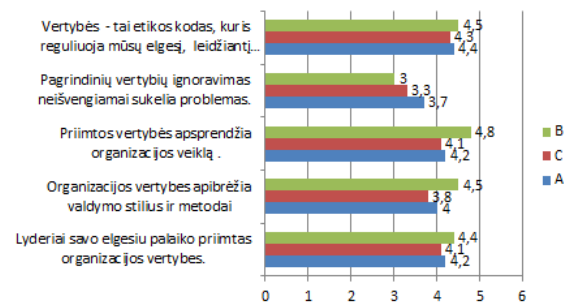


### DALYVAVIMAS /ĮSITRAUKIMAS GEBĖJIMŲ (PAJĖGUMŲ) VYSTYMAS



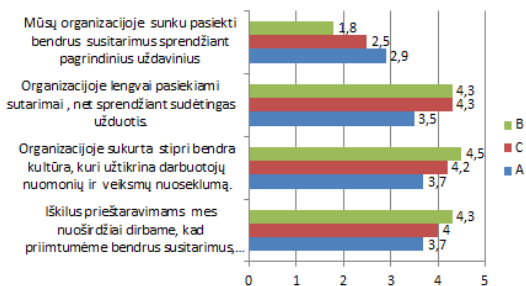
6

### PASTOVUMAS (NUOSEKLUMAS, DERMĖ) ESMINĖS VERTYBĖS

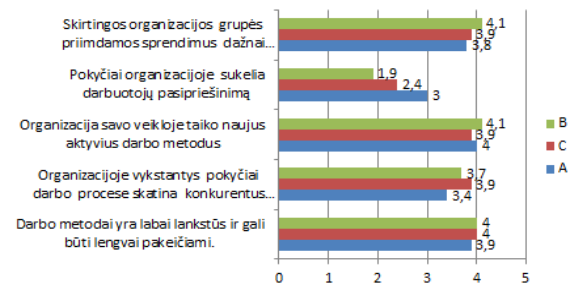


5

### PASTOVUMAS (NUOSEKLUMAS, DERMĖ) SUSITARIMAS

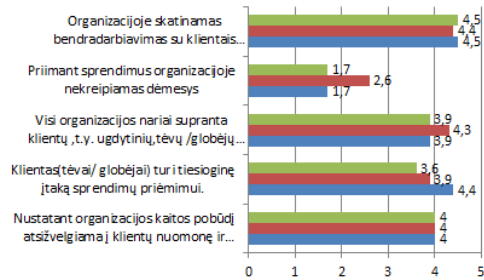


### PRISITAIKYMAS POKYČIŲ KŪRIMAS



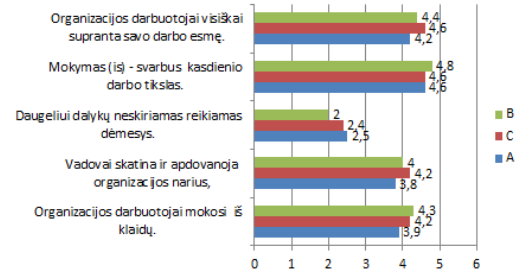
10

### PRISITAIKYMAS DĖMESYS KLIENTUI



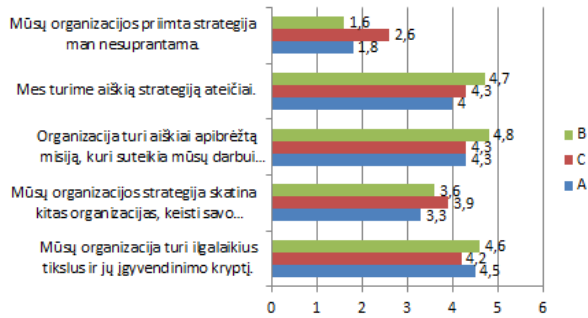
11

### PRISITAIKYMAS MOKYMAS (IS) ORGANIZACIJOJE

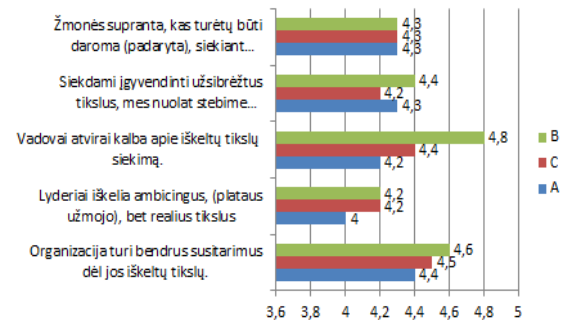


12

### MISIJA STRATEGIJAIK KETINIMAI

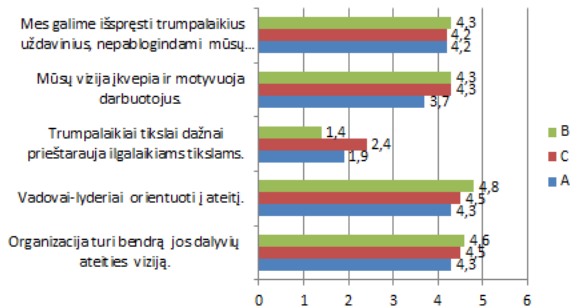


### MISIJA TIKSLAI IR UŽDAVINIAI



14

### MISIJA VIZIJA



## VADOVO VAIDMUO FORMUOJANT ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ

### INTERVIU GAIRĖS

#### Gimnazijų vadovams

Pareigos \_\_\_\_\_

Pedagoginio darbo stažas \_\_\_\_\_

Darbo stažas gimnazijoje \_\_\_\_\_

#### Tyrimo sritis: ORGANIZACIJOS MISIJA, TIKSLAI

1. Vienas iš pagrindinių elementų formuojant sėkmingas organizacijas yra aiškus organizacijos misijos ar tikslo supratimas. Kaip manote, ar Jūsų organizacija turi aiškius tikslus ir strategiją? Koks yra aukščiausio lygio vadovų (direktoriaus, pavaduotojų) vaidmuo formuojant ir įgyvendinant organizacijos misiją?
2. Ar gimnazijos vadovai siekia tikslų, kurie yra ambicingi, tačiau realūs? Gal galėtumėte pateikti pavyzdžių?
3. Ar Jūsų gimnazijos vadovai turi aiškią ilgalaikę viziją? Kodėl taip manote?

#### Tyrimo sritis: DALYVAVIMAS

4. Vienas iš pagrindinių naujojo viešojo valdymo teorijų akcentų - suteikta galimybė organizacijos nariams dalyvauti sprendimo priėmimo procese. Ar Jūsų gimnazijoje mokytojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus? Pvz., ar dauguma narių dalyvauja sudarant strateginius planus?
5. Ar organizacijos nariai gali aktyviai reikšti nuomonę organizacijos problemineis klausimais? Kaip? Prašome pateikite pavyzdžių.
6. Ar Jūsų organizacijoje yra skatinamas bendradarbiavimas ir komandinis darbas? Kaip tai daroma?

#### Tyrimo sritis: NUOSEKLUMAS IR KOMPETENCIJA

7. Ar gimnazijos tikslai yra įgyvendinami nuosekliai? Kodėl taip manote?
8. Kokios pagrindinės vertybės yra Jūsų organizacijos? Kaip kiekvienas organizacijos narys prisideda prie jų įgyvendinimo?
9. Ar Jūsų gimnazijoje planingai investuojama į darbuotojų kompetencijų stiprinimą? Prašome pateikite pavyzdžių?
10. Kaip integruojamos naujovės į organizacijos veiklą? Pateikite gerosios praktikos pavyzdžių.

11. Koks vadovavimo stilius dominuoja jūsų organizacijoje: autokratinis, demokratinis, liberalus, sutelkiantis žmones bendriems darbams? Pateikite pavyzdžių.

### **Tyrimo sritis: PASIRENGIMAS POKYČIAMS**

12. Jūsų nuomone, kaip organizacijos nariai supranta ir priima pokyčių reikalingumą/naudą? Koks vadovo vaidmuo skatinant pokyčius ir inovacijas?

13. Kokie yra du svarbiausi dalykai, kuriuos organizacijos vadovai turi daryti, siekiant kurti šiuolaikišką ir aukštą organizacijos kultūrą?

Ką dar norėtumėte pasakyti/ papildyti interviu tematika?

**Dėkoju už atsakymus!**

## **18 priedas**

### **VADOVO VAIDMUO FORMUOJANT ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ**

#### **INTERVIU GAIRĖS**

##### **Švietimo politikos formuotojams**

Pareigos \_\_\_\_\_

Pedagoginio darbo stažas \_\_\_\_\_

Darbo stažas gimnazijoje \_\_\_\_\_

##### **Tyrimo sritis: ORGANIZACIJOS MISIJA, TIKSLAI**

1. Vienas iš pagrindinių elementų formuojant sėkmingas organizacijas yra aiški organizacijos misija ir strategija. Kaip manote, ar mokyklų vadovai siekia tikslų, kurie yra ambicingi, tačiau realūs? Gal galėtumėte pateikti pavyzdžių?

2. Kokia yra dabartinė mokykla?

3. Ko reikia, kad dabartinė mokykla išties taptų šiuolaikiška, vaikams, jaunimui ir suaugusiems patrauklia, t. y. GERA mokykla?

##### **Tyrimo sritis: DALYVAVIMAS**

4. Vienas iš pagrindinių naujojo viešojo valdymo teorijų akcentų - suteikta galimybė organizacijos nariams dalyvauti sprendimo priėmimo procese. Kaip manote, ar mokyklose yra pakankamas dėmesys skiriamas mokytojų įtraukimui į sprendimų priėmimo procesus? Gal galite pateikti pavyzdžių?

5. Ar gimnazijų nariai gali aktyviai reikšti nuomonę švietimo sistemos probleminiais klausimais? Patekite situacijų pavyzdžių.

6. Ar yra skatinamas bendradarbiavimas ir komandinis darbas? Kaip tai daroma?

Tyrimo sritis: NUOSEKLUMAS IR KOMPETENCIJA

7. Kokiomis savybėmis/vadovavimo stiliumi, Jūsų nuomone, turėtų pasižymėti šiuolaikinės mokyklos vadovas?

8. Kokios pagrindinės vertybės turėtų vyrauti šiuolaikinėje mokykloje? Koks vadovo vaidmuo jas įgyvendinant?

9. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų kompetencijas, kelti jų prestižą.

Tyrimo sritis: PASIRENGIMAS POKYČIAMS

10. Kokie, Jūsų nuomone, pokyčiai turėtų būti atlikti švietimo sistemoje?

11. Dažnai girdime, kad neveikia senoji vadybos mokykla, kad būtina orientuotis į šiuolaikinę vadybą. Koks turėtų būti šiuolaikinis mokyklos vadovas?

12. Kokie yra du svarbiausi dalykai, kuriuos organizacijos vadovai turi daryti, siekiant kurti šiuolaikišką ir aukštą organizacijos kultūrą?

Ką dar norėtumėte pasakyti/ papildyti interviu tematika?

Ką dar norėtumėte pasakyti/ papildyti interviu tematika?

---

---

---

Dėkojame už atsakymus!

19 priedas

**VADOVO VAIDMUO FORMUOJANT ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ**

**INTERVIU GAIRĖS**

**Švietimo politikos formuotojams**



## **Tyrimo sritis: ORGANIZACIJOS MISIJA, TIKSLAI**

1. Vienas iš pagrindinių elementų formuojant sėkmingas organizacijas yra aiški organizacijos misija ir strategija. Kaip manote, ar mokyklų vadovai siekia tikslų, kurie yra ambicingi, tačiau realūs? Gal galėtumėte pateikti pavyzdžių?

**ŠMM ministrė Audronė Pitrėnienė** : Aš manau, kad iš esmės yra daug atlikta ,daug mokymų, daug seminarų, daug pažengę, tad švietimo vadovai yra pasirengę formuoti viziją, misiją su savo organizacija, su mokiniais, su tėvais kartu, manau, nes ir išorės vertintojai , kai važiuoja vertinti mokyklų situacijos, nurodo, kad šioje vietoje didelių problemų nėra. Organizacijų vadovai paskaito ir švietimo strategiją, geros mokyklos koncepciją, manau, kad valstybiniai dokumentai, reglamentuojantys visas švietimo veiklas yra paruošti neblogai ir mokyklų vadovai sugeba sutelkti kolektyvus suformuoti vizijas, misijas. Kita, galbūt , problema – kiek tie tikslai yra ambicingi . Pagrindinis mokyklų tikslas – rezultatai. Yra daug pavienių pasiekimų olimpiadose ir respublikiniuose, ir tarptautiniuose, ir fizikos, ir chemijos, bet žiūrint į Tarptautinius tyrimų PISA ar kitus, rezultatai visiškai nedžiuginantys, net neaukščiau, žemiau ES šalių vidurkio.

**Skuodo savivaldybės administracijos meras Petras Pušinskas**: Praktiškai mūsų rajono mokyklų vadovai yra perėję į tą lygmenį, kad sieja savo organizacijos tikslus su misija, vizija kaip turi atrodyti jų organizacija pagal švietimo strategijas. Aišku, gimnazijų vadovai yra ambicingi, bet išsikelia realius tikslus, kurie yra kartu ir ambicingi, ir realūs.

**Skuodo savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėja Aldona Jasienė** : Manau, kad mokyklų vadovai kaip ir turi, kaip ir privalo siekti tokių strategijų, kokios yra numatytos prioritetuose, švietimo dokumentuose. Vienas vadovas dirba lanksčiau , atkaklia, kitas – naudoja kitus vadovavimo metodus, tai priklauso ir nuo asmeninių vadovo savybių. Ar tie tikslai yra ambicingi, ar realūs labai priklauso nuo to kokia yra mokykla – pagrindinė, gimnazija, atsiliepia į jos finansus.

*Apibendrinant interviu išsakytas mintis, galima teigti, kad švietimo organizacijų vadovai geba suformuoti mokyklos viziją, misiją, siekti ambicingų, bet realiai įgyvendinamų tikslų.*

Kokia yra dabartinė mokykla?

**ŠMM ministrė Audronė Pitrėnienė**: Vieną absoliutą apibūdinanti galbūt sudėtinga, nes kiekviena mokykla, kiekviena organizacija – labai skirtingos. Ir kultūra, ir siekiai, ir uždaviniai, ir prioritetai. Jie gali skambėti ir panašiai, kadangi Lietuvoje dokumentus mes surašyti mokame, bet jei žiūrime į faktą ką mokykla yra pasiekusi, kokia organizacinė kultūra, kokie mokinių pasiekimai, kokia ta pamoka – tai rezultatai yra skirtingi ir organizacijos yra skirtingos. Jeigu mikroklimatas, etosas yra neblogoje situacijoje, tai pamoka, pasiekimai – silpna vieta. Atrodo, dirba didelė dalis mokytojai metodininkai, ekspertai, turintys aukštą kvalifikaciją, bet, kai išorės vertintojai per ataskaitas pateikia, kad 40% mokytojų metodininkų mokinių nepasiekia rezultato, tada kyla klausimas – tai kokia ta

mokykla? Mes turime daug gerai dirbančių mokytojų, gerai besimokančių mokinių, talentingų mokytojų ir talentingų mokinių, bet visumoje mokykloje turime daug problemų su ugdymu, pamoka, su mokinių pasiekimais.

**Skuodo savivaldybės administracijos meras Petras Pušinskas:** Dabartinė mokykla – tobulėjanti, siekianti naujo, naujovių įvedimo, daug dalyvauja projektinėse veiklose, mokyklose rašo tarptautinius projektus ir bendradarbiauja su užsienio mokyklomis. Tai džiugina, vaikams didelis akstinas mokintis, dirbti kalbų tobulėjime, ne tik kitų kultūrų pažinimas, bet ir tarpmokyklinis, tarpvalstybinis bendradarbiavimas.

**Skuodo savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėja Aldona Jasienė:** [Nuolat kintanti, nuolat besimokanti, kadangi viskas stipriai tobulėja, mūsų vaikai Z kartos, tad mokytojas turi suspėti eiti jeigu ne priekyje, tai bent šalia.

*Apibendrinant teigiančiųjų mintis, galima daryti išvadas, kad visi mato mokyklą tobulėjančią, besimokančių visais lygmenimis*

Ko reikia, kad dabartinė mokykla išties taptų šiuolaikiška, vaikams, jaunimui ir suaugusiems patrauklia, t. y. GERA mokykla?

**ŠMM ministrė Audronė Pitrėnienė:** Bet kokių atveju pagrindų pagrindas mokykloje yra mokytojas, vadovas, vadovų komanda ir mokytojai, jų kvalifikacija ir kompetencija, ir pasirengimas dirbti ir pasišventimas darbui. Esame tokioje situacijoje Lietuvoje, kad bet kuriam atvykusiam galime parodyti daugybę kvalifikacijos pažymėjimų, bet kadangi 2007 – 2013 metų periode viskas buvo nukreipta į procesą, o ne į rezultatą, tai ir mokinių rezultatai netenkinantys. Ne kvalifikacijos pažymėjimai turi nulemti mokytojo darbą, o jo gebėjimas dirbti šiuolaikiškai, su šiuolaikinėmis IT priemonėmis. Turi vykti bendravimas, pamokos turi vykti netradicinėse aplinkose, mokytojas turi įkvėpti ne tik pamokai, bet ir neformaliajai veiklai.

**Skuodo savivaldybės administracijos meras Petras Pušinskas:** Čia yra kur tobulėti. Viena iš sričių – glaudesnis bendradarbiavimas su tėvais, kad susidarytų junginys „mokinys- mokytojas-šeima“. Vaikas ateina iš šeimos, kokia nuostata apie mokyklą šeimoje, tokią jis atsineša ir į mokyklą. Jeigu šeima yra aktyvi, domisi mokyklos gyvenimu, tai ir vaikas kitaip įsijungs į mokyklos gyvenimą. Mokykla turėtų apjungti, nors iniciatyva turėtų būti iš šeimos, nes reikia, kad šiuo metu, šiuolaikinėje visuomenėje būtų bendradarbiavimas.

**Skuodo savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėja Aldona Jasienė:** Geros mokyklos koncepcijoje – viskas gerai aprašyta. Mokykla turėtų būti ne tik daug žinių teikianti, bet ir ugdanti asmenybę, iš mokyklos turėtų išeiti jau suformuota asmenybė. Mokykloje asmenybė gautų ir žinias, ir įgūdžius pagal savo poreikius. Geroje mokykloje turėtų būti ir šiuolaikiškos technologijos, nauji mokytojai, nauji vėjai, kad viskas būtų pažangiau.

*Apibendrinant, galima teigti, jog organizacijų vadovai dirba skirtingai, atsižvelgdami į bendruomenės poreikius, . Vadovai turėtų nukreipti savo organizacijų veiklą, kad būtų siekiama ir rezultatų, ir formuojama pilnavertė asmenybė. Rekomenduotina organizacijų vadovams atkreipti dėmesį į mokytojų kvalifikacijos atitikimą, organizuoti metodinę veiklą, kad mokytojai turėtų galimybę parodyti savo darbo rezultatus.*

## **Tyrimo sritis: DALYVAVIMAS**

1. Vienas iš pagrindinių naujojo viešojo valdymo teorijų akcentų - suteikta galimybė organizacijos nariams dalyvauti sprendimo priėmimo procese. Kaip manote, ar mokyklose yra pakankamas dėmesys skiriamas mokytojų įtraukimui į sprendimų priėmimo procesus? Gal galite pateikti pavyzdžių?

**ŠMM ministrė Audronė Pitrėnienė:** Aš galvoju, kad yra skirtingas įtraukimo lygis. Vieni vadovai tai atlieka geriau, kiti – silpniau. Silpnesnė vieta yra tėvų įtraukimas ir imitacija. Mes mokame parašyti, pasakyti, jei reikia ir pristatyti. Jei nebūtų imitavimo, tai būtų ir rezultatas. Imituojame tėvų įsitraukimą, manau, kad mokinių įsitraukimas yra stipresnis. Mokinių organizacijos yra sustiprėjusios, vienoje ar kitoje mokykloje veikia savivaldos vienokia ar kitokia forma. Yra mokyklų, kur pedagogų taryboje vyksta diskusijos, analizės, ieškoma sprendimų, mokytojų įtraukimas yra stipresnis, su tėvų įtraukimu – problematiška.

**Skuodo savivaldybės administracijos meras Petras Pušinskas:** Ne visose mokyklose mokytojai yra įtraukiami į mokyklos valdymą. Labiausiai įsitraukia per profsąjungas. Yra mokyklų, kur nėra profsąjungos, bet ta veikla vyksta, gal kiek ir silpniau. Nesu pastebėjęs, kad mokyklų vadovai būtų autokratai ir viskas vyktų taip, kaip pasakė vadovas.

**Skuodo savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėja Aldona Jasienė:** Priklauso nuo kiekvienos mokyklos, kaip ji organizuoja darbą, privalo būti mokyklų tarybos, ir pedagogų tarybos. Kiek jie yra aktyvūs labai priklauso nuo vadovo ir nuo pačių mokytojų. Jeigu organizacijoje daug lyderių, neišvengiamai jie turi būti įtraukti į sprendimų priėmimą, jei jie aktyvūs, jei jie yra suaktyvinti, tai turėtų būti labai geras rezultatas .

2. Ar gimnazijų nariai gali aktyviai reikšti nuomonę švietimo sistemos probleminiais klausimais? Patekite situacijų pavyzdžių.

**ŠMM ministrė Audronė Pitrėnienė:** Čia priklauso nuo mokyklos kultūros, jei mokytojai, vaikai ir tėvai mato, kad pedagogų kolektyvas, vadovai gali tai daryti, jie atsiveria, jei nėra autokratinio vadovavimo požymių, vyrauja daugiau demokratinis valdymas, tai tokioje mokykloje lyg imituojama, kad įtraukiama, bet iš tikrųjų tas neįvyksta. Žmonės kalba laisvai, kai jie jaučiasi saugūs, kada mokytojas atvirai kalbėdamas neturės pasekmių, ypač apie problemas“.

**Skuodo savivaldybės administracijos meras Petras Pušinskas:** Praktiškai išsaciau viską prieš tai pateiktame klausime.

**Skuodo savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėja Aldona Jasienė:** Tikrai žinau, kad visose mūsų rajono gimnazijose mokytojai gali išsakyti savo nuomonę probleminiais klausimais.

3. Ar yra skatinamas bendradarbiavimas ir komandinis darbas? Kaip tai daroma?

**ŠMM ministrė Audronė Pitrėnienė:** Manau, kad mokyklose daug dirbama grupėse, komandose, tai jau šiandien yra įprastas dalykas. Tai vėl priklauso koks lygis, kiek jis yra skirtingas. Rudens konferencijoje mes iškėlėm pagrindinį tikslą – mokinių pasiekimai, dėmesys mokinių pasiekimams ir skirtumų mažinimas tarp mokyklų, nes

mūsų mokyklose yra labai dideli skirtumai. Skirtumai tarp miesto ir kaimo mokyklų, didžiųjų miestų ir regionų, tarp didelių ir mažų mokyklų. Visiškai nepasiteisina tai, kai sakoma, kad maža mokykla, kad pasiekimai joje yra labiau galimi. Etosas mažoje mokykloje veikia, santykiai šilti, geri, bet rezultatai- visiškai priešingi.

**Skuodo savivaldybės administracijos meras Petras Pušinskas:** Atskiro skatinimo, per kažkokias sistemas nesu pastebėjęs, bet jei mokykla pasiekė kažkokio rezultato, teigiamo poslinkio mokykloje, daug mokytojų yra paskatinami ne tiek materialiai, kiek moraliai, parodomas jų pavyzdys, kaip jis prisidėjo prie kažkokio teigiamo poslinkio.

**Skuodo savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėja Aldona Jasienė:** Kur sutelktesnė komanda, ten vyksta didesnis bendradarbiavimas. Labai priklauso nuo vadovo, kaip jis sugeba sutelkti komandas darbui. Labai skiriasi situacija, bet vadovai skatina komandinį darbą, bendradarbiavimą.

### **Tyrimo sritis: NUOSEKLUMAS IR KOMPETENCIJA**

Kokiomis savybėmis/vadovavimo stiliumi, Jūsų nuomone, turėtų pasižymėti šiuolaikinės mokyklos vadovas?

**ŠMM ministrė Audronė Pitrienė:** Strategas. Pirmiausia mokyklos vadovas turi būti strategas. Jis turi žiūrėti į priekį, vesti organizaciją, formuoti ambicingus tikslus gilintis į naujoves, sužinoti, bendrauti su politikais, su švietimo formuotojais, su ministerija, su pavaldžiom institucijom ir visa kas naujausia atvežti iki mokyklos, iki mokytojo, kad viskas ateitų iki mokinio. Taip organizuoti darbą, kad visi galėtų perimti tas naujoves, pritaikyti, kad tai duotų rezultatų. Šiandien direktorius nebeturi pamokų, jo vaidmuo dabar kitoks, manau, kad strateginis planavimas, strategijų kūrimas, ieškojimas, inovacijų pritraukimas į mokyklą, konkreti pagalba bendruomenei, organizacijos kultūros formavimas per inovacijas, per naujoves, per organizacijos sutelkimą, kad neprievarta, o džiaugsmas turėtų būti mokykloje dirbant visiems kartu.

**Skuodo savivaldybės administracijos meras Petras Pušinskas:** Svarbiausia, vadovas turėtų būti kolektyvo lyderis, kuris telkia komandą. Šiuo metu, kai informacijos srautas yra didžiulis, pažanga didelė, vadovas vienas negali žinoti, nuspręsti viską. Vadovas, kuris telkia komandą, o ji duoda pasiūlymus vadovui, vadovas – strategas.

**Skuodo savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėja Aldona Jasienė:** Siekiantis naujovių, atsakingas, rodantis savo pavyzdį, tokio vadovo mokykla – nuolat besimokanti, besimokantis ir jos vadovas. Vadovas – strategas.

Kokios pagrindinės vertybės turėtų vyravoti šiuolaikinėje mokykloje? Koks vadovo vaidmuo jas įgyvendinant?

**ŠMM ministrė Audronė Pitrienė:** Elementarios, pamatinės vertybės. Aišku, keičiasi aplinka, laikas. Žiūrėdami, kad naujos technologijos, reikia naujų įgūdžių, naujo bendravimo. Gyvenimas socialiniuose tinkluose, naujos technologijos, aišku, tai sudaro daug iššūkių, bet visumoje mums nereikia nieko naujo išradinėti, yra pamatinės

vertybės ir jų neturime apleisti ir turi susiformuoti doras, gebantis padėti kitam, gerbiantis įstatymus, mylintis savo valstybę.

**Skuodo savivaldybės administracijos meras Petras Pušinskas:** Vertybė – vaikas. Atkreipti dėmesį į vaiką, kaip į žmogų, kaip į asmenybę. Viskas nukreipta į žmogų, tiek mokytoją, tiek mokinį.

**Skuodo savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėja Aldona Jasienė:** Pagarba, tolerancija, mokėjimas dirbti komandoje. Vadovas – lyderis, mokantis telkti kitus, kurti strategiją, misiją, viziją, orientuotas į bendrus tikslus.

Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų kompetencijas, kelti jų prestižą?

**ŠMM ministrė Audronė Pitrienė:** Praktiškai esame padarę pedagoginių darbuotojų prestižo programą. Apie tai galvojama, tai turi būti dėmesio centre. Idealizmas iš mokyklos traukiasi. Aš negalvoju, kad mokytojai turi dirbti dėlto, kad jis yra idėjiškas. Galvoju, kad mokytojų atlyginimas turi būti normalus, solidus, kad jis galėtų pragyventi, nusipirkti knygą, išvažiuoti į užsienį, normaliai, oriai gyventi. Nėra gerai, kai viską norim pamatuoti pinigais, mokytojo specialybė yra išskirtinė. Prisiminkime pokario, prieškario laikotarpį, senoji švietimo sistema. Kas buvo garbingiausios profesijos atstovai? Mokytojas, gydytojas. Šiandien taip nebėra. Priežasčių labai daug ir ne vien atlyginimas. Manau, kad viešojo erdvė, žiniasklaida prie to prisideda. Vis dar norima pabrėžti, sukurti tą patį įvaizdį – mokytojas su nukleiptais bateliais. Nebėra tas mūsų mokytojas toks, bet įvaizdis, kaip šleifas vis dar eina iš paskos. Kitose pasaulio šalyse nėra prestižo programos pedagoginiams darbuotojams, jos kurti nereikia, nes nėra problemos. Yra pedagogas ir yra pagarba, nes jis atlieka darbą. Pas mus kitaip. Lietuvoje galvojama, kad mokytojas turi būti kažkoks ypatingas, išskirtinis ir jei neįstojo niekur kitur, tai nuėjo studijuoti pedagogikos, visa tai skamba viešojoje erdvėje. Yra kaltės ir mūsų, pedagogų. Neviešiname pakankamai gerų darbų, nesistengiame parodyti visuomenei. To idealizmo turi būti, jei mokytojo akys nedega, tai jau minusas. Jau baigiama dėlėti prestižo kėlimo programa, manau dar spėsiu pasirašyti šį dokumentą.

**Skuodo savivaldybės administracijos meras Petras Pušinskas:** Daug diskusijų ta tema. Dažniausiai sakoma, pakelkim atlyginimą. Atlyginimas yra viena iš priemonių, kai žmogus gali jaustis saugiai, oriai. Gal tada ir jo požiūris kis į darbą, į savo pareigas, bet būna ir žmogiškųjų faktorių ir žiniasklaidoje nuskamba, kad mokytojas pasityčiojo iš vaiko, manau, kad tokiam mokytojui tikrai ne vieta mokykloje. Šiuolaikinis mokytojas turi suprasti, jeigu jis nori būti gerbiamas, jis turi gerbti vaiką. Tai turėtų eiti per žmogiškumą, per bendravimą, mokytojui reikia pasiekti pasitikėjimą, reikia labiau bendrauti ir bendradarbiauti.

**Skuodo savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėja Aldona Jasienė:** Švietimo politika turėtų remtis iš apačios einančiais pasiūlymais. Ir studentų ruošimas, ir atlyginimai. Programa – gera, bet ar pavyks ją įgyvendinti, nes keičiasi politika. Ar atsiras realiai lėšų tiems gražiai sumąstytiems dalykams įgyvendinti.

**Tyrimo sritis: PASIRENGIMAS POKYČIAMS**

Kokie, Jūsų nuomone, pokyčiai turėtų būti atlikti švietimo sistemoje?

**ŠMM ministrė Audronė Pitrėnienė:** Visų pirma apie kompetencijas. Yra parengtos gairės dėl jaunojo pedagogo mokyklų atsiradimo. Konsultuojamės su užsienio pedagogais, daug diskutuojame dėl motyvacinio pokalbio, dėl praktikos, kad studentas galėtų pasimatuoti save, savo gebėjimus dirbti mokykloje, kad laiku pasitrauktų, jeigu nėra tinkamas šiam darbui. Paruošti du europiniai projektai leidžiantys mokytojui įgyti kitą kvalifikaciją. Etatinis apmokėjimas. Su pedagoginiu stažu turėtų mažėti kontaktinių valandų skaičius ir didėti nekontaktinės valandos, kurios būtų apmokamos. Tai turėtų atsirasti, prielaidas esame paruošę, su koku požiūriu ateis valdžia, mechanizmai užsukti, svarbu, kad išliktų tęstinumas.

**Skuodo savivaldybės administracijos meras Petras Pušinskas:** Dauguma švietimo įstaigų jaučia įtampą dėl finansinės padėties, dėl materialinės bazės, įtampą dėl mokyklos uždarymo. Sunki finansinė padėtis mokyklose apriboja jos veiklas. Pirmiausia reikėtų vyriausybei išspręsti mokyklų finansavimą. Jei mokykla yra stipri finansiškai, gali tobulėti ir atsiveri visai kitos galimybės.”

**Skuodo savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėja Aldona Jasienė:** Mokinio krepšelio metodika – ydinga. Turėtų atsirasti finansinis stabilumas. Mokytojų kursai – ilgalaikiai, mokymai – nuoseklesni.

Dažnai girdime, kad nebeveikia senoji vadybos mokykla, kad būtina orientuotis į šiuolaikinę vadybą. Koks turėtų būti šiuolaikinis mokyklos vadovas?

**ŠMM ministrė Audronė Pitrėnienė:** Kiekvienas vadovas savo vadovavimo stilių susikuria pats. Domėdamasis kas vyksta pasaulinėje praktikoje, skaitydamas, sėdamasis patirties iš kolegų ir pats dirbdamas, betarpiškai ieškodamas sprendimų jis susikuria savo vadovavimo stilių. Jei kalbėt apie tai, kas buvo, tai kvepia tarybiniais laikais, nebėra to, 26 nepriklausomybės metai. Yra daug investuota į vadovų, mokytojų kvalifikaciją, mes galime stažotis, mes turime visą literatūrą, tai suteikia galimybę ją studijuoti,. Viskas priklauso nuo asmenybės. Ar vadovas yra tikras vadovas, ar tai yra jo pašaukimas, ar jis įdomus mokytojams, mokiniams, ar jis yra gebantis sutelkti kolektyvą, jis turi turėti ir įgimties.

**Skuodo savivaldybės administracijos meras Petras Pušinskas:** Pirmiausia demokratiškas, priimti komandinį darbą, kad skambėtų “ne aš, aš padariau”, imlus naujovėms, konsultuojasi su kitais, ne autokratas.

**Skuodo savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėja Aldona Jasienė:** Šiuolaikiškas, nuolat besimokantis, telkiantis savo komandą, ieškantis rėmėjų.

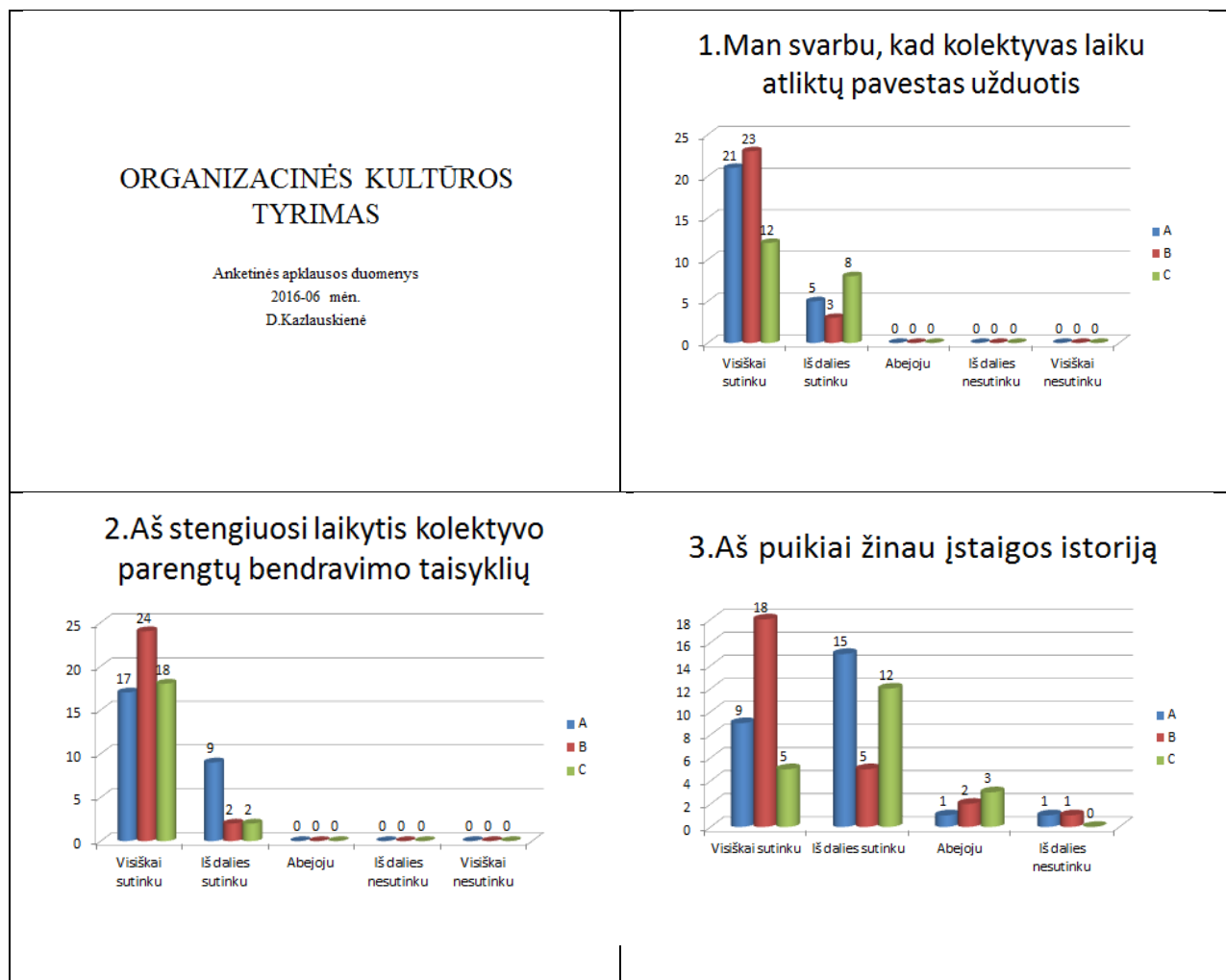
Kokie yra du svarbiausi dalykai, kuriuos organizacijos vadovai turi daryti, siekiant kurti šiuolaikišką ir aukštą organizacijos kultūrą?

**ŠMM ministrė Audronė Pitrėnienė:** Du paprasti dalykai: mylėti vaikus ir savo kolektyvą, strateguoti savo organizacijos ateitį.

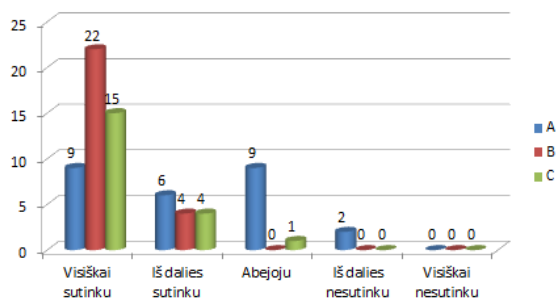
**Skuodo savivaldybės administracijos meras Petras Pušinskas:** Vadovas turi sugebėti perprasti, suprasti savo pavaldinius, negali vadovas pastoviai reikalauti iš pavaldinių rezultatų, turi suprasti, kad gal ir pavaldiniui yra sunku, kad jam reikia pagalbos. Turi vyrauti žmogiškasis ryšys.

**Skuodo savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėja Aldona Jasienė:** Turėtų matyti bent 2 - 3 metus į priekį, turėtų vertinti savo kolektyvą ir jį įtraukti į organizacijos kultūros formavimą, nes jis vienas nieko nesuformuos. Einantis link naujų teorijų, nes viskas kinta.

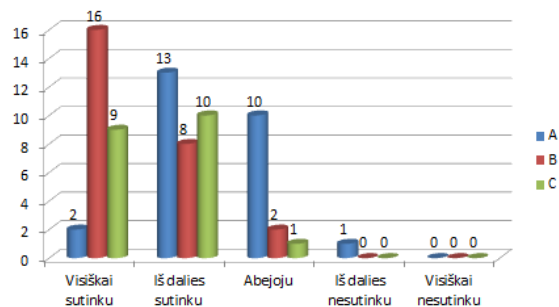
Priedas



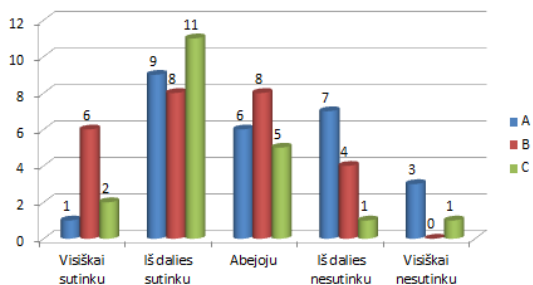
#### 4. Noriai dalyvauju kolektyvo susirinkimuose ( pasitarimuose )



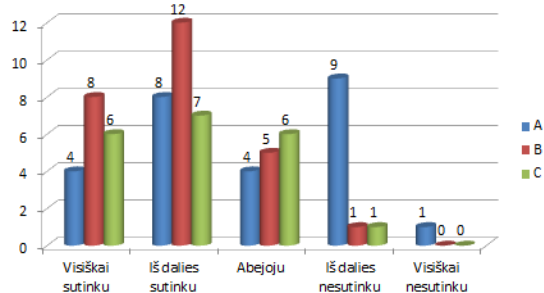
#### 5. Į darbą einu su malonumu



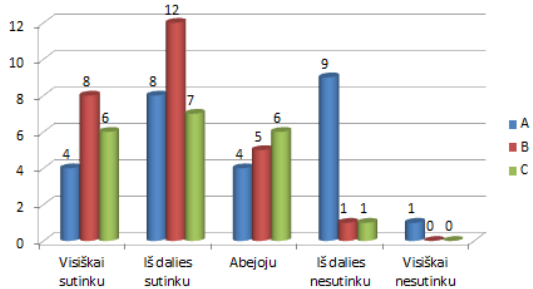
#### 6. Aš žinau visas (beveik) naujienas, kurios liečia mūsų kolektyvą



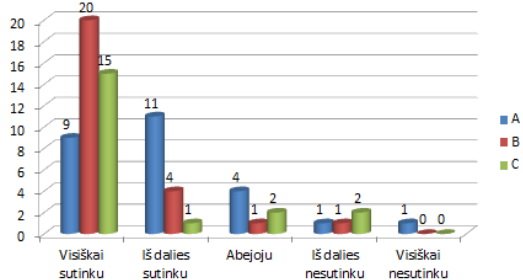
#### 7. Aš ir mano kolegos pasitikime vieni kitais



#### 7. Aš ir mano kolegos pasitikime vieni kitais

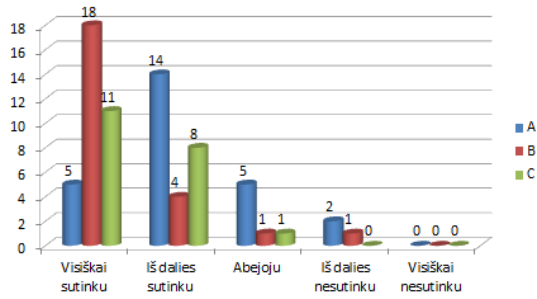


#### 9. Tradicines kolektyvo šventes švenčiame bendrai

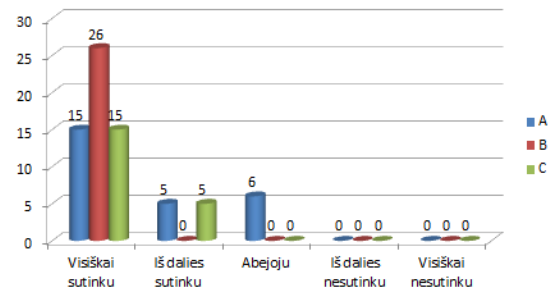




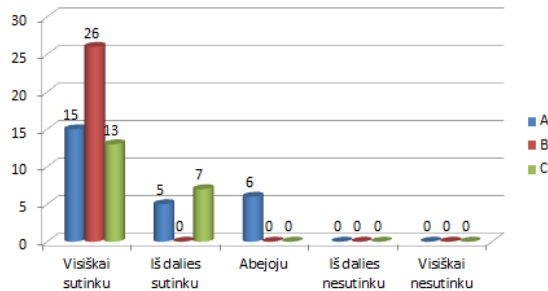
### 10. Noriai dalyvauju kolektyvo šventėse



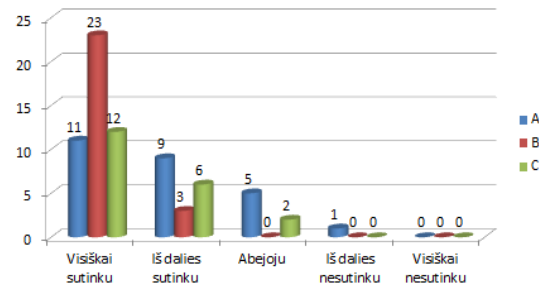
### 11. Aš jaučiuosi įsipareigojęs komandai, todėl stengiuosi dirbti kaip galima geriau



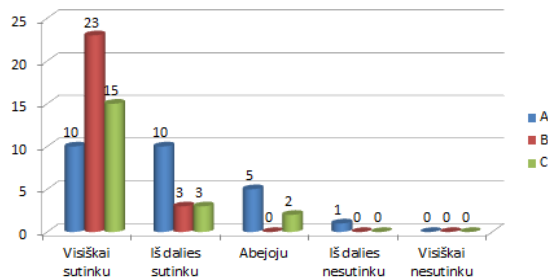
### 12. Aš didžiuojuosi, kad dirbu šioje organizacijoje



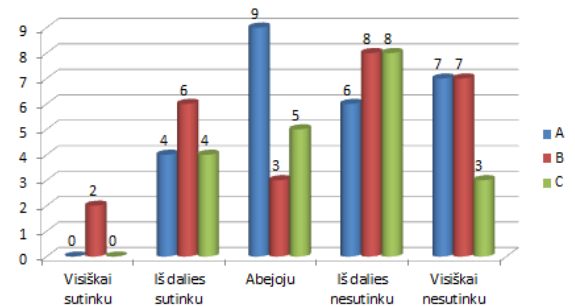
### 13. Aš tikiu įmonės misija, vizija ir tikslais



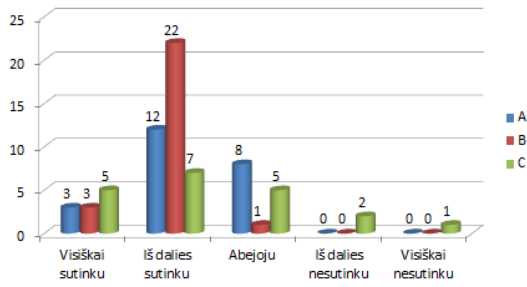
### 14. Man gėda pažeisti kolektyvo taisykles



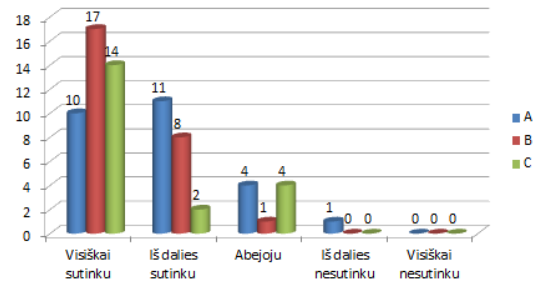
### 15. Mano pagrindinis motyvas dirbti šiame kolektyve yra pinigai



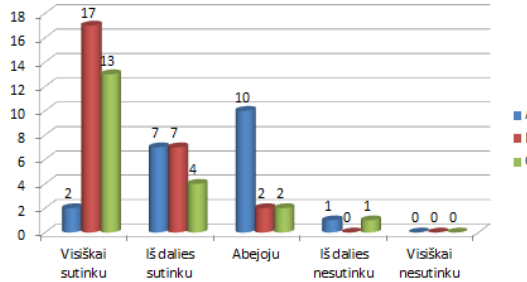
### 16. Man patinka užduotys, primenančios iššūkį



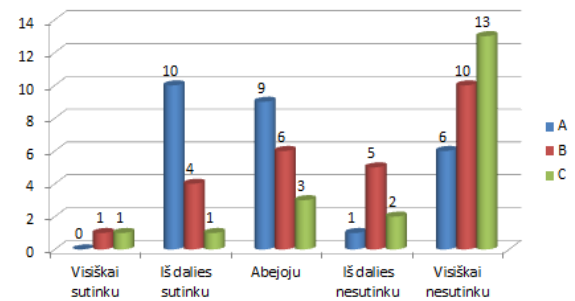
### 17. Man sudarytos sąlygos tobulėti



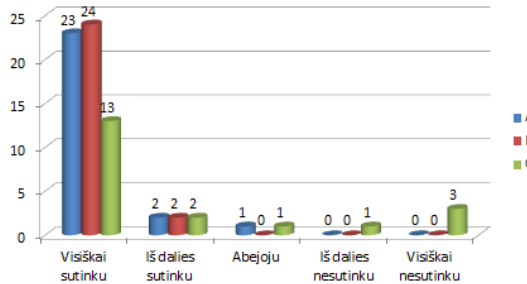
### 18. Dirbdamas šioje organizacijoje jaučiuosi saugus



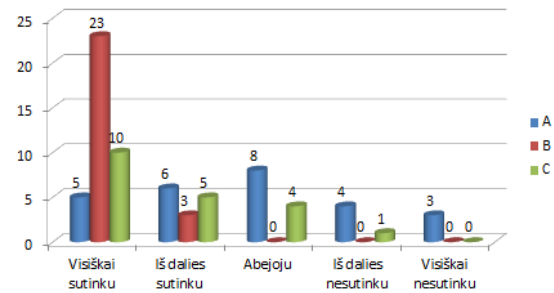
### 19. Aš bijau savo vadovo



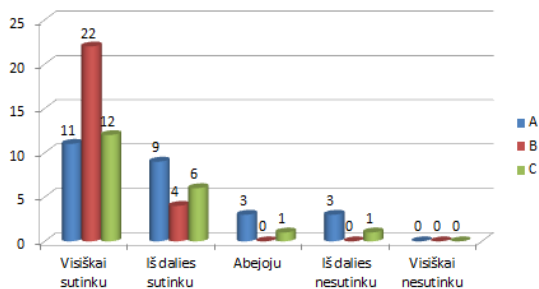
### 20. Aš netoleruoju liežuvautojų ir intrigantų



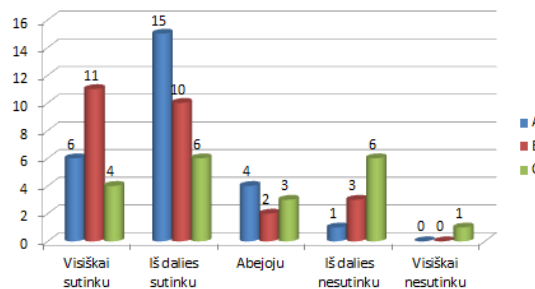
### 21. Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko



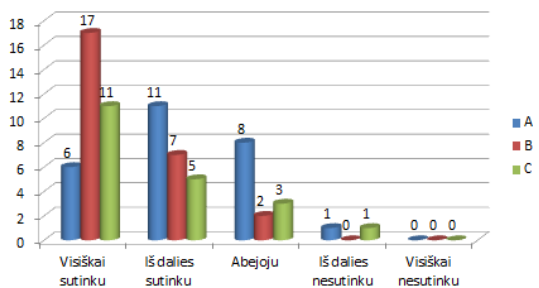
22. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus



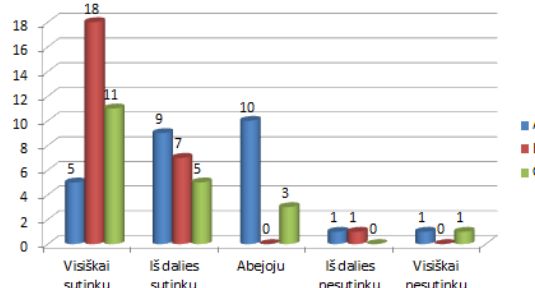
23. Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus



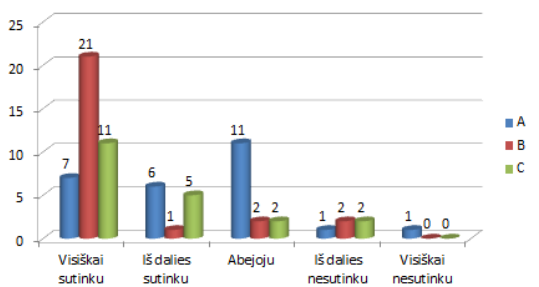
26. Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti



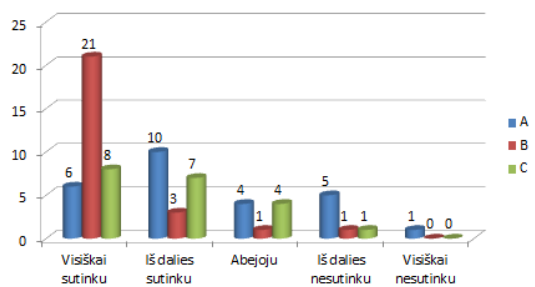
27. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai



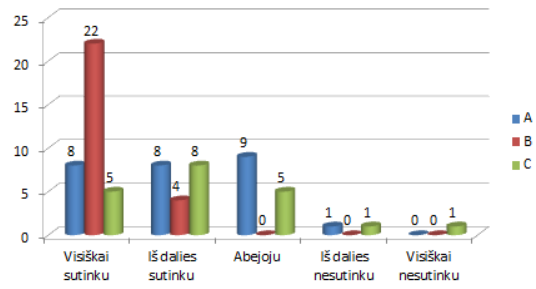
28. Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo išskeltus tikslus siekti geresnių rezultatų



29. Su vadovu turime abipusį ryšį, t. y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus



30. Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla



31. Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami

