

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

**Loreta Laurinaitienė**

Švietimo kokybės vadybos magistrantūros studentė

**BENDROJO UGDYMO MOKYKLOS KLIMATAS: RAIŠKOS TENDENCIJOS IR  
REIKŠMINGUMAS VEIKLOS KOKYBEI**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė

doc. dr. Aušrinė Gumuliauskienė

Šiauliai, 2012

Darbas originalus..... Loreta Laurinaitienė  
(studento parašas)

## TURINYS

SANTRAUKA .....	4
SUMMARY .....	5
ĮVADAS .....	6
1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS KLIMATO ASPEKTAI .....	11
1.1. Organizacijos klimato samprata ir esmė .....	11
1.1.1. Organizacijos klimato ypatumai .....	11
1.1.2. Organizacijos klimato formavimosi prielaidos .....	13
1.2. Tarpasmeniniai santykiai ir komunikacija organizacijoje kaip jos klimato formavimosi veiksniai .....	15
1.2.1. Tarpasmeninių santykių organizacijoje esmė .....	15
1.2.2. Tarpusavio sąveikos aspektai organizacijoje .....	18
1.2.3. Efektyvi komunikacija organizacijoje ir jos reikšmingumas klimatui .....	20
1.2.4. Emociniai darbuotojų poreikiai organizacijoje .....	23
1.3. Konfliktai ir jų valdymas švietimo organizacijoje .....	25
1.3.1. Konfliktų pobūdis.....	25
1.3.2. Konfliktų sprendimo strategijos.....	28
1.4. Vadovavimo ir organizacijos klimato santykis .....	30
1.4.1. Vadovavimo stiliai.....	30
1.4.2. Vadovo asmeninių savybių ir sugebėjimų reikšmingumas organizacijos klimatui .....	33
1.5. Švietimo organizacijos kultūros ir klimato sąsajos.....	35
1.5.1. Organizacijos kultūros esmė ir reikšmingumas .....	35
1.5.2. Kultūros formavimas ir kaita .....	39
1.5.3. Kultūra ir vertybės .....	41
2. EMPIRINĖ BENDROJO UGDYMO MOKYKLOS ORGANIZACIJOS KLIMATO ANALIZĖ .....	45
2.1. Tyrimo metodika.....	45
2.2. Tyrimo dalyviai ir eiga .....	46
2.3. Tyrimo rezultatai .....	47
2.3.1. Demografiniai tiriamųjų duomenys .....	47
2.3.2. Emocinių poreikių ir darbo sąlygų vertinimas .....	48

2.3.3. Tarpasmeninių santykių vertinimas .....	52
2.3.4. Konfliktų priežasčių vertinimas .....	54
2.3.5. Vadovavimo reikšmingumo organizacijos klimatui vertinimas .....	56
2.3.6. Švietimo organizacijų kultūros ir klimato sąsajų vertinimas .....	57
2.3.7. Švietimo organizacijų klimato ir veiklos efektyvumo sąsajų vertinimas ...	60
IŠVADOS .....	62
REKOMENDACIJOS .....	64
LITERATŪRA .....	65
PRIEDAI .....	70

## SANTRAUKA

### BENDROJO UGDYMO MOKYKLOS KLIMATAS: RAIŠKOS TENDENCIJOS IR REIŠKINGUMAS VEIKLOS KOKYBEI

Magistro darbas

**Tyrimo aktualumas.** Darbo temos pasirinkimą lėmė tai, jog Lietuvos mokyklų bendruomenės, jų psichosocialinė aplinka bei kokybiško funkcionavimo kontekstas – mažai tyrinėta sritis. Šiuolaikinei mokyklai, siekiančiai efektyviai veikti nuolatinės kaitos sąlygomis, reikalinga naujai pažvelgti į žmogiškųjų išteklių valdymą, todėl vienas esminių mokyklos tobulinimo uždavinių turėtų būti palankaus klimato kūrimas. Palankus švietimo organizacijų klimatas yra svarbi ugdymo rezultatyvumo, veiklos efektyvumo prielaida, sąlygojanti visuotinės kokybės vadybos įdiegimą organizacijoje. Praktinis darbo naudingumas pasireiškia tuo, kad klimato tyrimas atspindi objektyvų organizacijos vaizdą, atskleidžia problemines sritis, padeda nustatyti sėkmingo funkcionavimo veiksnius.

**Tyrimo objektas** – bendrojo ugdymo mokyklų klimatas.

**Tyrimo tikslas** – ištirti bendrojo ugdymo mokyklų klimatą mokytojų požiūrio aspektu ir apibūdinti klimato raiškos tendencijas, vystymo prielaidas bei pagrįsti reikšmingumą organizacijos veiklos kokybei.

**Tyrimo metodika.** Tyrimas atliktas, naudojant teorinius ir empirinius tyrimo metodus: išanalizuota mokslinė literatūra, sukurta tyrimo metodika, atlikta bendrojo ugdymo mokyklų klimato tyrimo analizė. Tyrimas atliktas 2012 m. birželio ir rugsėjo mėn. keturiose Šiaulių miesto bendrojo ugdymo mokyklose. Išdalinta 220 anketų (po 55 kiekvienoje mokykloje), gražinta – 183 anketos.

Apibendrinus gautus rezultatus nustatyta, jog tirtose mokyklose vyrauja palankus klimatas, patvirtinta hipotezė, jog palankus klimatas didina veiklos kokybę. Remiantis atliktu tyrimu, išskirtos probleminės sritys, pateiktos rekomendacijos klimato gerinimui.

## SUMMARY

### THE CLIMATE OF GENERAL EDUCATION SCHOOL: TENDENCIES OF EXPRESSION AND SIGNIFICANCE TO THE QUALITY OF ACTIVITIES

Master's Thesis

**Relevance of the research.** The choice of the topic was determined by the fact that there is a lack of research in the realm of Lithuanian school communities, their psychosocial environment and the context of their qualitative functioning. In its efforts to operate efficiently under the conditions of constant change, a modern school has to make new insights into the management of human resources, thus one of the main objectives of school improvement should be a creation of favourable climate. Favourable climate of educational institutions is a significant prerequisite for educational effectiveness and efficiency of activities determining the implementation of general quality management in the organization. Practical usefulness of the thesis is that the research in climate reflects objective image of the organisation, reveals problem areas and helps to determine the factors of successful functioning.

**The object of the research** - climate of general education schools.

**The aim of the research** is to examine the climate of general education schools from teacher's point of view and to describe the tendencies of climate expression, prerequisites for its development and to substantiate its significance to the quality of the activities of the organization.

**The methodology of the research.** The research was carried out by employing theoretical and empirical research methods. Scientific literature was analysed, the methodology of the research was developed and the analysis of the research in climate of general education schools results was performed. The research was carried out in June and September 2012 in four general education schools of Šiauliai city. 220 questionnaires were distributed (55 in every school), 183 questionnaires were returned.

Having summarized the results obtained, it has been found out that a favourable climate prevails in the schools which participated in the research. The hypothesis that a favourable climate increases the quality of performance was confirmed.

The problem areas were distinguished and recommendations for the improvement of the climate were provided on the grounds of the research performed.

## IVADAS

Apie organizacijos vidinį klimatą bei kultūrinių vertybių įtaką organizacijos sėkmei ir veiklos efektyvumui, itin aktyviai diskutuoti pradėta XX a. pabaigoje. Daugelis vadybos mokslo teoretikų, pasak A. Kaziliūno (2006), nagrinėjo organizacijose vykstančius procesus, susijusius su žmonių valdymu, nuostatų ir vertybių formavimu, o atlikti tyrimai ir organizacijų veiklos analizė atskleidė, jog egzistuoja tam tikri kriterijai, kuriais vadovaudamasi organizacija gali užtikrinti sėkmingą veiklą ir svarbiausia – tinkamai patenkinti vartotojų poreikius.

Reformuojant ir tobulinant švietimo sistemą, atkreipiamas dėmesys, jog mokykla yra ne tik ugdymo ir auklėjimo institucija, bet ir vieta, kur vystosi tarpusavio santykiai, sąveikauja žmonių grupės (D. Hopkins, M. Ainscow, M. West, 1998). Mokyklos gyvenimo kokybė suvokiama ne tik kaip institucionalizuota, grindžiama taisyklėmis ir normomis, bet ir paremta kultūriniais – egzistenciniais patyrimais, grindžiamais laisvais tarpusavio santykiais. Mokyklą galima suvokti kaip organizaciją, kurioje glaudžiai siejasi keli kintamieji: aplinka, vertybės, žmonių santykiai (A. Juodaitytė, Z. Žuklijienė, 2007).

Globalizacija ir sparti kaita, pasireiškianti visose gyvenimo srityse, reguliuoja ir žmonių santykius organizacijose (J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, 2005). Atsiranda dinamiški santykiai, kurie reiškia nuolatinį pokytį, veiklą, intensyvius ryšius su kitais. Dinamiškų santykių požiūriu, organizacija – tai sudėtingas ir dinamiškas žmonių, bendraujančių tarpusavyje tinklas, kur didelis dėmesys skiriamas vertybėms, kultūrai.

**Tyrimo aktualumas.** Švietimo organizacijoje sukurti palankų organizacijos klimatą yra ypač svarbu, nes ugdymo institucija yra ta vieta, kur ugdomas jaunas žmogus, formuojasi vaiko pasaulėžiūra, vertybinės nuostatos. Šių procesų sėkmė didžia dalimi priklauso nuo pedagogų bendruomenės ir vyraujančio psichologinio klimato jame. V. Targamadzė (2006, p.83) pažymi, jog „Kiekviena mokykla turi kurti palankų, skirtingų žmonių rezultatyvų darbą užtikrinantį klimatą, nes palankus klimatas yra viena svarbiausių jauno žmogaus ugdymo sąlygų: kuo geresnis klimatas, tuo rezultatyvesnis jauno žmogaus ugdymo procesas...“. Palankus švietimo organizacijos klimatas yra svarbi ugdymo rezultatyvumo, darbuotojų veiklos efektyvumo prielaida.

Anot A. Petrovskio, V. Špalinskio (1983) psichologinis mokytojų kambario klimatas sąlygoja psichologinį klasių klimatą ir jeigu mokytojų bendruomenėje darbas vyksta nesklaidžiai, tai nukenčia ir mokytojo darbo su klase kokybė. Mokytojo veiklos sėkmingumas ar nesėkmingumas tiesiogiai atsiliepiama mokinio veiklos rezultatams, ugdymo kokybei. Harmoninga

aplinka stiprina kūrybinį aktyvumą, teikia moralinį pasitenkinimą darbu, o tai be abejo atsispindi pedagoginės veiklos rezultatuose.

Mokyklos, kaip organizacijos, klimato tyrimo problemą ir aktualumą lemia tai, kad dabartinė mokykla Lietuvoje per mažai dėmesio skiria savo mikroklimatui, jo gerinimui. Daugelis mokslininkų (A. Juodaitytė, Z. Žuklijienė, 2007; I. Kaffemanienė, 2004; J. Lakis, S. Ignatavičius, T. Poklad ir kt., 1996), tyrusių mokyklos bendruomenę, pažymi, jog pedagogų kolektyvas, jo psichosocialinė aplinka, kokybiško funkcionavimo multikultūrinis, vertybinis kontekstas – mažai tyrinėta sritis. L. Šalkauskienės, M. Gedvilienės (2008) teigimu, šiuolaikinei mokyklai, siekiančiai efektyviai veikti įtemptos konkurencijos bei nuolatinės ir intensyvios kaitos sąlygomis, nepakanka tradicinių vadybos metodų. Anot A. Kaziliūno (2006), tarptautiniai kokybės vadybos standartai ir kokybės vadybos sistemos formavimo principai įpareigoja naujai pažvelgti į žmogiškųjų išteklių valdymą.

Vienas esminių mokyklos tobulinimo uždavinių, siekiant geresnių mokymosi ir socializacijos sąlygų bei rezultatų – kurti palankų klimatą, skatinantį pozityvius pokyčius, aukštą bendravimo kultūrą švietimo organizacijose (I. Kaffemanienė, 2004). Daugelio užsienio ir Lietuvos mokslininkų (J. B. Abugre, 2011; L. Šileikienė, G. Svirskienė, 2006; I. Beniušienė, J. Vveinhardt, G. Merkys, M. Dromantas, 2005; R. Rekašiūtė-Balsienė, 2005) tyrimų rezultatai rodo, kad organizacijos klimatas sąveikauja su organizacijos veiklos rezultatais, įtakoja komandinį darbą. Pasak L. Šalkauskienės, M. Gedvilienės (2008) šiuolaikinė organizacija gali tikslingai veikti ir siekti bendrų tikslų, tik subūrusi tobulai veikiančią komandą, todėl galima teigti, kad darnus kolektyvas yra gero darbo pagrindas.

Organizacijos klimato tyrimas atspindi tikslų ir objektyvų organizacijos vaizdą, padeda atskleisti problemines sritis, nepasitenkinimo šaltinius, nepageidaujamus reiškinius, o taip pat nustato svarbiausius sėkmingo funkcionavimo veiksnius<sup>1</sup>. Švietimo organizacijoje, kur žmogiškieji išteklių užima bene svarbiausią vietą ir didžia dalimi įtakoja įstaigos sėkmingumą, mikroklimato tyrimo rezultatai gali padėti išvengti nelojalumo, konfliktų, o taip pat padidinti įstaigos efektyvumą, siekiant išlikti konkurencinga.

Pasak L. Šalkauskienės, M. Gedvilienės (2008), socialinio-psichologinio klimato vystymas ir tobulinimas yra vienas iš organizacijos veiklos efektyvinimo kelių, o jo nauda pasireiškia tuo, kad pagerėja teikiamų paslaugų kokybė, darbinis aktyvumas, komunikacija ir tarpasmeniniai santykiai. I. Beniušienės ir kt. (2005) teigimu, palankus klimatas organizacijoje pagerina darbo kokybę, informacijos sklaidą, tarpusavio santykius ir komunikaciją, todėl organizacijos klimatą reikia puoselėti. Anot P. Vanago (2006), tobulinant organizacijos klimatą, kartu gerinama ir

---

<sup>1</sup>Prieiga per internetą: <http://akademija.manager.lt/tyrimai/imones-psichologinio-klimato-tyrimas> [Žiūrėta 2011-12-09].

darbo kokybė, siekiama organizacijos efektyvumo. Dirbdami kolektyviškai organizacijos darbuotojai greičiau atranda veiklos gerinimo būdus ir geriau patenkina vartotojų poreikius. Nuolatinis organizacijos tobulinimas, darbuotojų įtraukimas į aktyvią veiklą ir komandinį darbą sąlygoja visuotinės kokybės vadybos įdiegimą organizacijoje.

Mokyklos bendruomenę socialiniu-psichologiniu aspektu analizavo A. Petrovskis ir V. Špalinskis (1983). Remdamiesi mokslininkų atliktais tyrimais, autoriai daug dėmesio skyrė tarpusavio santykių psichologijai, išdėstė kolektyvų raidos socialinius-psichologinius klausimus. N. Anikejeva (1988) nagrinėjo, kaip formuoti palankų psichologinį klimatą klasės ir mokytojų kolektyvuose, atkreipdama dėmesį, jog mokinių emocinis nusiteikimas ir darbingumas yra įtakojamas mokytojo nuotaikos, jo psichinės ir fizinės savijautos.

Lietuvos pedagoginėje literatūroje mokykla kaip bendruomenė išsamiai tyrinėta J. Lakio, S. Ignatavičiaus, T. Poklad ir kt. (1996). Minėtų autorių tyrimo sritis – mokytojo savijauta mokyklos bendruomenėje. Švietimo organizacijų elgseną ir jų klimato sąsajas, remdamasi savo ir kitų mokslininkų darbais, apibrėžė V. Targamadžė (1996), atskleisdama organizacijos kultūros, veiklos efektyvumo ir palankaus klimato ryšį. Vieną iš socialinio-psichologinio klimato aspektų – mokytojų vertybines ir profesines nuostatas tyrė V. Lepeškienė (1999). Autorė apžvelgė pedagogų bendrųjų ir darbo vertybių pasiskirstymą ir svarbą. R. Dobranskienė (2002) gvildeno glaudaus bendravimo ir bendradarbiavimo mokyklos bendruomenėje problemas, nagrinėjo bendradarbiavimo kultūros aspektus, paremtus tolerancijos, atvirumo, pasitikėjimo, gero psichologinio klimato kūrimo principais. Psichosocialinio klimato ypatumus, būdingus šiuolaikinei mokyklai, atskleidė I. Kaffemanienė (2004). Autorė išskyrė svarbiausius veiksnius, lemiančius mokyklos, kaip švietimo organizacijos, klimatą. Šiuolaikinės mokyklos gyvenimo kokybės vertybinį kontekstą tyrusios ir nagrinėjusios A. Juodaitytė, Z. Žuklijienė (2007), apibūdino svarbiausius šiuolaikinės mokyklos gyvenimo kokybės aspektus ir aksiologinį kontekstą.

**Tyrimo problema.** Organizacijos klimatas, kultūra ir žmogiškieji išteklių yra svarbūs veiksniai, užtikrinantys organizacijos sėkmę ir veiklos efektyvumą (A. Kaziliūnas, 2006). Svarbu atsakyti į šiuos klausimus: kas yra organizacijos vidinis klimatas ir kultūra, kas formuoja šiuos reiškinius, kokią įtaką žmoniškųjų išteklių valdymo sistema daro organizacijos kultūros formavimui bei teikiamų paslaugų kokybei. Šio tyrimo problema – nustatyti kokios klimato raiškos tendencijos vyrauja šiandieninėse bendrojo ugdymo mokyklose, koks jų reikšmingumas teikiamų paslaugų kokybei?

**Darbo objektas** – bendrojo ugdymo mokyklos organizacijos klimatas.

**Hipotezė** – palankų švietimo organizacijos klimatą formuoja pozityvūs tarpusavio santykiai, gera emocinė atmosfera, demokratinis vadovavimo stilius, bei aukšta organizacijos



kultūra. Tikėtina, kad bendrojo ugdymo mokyklos organizacijos klimatas, pedagogų nuomone, glaudžiai siejasi su veiklos rezultatyvumu.

**Tikslas** – ištirti bendrojo ugdymo mokyklų klimatą mokytojų požiūriu aspektu ir apibūdinti klimato raiškos tendencijas, vystymo prielaidas bei pagrįsti reikšmingumą organizacijos veiklos kokybei.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti organizacijos klimato sampratą bei esminius aspektus, analizuojant mokslinę literatūrą.
2. Ištirti ir interpretuoti veiksnius, formuojančius švietimo organizacijos klimatą.
3. Išanalizuoti gautus tyrimo duomenis, atliekant lyginamąją analizę ir pagrįsti bendrojo lavinimo mokyklos klimato raiškos ypatumus, vystymosi prielaidas bei reikšmingumą veiklos kokybei.

**Tyrimo metodologija** – remtasi B. Bitino bei 2002 m. Švietimo gairių nuostatomis apie humaniškumo, demokratiškumo principų esmę ir reikšmingumą švietimo organizacijos vystymui. Humanizmas orientuojasi į žmogų kaip į vertybę, gebančią kurti darnų ir prasmingą gyvenimą solidarioje visuomenėje (Švietimo gairės, 2002). Humanistinės pedagogikos principai skatina toleranciją, partnerystę, pozityvius tarpusavio santykius. Humanistinės pedagogikos principais grindžiamoje mokykloje visų pirma siekiama nuoširdaus bendravimo ir bendradarbiavimo, sudaromos sąlygos saviraiškai. „Humanistinės pedagogikos principais grindžiamą mokyklą visų pirma apibūdina visų jos struktūrinių komponentų veiksmų vienvė ir komunikacinė sąveika“ (B. Bitinas, 2000, p. 169). Svarbiausi pedagoginės veiklos ypatumai yra partnerystė, žmogiškųjų santykių normos, demokratija.

Demokratiškumo principai šiuolaikinėje Lietuvos mokykloje gina socialinį teisingumą, mažina socialinę atskirtį, grupių uždarumą, puoselėja bendrąją kultūrą, diegia pagarbą visuomenės nustatytoms taisyklėms (Švietimo gairės, 2002). Lietuvos švietimas skatina visuomenės modernizavimą yra atviras kaitai ir naujovėms, tačiau išsaugo universalias dorovės normas ir tautiškumą. Atvira naujovėms organizacija tampa kokybės prielaida. Pagrindinis dėmesys skiriamas kokybės kaip kultūros normos plėtrai, akcentuojamas švietimo paslaugų tobulinimo procesas.

**Tyrimo metodai** – teorinė mokslinės literatūros analizė; anketinė apklausa; aprašomoji statistika, grafiniai duomenų iliustravimo metodai. Tyrimo duomenys apdoroti Microsoft Office Excel 2003 programa, SPSS 11.0 for Windows programa.

**Tyrimo imtis ir organizavimas** – tyrimas atliktas keturiose Šiaulių miesto bendrojo ugdymo mokyklose. Išdalinta 220 anketų (po 55 kiekvienoje mokykloje), grąžinta – 183 anketos. Tyrimas atliktas 2012 m. birželio ir rugsėjo mėn.

**Tyrimo etapai:**

1. Mokslinės literatūros studijavimas (2011 m. rugsėjo – spalio mėn.);
2. Parengiama magistro darbo teorinė dalis (nuo 2011 m. rugsėjo mėn. iki 2012 m. gegužės mėn.);
3. Parengiamas tyrimo instrumentas (nuo 2011 m. rugsėjo mėn. iki 2012 m. gegužės mėn.);
4. Atliekamas kiekybinis tyrimas (2012 m. birželio, rugsėjo mėn.);
5. Atliekamas duomenų apdorojimas ir analizė (2012 m. birželio – rugsėjo mėn.);
6. Parengiama magistro darbo empirinė dalis, pateikiami tyrimo duomenys (2012 m. spalio – lapkričio mėn.);
7. Baigiamasis darbo apipavidalinimas (2012 m. gruodžio mėn.).

**Darbo naujumas ir praktinis reikšmingumas.** Šiame magistro darbe empiriškai nustatytos bendrojo ugdymo mokyklų sociopsichologinio klimato raiškos tendencijos, skatinančios švietimo organizacijos veiklos efektyvumą, gerinančios žmogiškųjų išteklių valdymo politiką. Remiantis moksline literatūra, sukurtas tyrimo instrumentas, padėjęs nustatyti švietimo organizacijos problemines sritis, išryškinti privalumus. Remiantis gautais duomenimis, parengtos rekomendacijos, kuriomis bus galima pasinaudoti, gerinant organizacijos klimatą. Dvi tyrimo dalyvavusios mokyklos (joms pageidaujant) supažindintos su tyrimo rezultatais.

**Magistro darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, 2 skyriai, išvados, rekomendacijos, naudota literatūra (76 šaltiniai), priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja 7 lentelės, 8 paveikslai. Prieduose pateikiama: anketos pavyzdys, 5 lentelės, 4 paveikslai. Darbo apimtis – 70 psl.

# 1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS KLIMATO ASPEKTAI

## 1.1. Organizacijos klimato samprata ir esmė

### 1.1.1. Organizacijos klimato ypatumai

Kalbant apie bendrą organizacijos klimato sampratą, daugelis literatūros šaltinių nurodo, jog pirmasis organizacijos klimato sąvoką 1939 m. savo darbuose pavartojo K. Levinas. Pasak J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2005), vieni pirmųjų moksliniais metodais tyrę žmones darbo aplinkoje, buvo E. Mayo ir jo kolegos, kurie nustatė, jog darbo našumą didžia dalimi lemia socialinė aplinka ir darbuotojų požiūriai. Vėliau Maslow ir McGregoras, tyrę žmonių saviraišką, suformavo naują mąstymą apie tai, kaip naudingai tvarkyti santykius organizacijose, o 1950 m. J. Marcho ir H. Simons pateikė siūlymus moksliniams tyrimams apie elgesio modelius ir bendravimą organizacijose.

L. Šalkauskienės, M. Gedvilienės (2008) teigimu, organizacijos klimato terminas išpopuliarėjo 1960 m. pabaigoje. Mokslinėje literatūroje ši sąvoka neretai tapatinama su organizacijos socialiniu kontekstu, klimatas siejamas su organizacijos vidaus aplinka, kuri įtakoja joje esančių žmonių elgesį, požiūrius.

Dabartinėje mokslinėje literatūroje organizacijos klimatas apima daugybę faktorių ir juos įtakančių veiksnių. Anot P. Jucevičienės (1994, p.15), „Organizacijos klimatas – tai ta žmogiškoji aplinka, kurioje darbuotojai dirba savo darbą. Jo negalima paliesti, pamatyti, bet jis „tvyro ore“. Klimatas, Jucevičienės teigimu, atspindi psichologinę darbuotojų savijautą, susidariusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose. R. Grigas ir kt. (1980) organizacijos klimatą apibūdina kaip kolektyvo dvasinę atmosferą, pasireiškiančią bendravimo ypatybėmis. G. Dubausko (2006) teigimu „Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje“ (p. 22). Pasak A. Kaziliūno (2006), organizacijos klimatas – tai organizacijos narių suvokimas apie organizacijos veiklą ir tikslus. Klimatas formuojasi, remiantis tam tikromis vertybėmis, todėl šiame procese svarbu įtraukti visus darbuotojus ir nukreipti juos norimų vertybių formavimo linkme. Kaziliūno teigimu, darbuotojai sudaro organizacijos esmę ir yra vertingiausi organizacijos ištekliai.

Pasak D. Graveso (P. Vanagas, 2006), organizacijos klimatas yra pastovus organizacijos vidinės aplinkos bruožas, kuris daro įtaką darbuotojų elgesiui ir gali būti aprašytas tam tikromis iš organizacijos charakteristikų kylančiomis vertybėmis. Organizacijos klimatas apima vidinius organizacijos kultūros požymius, įvertinančius darbuotojų elgesį, savijautą, vertybinę orientaciją.

Organizacijos klimatui įtaką daro santykis tarp to kaip organizacijos nariai norėtų elgtis, ir to, kokią elgesį jiems diktuoja darbinė aplinka.

J. Vveinhardt (2009) teigimu, organizacijos klimatas yra organizacijos narių tarpusavio santykių padarinys, atspindintis santykių pobūdį, kokybę, žmonių reakcijas. Organizacijos klimatas – tai veiksnys, grindžiamas emocijomis, padedantis suvokti aplinką, elgesį, rodantis tarpusavio santykių būklę, darantis didelį poveikį organizacijos narių elgsenai. Organizacijos klimatas apima darbo ir vadovavimo procesus, komunikacijos būdus, vadovų elgseną. Klimato būklė priklauso nuo tokių veiksnių kaip: saugumo pojūtis, vertybės, komunikacija, santykiai su vadovais, darbuotojų tarpusavio santykiai, atvirumas, tolerancija, konfliktiškumo lygmuo. Organizacijos klimatas taip pat atskleidžia psichologinę organizacijos kokybę, vyraujančią atmosferą.

H. Taylor ir kt. (J. Vveinhardt, 2009) išskiria tris organizacijos klimato lygius:

- Individualiu lygiu išankstinės nuostatos juntamos kaip tendencingumas išorinių grupių atžvilgiu;
- Grupių lygiu vyrauja tendencija žmonių kolektyvus laikyti „vidinėmis“ ir „išorinėmis“ grupėmis;
- Organizaciniu lygiu dėmesys nukreipiamas į įvairovės struktūrinę integraciją.

Pasak W. H. Glick (R. Rekašiūtė-Balsienė, 2005), tiriant individualią darbo aplinką, vartojamas terminas „psichologinis klimatas“, nes individas suvokia ir interpretuoja aplinką, t.y. vyksta psichologiniai procesai. Grupių lygiu organizacijos klimatas apibūdina tarpasmeninio žmonių funkcionavimo darbe atmosferą, parodančią tarpasmeninių santykių kokybę. Klimatas organizaciniu lygiu pirmiausia traktuojamas kaip organizacijos ypatybė ir yra sąlygų, darančių įtaką individo elgesiui visuma. Ši klimato traktavimo teorija plačiausiai apibrėžia organizacijos klimato fenomeną ir turi aiškų ryšį su organizacijos veiklos rodikliais.

J. Ruževičius (2010) organizacijos mikroklimatą apibūdina kaip vieną aspektų, apibrėžiančių gyvenimo darbe kokybę, kuri skatina ir palaiko darbuotojų pasitenkinimą, gerina darbo sąlygas, įtakoja organizacijos efektyvumą. Autoriaus teigimu, socialinės kokybės ir gyvenimo darbe kokybės tyrimai organizacijoje yra svarbūs, plėtojant organizacijos kokybės vadybą.

Apibendrinant organizacijos klimato sąvoką, galima teigti, jog organizacijos klimatas siejamas su organizacijos vidaus aplinka, atspindi darbuotojų emocinę ir psichologinę savijautą, įtakoja jų elgesį, požiūrius, bendravimo ypatumus, formuoja bendrą vertybių skalę.

### 1.1.2. Organizacijos klimato formavimosi prielaidos

Socialinį klimatą, anot J. Vveinhardt (2009), sudaro bendrų tikslų ir uždavinių suvokimas, kurį formuoja moralinės organizacijos vertybės ir neformalūs santykiai tarp darbuotojų, t.y. psichologinis klimatas. Šis fenomenas vadinamas organizacijos socialiniu-psichologiniu klimatu.

Psichologinis organizacijos klimatas formuojasi per tarpasmeninius santykius, įgyvendinant asmeninius poreikius, sprendžiant konfliktines situacijas. Kolektyve skirtingi žmonės yra siejami sudėtingos santykių sistemos, kuri pasireiškia asmenybių suderinamumu, jų savijauta ir savigarba kolektyve. „Psichologinis klimatas – tai kolektyvo narių emocinis – psichologinis nusiteikimas, kuris emocionaliai atspindi asmeninius ir dalykinius kolektyvo narių tarpusavio santykius, jų vertybinę orientaciją, moralines normas ir interesus“ (N. Anikejeva, 1988, p. 4).

A. Jacikevičius (1995) psichologinį klimatą apibūdina, kaip bendrą grupės emocinę būseną, priklausančią nuo darbo sąlygų, vadovavimo ir tarpasmeninių santykių. Autorius, remdamasis atliktais tyrimais, teigia, jog buvo nustatyti gero psichologinio klimato parametrai, tai: pasiekimų motyvacija, tarpasmeninių santykių kokybė, darbuotojų autonomija, organizacijos struktūra, statusų poliariškumas.

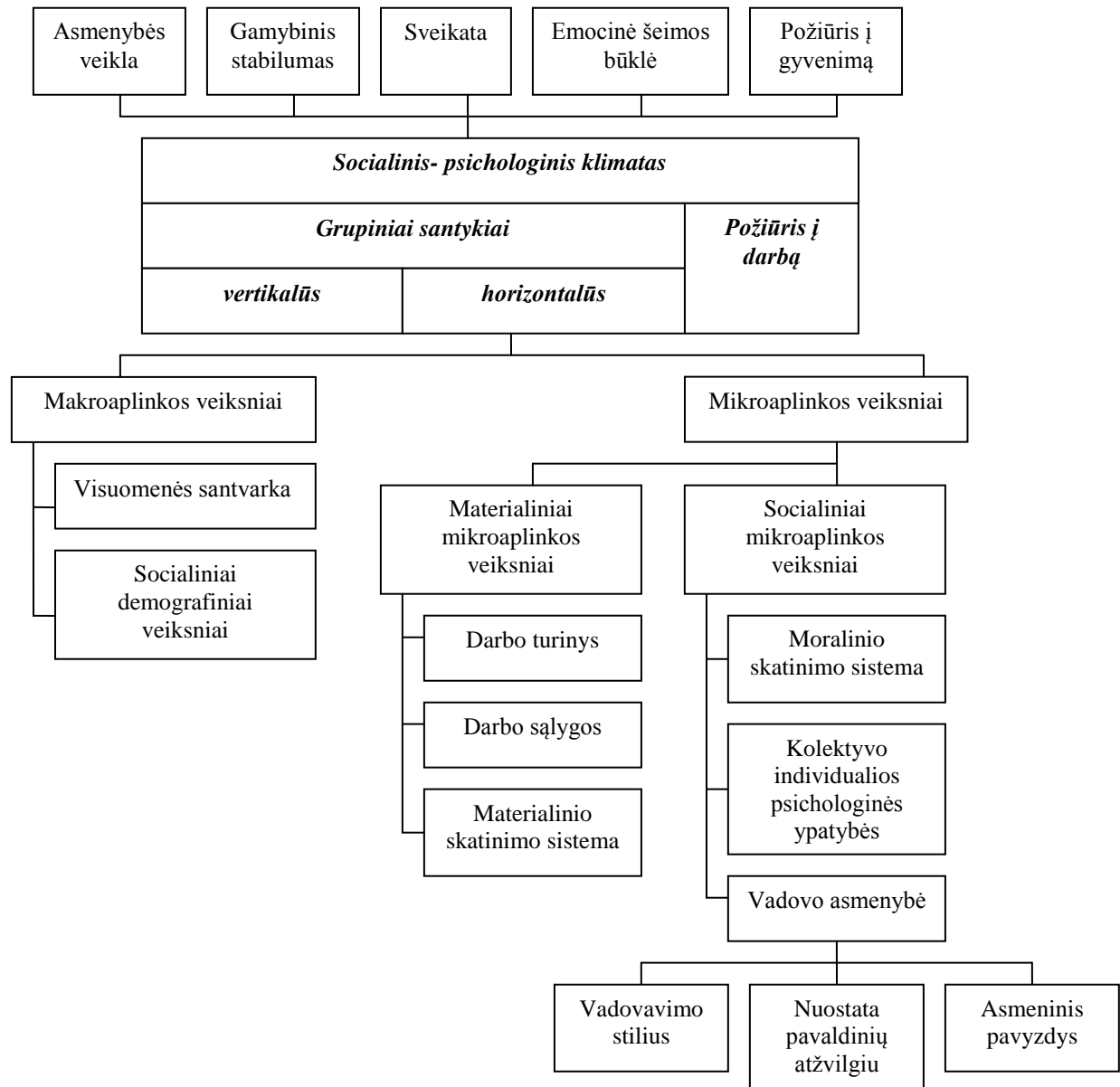
„Psichologinis klimatas yra vyraujantis grupėje emocinis nusiteikimas. Tai psichinė būseną, integruotai atspindinti grupės veiklą“ (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2005, p. 69). Šių autorių teigimu, psichologinis klimatas sąlygoja žmonių požiūrius į įvykius ir reiškinius, atspindi vertikalinių ir horizontalių santykių pobūdį, vertybines orientacijas.

Anot J. Guščinskienės (2009), socialinis-psichologinis organizacijos klimatas susiformuoja organizacijos nariams bendraujant ir bendradarbiaujant. Jis atspindi objektyvius veiksnius, t.y. santykių pobūdį, požiūrį į darbą. M. A. Kremen (J. Guščinskienė, 2009) teigimu „Socialinis-psichologinis klimatas – tai sąlygiškai pastovi ir tipiška emocinė būklė, palaipsniui susiformuojanti organizacijos nariams dirbant ir bendraujant“ (p. 158).

Socialinio-psichologinio klimato formavimuisi įtakos turi makro- ir mikroaplinka. Makroaplinką veikia visuomeninė santvarka, demografiniai veiksniai, o mikroaplinką formuoja socialiniai ir materialiniai veiksniai, kurie labai priklauso nuo vadovo (1 pav.).

Nagrinėjant socialinį-psichologinį klimatą reikia pabrėžti, kad jis būna palankus ir nepalankus. J. Guščinskienė (2009) palankų socialinį-psichologinį klimatą apibūdina tokiais požymiais: gera bendravimo atmosfera, pagarba kito nuomonei, galimybė laisvai reikšti savo jausmus, ir kt. Palankų klimatą įtakoja šilti tarpusavio santykiai, nuoširdus ir atviras bendravimas. Šie veiksniai nuteikia entuziastingai, vyrauja pasitenkinimas, pakili nuotaika. Nepalankiai klimatą veikia konfliktuoti linkusios asmenybės, pesimistiškai nusiteikę kolektyvo

nariai, dažnai patiriantys emocinę įtampą, sukuriantys stresines situacijas. Esant nepalankiam psichologiniam klimatui, vyrauja bloga nuotaika, mažėja darbingumas. B.R. Jewell (J. Vveinhardt, 2009) teigimu, organizacijos klimatas gali būti: draugiškas arba oficialus, kolektyvinis arba individualus, nekeliantis įtampos arba stresinis, orientuotas į veiklą arba laisvas ir t.t.



1 pav. Socialinis-psichologinis organizacijos klimatas pagal M. A. Kremen (J. Guščinskienė, 2009, p.160)

Mokykla, pasak V. Targamadzės (1996), tai organizacija, kurioje veikia skirtingo amžiaus, skirtingų charakterių žmonės, todėl labai svarbu kurti palankų klimatą, užtikrinantį efektyvų skirtingų žmonių darbą, skatinantį veiklos gerinimą. Mokyklos klimatas įtakoja kiekvieną mokyklos bendruomenės narį, tuo pačiu mokyklos bendruomenė ir atskiri jos nariai formuoja mokyklos klimatą.

Mokslinėje literatūroje naudojami terminai „psichologinis klimatas“, „socialinis-psichologinis klimatas“, „psichologinė atmosfera“ apibrėžia tuos pačius reiškinius (N. Anikejeva, 1988), todėl apibendrinant pateiktus apibrėžimus, galima išskirti pagrindinius socialinio-psichologinio klimato veiksnius, tai:

- tarpasmeniniai santykiai, pagrįsti tarpusavio sąveika, komunikacija, konfliktų valdymu;
- emocinis nusiteikimas, apimantis savijautą, psichines būsenas;
- kultūra ir vertybinės orientacijos, atspindinčios kolektyvo narių nuostatas, interesus;
- vadovo asmenybė ir vadovavimo stilius, įtakojančias palankią darbo atmosferą.

## **1.2. Tarpasmeniniai santykiai ir komunikacija organizacijoje kaip jos klimato formavimosi veiksniai**

### **1.2.1. Tarpasmeninių santykių organizacijoje esmė**

Kartu dirbant, kasdien kontaktuojant, tarp žmonių susikuria gana sudėtingi tarpusavio santykiai. Nuo šių santykių kokybės labai priklauso kolektyvo narių savijauta, veiklos efektyvumas, kūrybinė sėkmė ir pripažinimas. Santykiai, pasak West-Burnham ir Otero (S. Katz, L. M. Earl, S. B. Jaafar, 2011), tai socialinis kapitalas, kuris leidžia žmonėms, dirbant kartu, pasiekti daugiau, nei, dirbant kiekvienam atskirai. Santykiai sukuria bendros atsakomybės jausmą, sudaro galimybes skleisti profesinę kompetenciją, dalintis darbo patirtimi, skatina tarpusavio pasitikėjimą. Pedagoginėje veikloje, gebėjimas palaikyti gerus tarpusavio santykius yra toks pat svarbus, kaip ir profesinės žinios bei įgūdžiai.

Pedagogų kolektyvo psichologinis klimatas pirmiausia pasireiškia jo narių nuotaika, lemia jų darbingumą, psichinę ir fizinę savijautą, formuoja kūrybinę atmosferą. Pasak N. Anikejevos (1988), žymaus rusų pedagogo V. Suchomlinskio vadovaujamoje mokykloje mokytojai laikėsi taisyklės nekalbėti apie vienas kito ligas, nes pati pokalbio tema būtina pablogina jei ne

savijautą, tai bendrą nuotaiką. Todėl už palankų klimatą reikia kovoti – kovoti su tuščiais plepalais, veidmainyste, abejingumu.

Pasak A. Petrovskio, V. Špalinskio (1983), mokytojų kolektyve tarpasmeniniai santykiai dažnai esti paviršutiniški, nes pedagogų veikla būna nukreipta į moksleivių ugdymą, o tarpusavio santykius sąlygoja tik bendros veiklos tikslai.

Johnson ir Johnson (D. Hopkins ir kt., 1998) teigimu mokykloje gali susiklostyti trejopi santykiai: individualistiški, rungtyniavimo ir bendradarbiavimo. Mokykloje, kurioje yra individualistiški santykiai, mokytojai dirba pavieniui ir siekia tik asmeninių tikslų. Tokiame kolektyve nesidalinama patirtimi, nėra tarpusavio palaikymo. Rungtyniavimo santykiai skatina tarpusavio kovą, kurioje vienų kolegų nesėkmės gali sudaryti sėkmingos karjeros sąlygas kitiems kolegoms. Tokiu būdu atsiranda „nesveika“ konkurencija, kuri pablogina tarpusavio santykius, neigiamai veikia kolektyvo psichologinį klimatą.

Akivaizdu, jog bendradarbiavimo santykiai sukuria palankiausią darbo aplinką. Tai padaryti padeda tvirti tarpusavio ryšiai, individualios kiekvieno asmens pastangos. Tokioje mokykloje visi siekia bendro tikslo, dalinasi patirtimi, džiaugiasi pasiektais laimėjimais (D. Hopkins ir kt., 1998).

Grupėse ir kolektyvuose išskiriamos dvi tarpusavio santykių rūšys: dalykiški ir asmeniniai (J. Krukovskis, 1979). Šie santykiai gali įtakoti vieni kitus: teigiami asmeniniai santykiai gali pagerinti dalykinius santykius ir atvirkščiai, asmeninės simpatijos ir antipatijos gali neigiamai atsiliiepti dalykiniuose santykiuose. Esant abipusei simpatijai žmonės vienija draugystė, pagarba, kolegiškumas, o vyraujant antipatijai, atsiranda priešiškus, konkurencija. Dalykiški santykiai kolektyve sudaro formalią struktūrą, o asmeniniai – neformalią. Formalūs santykiai susiklosto tarp vadovų ir pavaldinių, mokinių ir mokytojų. Neformalūs santykiai atsiranda, norint patenkinti socialinius poreikius, siekiant emocinio komforto. Šių struktūrų atitikimas arba neatitikimas veikia psichologinį klimatą. Neformalios struktūros, kurios susidaro tarp kolektyvo narių emocinio patrauklumo, bendrų vertybių, interesų pagrindu, dažnai sudaro kolektyvo formavimo branduolį ir gali įtakoti formaliąsias kolektyvo struktūras.

A. Jacikevičius (1995), remdamasis atliktais tyrimais, teigia, jog tarpasmeninių santykių kokybė tarp kolektyvo narių yra ypač svarbi: žmonės darbe jaučiasi daug geriau, esant pozityviems tarpusavio santykiams, nors materialinės sąlygos ir nėra geros. Gerą klimatą taip pat įtakoja statusų poliariškumas, kuris pasireiškia formalių ir neformalių santykių skirtumais: kuo didesnis santykių skirtumas, tuo blogesnis klimatas ir atvirkščiai.

V. Baršauskienė ir kt. (2010) teigia, jog organizacijose žmonių santykiai gali būti teigiami ir neigiami (1 lentelė). Teigiami santykiai leidžia darbuotojams kartu siekti bendrų organizacijos tikslų, sudaro sąlygas lanksčiau prisitaikyti prie pokyčių, stiprina motyvaciją ir lojalumą.



### Žmonių santykius organizacijoje kuriantys veiksmai

Teigiami žmonių santykiai	Neigiami žmonių santykiai
Analitiniai ir į veiklą orientuoti	Skirti darbuotojams nuraminti, o ne problemoms spręsti
Skatinantys darbuotojus	Manipuliuojantys darbuotojais
Didinantys pasitikėjimą vadovu	Griaunantys vadovo autoritetą
Įvertinantys darbuotojų individualius poreikius	Ribojantys darbuotojų asmeninį gyvenimą
Jautrūs nuolat kintančiai darbo aplinkai	Nekintami, taikomi vienodai visose situacijose

(V. Baršauskienė ir kt., 2010, p. 20)

Pasak J. Vveinhardt (2009), vienas iš veiksnių, neigiamai veikiančių darbuotojų tarpusavio santykius bei turinčių įtakos bendram darbo aplinkos klimatui, yra mobingas. Autorės teigimu, mobingas apibrėžiamas kaip intensyvus, ilgai trunkantis psichologinis aukos spaudimas, terorizavimas, bauginimas, vykstantis organizacijoje. Mobingas – tai puolimas, pagrįstas aukos erziniu, varginimu, izoliavimu, siekiant jį išstumti iš socialinės grupės. Vveinhardt išskiria šiuos mobingo veiksnius: darbuotojo socialinių pažiūrų puolimas, veiksmai, puolant kasdienėje profesinėje veikloje, nepakantumas, netolerancija. Diskriminuojanti mobingo elgsena pažeidžia darbuotojų santykių funkcionalumą, minimizuoja organizacijos narių sutelktumą, orientaciją į bendrus tikslus. Mobingą patiriantys asmenys jaučiasi prislėgti, socialiai izoliuoti, pasigenda palaikymo.

Mobingas paprastai pasireiškia ten, kur yra prastas socialinis klimatas, egzistuoja aukštas vaidmenų konfliktų lygis. Mobingas reiškiasi tokiose plotmėse kaip darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykiai, komunikacija, konfliktai. Jo simptomai gali pasireikšti pašaipia replika, niekinančiu tonu, įžeidžiančiu humoru, „pikantiška“ informacija apie asmeninį kolegos gyvenimą. Atlikti tyrimai patvirtina darbo aplinkos klimato ir mobingo koreliaciją (J. Vveinhardt, 2009). Taip pat pastebėtas ryšys tarp organizacijos klimato charakteristikų, mobingo ir veiklos rezultatų. Mobingas blogina darbuotojų santykius, organizacijos klimatą.

#### 1.2.2. Tarpusavio sąveikos aspektai organizacijoje

Pasak L. Šalkauskienės, J. Stankevičienės, M. Gedvilienės (2006), nė viena organizacija negali funkcionuoti be jos darbuotojų sąveikos. Tarpusavio sąveika įtakoja organizacijos veiklos rezultatus, darbo aplinkos mikroklimatą. Esant geram mikroklimatui, sukuriamas saugumo, pasididžiavimo organizacija jausmas. Stoner, Freeman, Gilbert (2005) teigimu, intensyvi sąveika

gali padėti draugiškai bendrauti, todėl organizacijoje turi būti rengiami susiejimai, skatinantys draugiškumo, geranoriškumo dvasią.

„Tarpusavio sąveika – tai bendraujančių poveikis vienas kitam“ (J. Almonaitienė ir kt., 2007, p. 10). Bendraudami žmonės daro įtaką vieni kitiems, keisdami jausmus, elgesį, požiūrius. Tarpusavio sąveika pasireiškia įtaiga, nuostatų keitimu. J. Lakio ir kt. (1996) nuomone, pedagoginės nuostatos, vidinių santykių visuma tiesiogiai siejasi su kūrybiniu bei profesiniu potencialu, kuria mokyklos autentiškumą.

Nuostata – tai vienas svarbiausių elgesio modelio komponentų, padedantis įvaldyti elgesio standartus, suprasti socialinių rolių esmę. Olporto teigimu (A. Petrovskis, V. Špalinskis, 1983, p. 92) „Nuostata – tai psichologinė parengtis, atsirandanti buvusios patirties pagrindu ir valdanti individo elgesį (reakcijas) situacijų ir objektų, su kuriais jis yra susijęs, atžvilgiu“. Kuo daugiau kolektyve sąveikų, tuo panašesnės psichologinės nuostatos, didesnis kolektyvo vieningumas. Pasak Beilso ir Niukomo (A. Petrovskis, V. Špalinskis, 1983) sąveikaujant, keičiantis informacija, atsiranda abipusis supratimas ir asmenybių sugebėjimas identifikuoti save su kitais.

Nagrinėjant švietimo sistemą kaip socialinę sistemą, pastebima, jog čia vyksta nuolatinė sąveika tarp individo ir jį supančios aplinkos (N. Večkienė, P. Jucevičienė ir kt., 1996). Pasak A. Hargreaves (1999), mokytojo profesija – tai ne tik dalyko išmanymas, bet ir sugebėjimas tvarkyti santykius su vaikais, kolegomis, elementarus mokėjimas reguliuoti savo elgesį. Kolektyvo nariai – tai žmonės su jau susiklosčiusia vertybių, normų ir nuostatų sistema. Mokykla susideda iš daugybės pavienių asmenų ir grupių su skirtinga patirtimi. Norint pasiekti darnų ir harmoningą kolektyvo klimatą būtinos asmeniškios sąveikos, komunikacija tarp grupių narių.

„Sent-Egziuperi akcentavo mintį, jog *žmogus yra ryšių mazgas*, kuriame susipina ryšiai su jį supančia aplinka, su kitais žmonėmis, ir jis negali egzistuoti ir tobulėti be ryšių su visuomene, ypač grupe, t.y. be artimų santykių su žmonių mikrogrupe, kurios narius sieja bendri tikslai, elgsenos normos, emocinis patrauklumas, tiesioginiai kontaktai, grindžiami simpatijomis, pasitikėjimu, prieraišumu“ (J. Vaitkevičius, 1995, p. 267).

Žmonių psichologinės tarpusavio sąveikos forma yra bendravimas. Bendravimo procesas yra paremtas komunikaciniais gebėjimais, kurie yra siejami su darbinių situacijų raiška, asmenybiniu statusu (L. Šileikienė, G. Svirskienė, 2006). Bendravimas įstaigoje, pasak I. Žagrakalienės (2007), tai institucijos vizitinė kortelė, organizacijos mikroklimatas. Bendravimo stilius gali lemti konkrečios mokyklos patrauklumą švietimo rinkoje, todėl svarbu analizuoti ir sintezuoti bendravimo subtilybes. Anot J. Almonaitienės ir kt. (2007), sėkmingas bendravimas yra teigiamų emocijų šaltinis, kuris daro poveikį auklėtiniams, kelia pasitikėjimą.

Daugelio mokslininkų įsitikinimu, bendravimas yra svarbiausias faktorius, veikiantis darbo kolektyvo rezultatus (A. Kepalaitė, 1993). Bendravimo klimatas rodo socialinį psichologinį

santykių toną. Jis apima specifinę veiklą ir rodo, kaip žmonės vienas kitą jaučia. Bendravimo klimato vertinimas priklauso nuo to, kaip žmonės suvokia savo vertę: jei žmogus bendraudamas tarpasmeniniuose santykiuose jaučiasi esąs saugus ir svarbus, klimatą vertina teigiamai, o neigiamas vertinimas atsiranda, esant pažeidžiamumui, nesaugumui, kai žmogus jaučiasi ignoruojamas, atstumtas.

Svarbiausi bendravimo elementai, pasak I. Žagrakalienės (2007), tai:

- kalbos kultūra – pagarbi kalbėsena, vulgarybių vengimas, dėmesys pašnekovui;
- nuoširdus mandagumas – nuolankumas ir pagarba, padėkos ir palinkėjimai;
- gebėjimas palaikyti pokalbį – visapusiškas išprusimas;
- gebėjimas valdyti neigiamas emocijas – išsiauklėjęs žmogus turėtų nepastebėti svetimo netakto;
- išvaizda – tvarkinga ir skoninga apranga, sudaranti išorinį įspūdį.

Bendraudamas su kitais, kiekvienas asmuo susikuria išankstines nuostatas, kurias formuoja kito žmogaus išvaizda, apranga, elgesys. Šios nuostatos įtakoja kito žmogaus vertinimą, tolesnį bendravimą su juo. Žmogus kitus dažniausiai vertina taip, kaip ir pats save. Tas, kuris jaučiasi teigiamai vertinamas ir kituose mato daugiau teigiamų savybių. Asmuo, kurio savęs vertinimas nesutampa su kolektyvo vertinimu, jaučiasi šmeižiamas, pažemintas, atsiranda įtampa, perauganti į neišsprendžiamus konfliktus. Priešingai, žmonės, kurie kolektyve yra mėgiami, apsupti palankios emocinės atmosferos, dažniausiai kituose žmonėse išvelgia tik gerąsias savybes ir stengiasi nepastebėti blogųjų (A. Jacikevičius, 1995).

J. Vaitkevičiaus (1995) teigimu, socialinės sąveikos metu keičiamasi vertybėmis, idėjomis, simpatijomis ir antipatijomis, vyksta socialiniai mainai, pagrįsti abipusiais bendravimo ir bendradarbiavimo įsipareigojimais. Socialiniai mainai yra tarpusavio sąveikos norma, kuri turi būti nustatoma, vadovaujantis protu, išmintimi, sąžine, humaniškumu.

Mokytojai skiriasi vienas nuo kito ne tik amžiumi, patirtimi, bet ir charakteriu, temperamentu, kurie turi ypač didelės įtakos tarpusavio sąveikai. Nuo šių savybių priklauso asmenybės santykis su socialine aplinka, psichologinis suderinamumas. „Psichologinis darnumas – tai teigiama emocinė ir kognityvinė atskirų asmenybių tarpusavio sąveika“ (A. Jacikevičius, 1995, p.61). Žmonės stengiasi bendrauti ir būti su tais žmonėmis, kurie jiems yra patrauklūs, kelia teigiamas emocijas. Tada jaučiamas pasitenkinimas bendra veikla, lengviau siekti užsibrėžtų tikslų. Jei tarp kolektyvo narių atsiranda tarpusavio atstūmimo santykiai, tai bendri darbai ir prievartinis bendravimas sukelia nemalonius jausmus, o išryškėję neigiami išdidumo, uždarumo bruožai pradeda erzinti kolegas, ardo kolektyvo harmoningą veiklą.

Anot A. Jacikevičiaus (1995) socialinėje psichologijoje atlikta nemaža tyrimų, siekiant išsiaiškinti žmonių suderinamumo veiksnius. Autoriaus teigimu, išskirtos trys psichologinio darnumo rūšys: psichofiziologinis, socialinis-psichologinis, socialinis-vertybinis.

Psichofiziologinis darnumas, pasak Jacikevičiaus, paremtas temperamento, emocijų, mąstymo pažinimu. Praktika rodo, jog bendrauti gali ne tik vienodo temperamento žmonės. Asmenų darnumas gali pasireikšti ir kontrastingumo principu, kai skirtingo temperamento žmonės sėkmingai vienas kitą papildo.

Socialinis-psichologinis darnumas priklauso nuo charakterio panašumų, savęs vertinimo. Jis pasireiškia atliekant įvairias roles, pvz. geras mokytojas ir geras mokinys, arba kūrybingas vadovas ir kūrybingi kolektyvo nariai.

Socialinis-vertybinis darnumas pagrįstas vertybių ir nuostatų panašumu. Atsiradus vertybių ir nuostatų skirtumams, atsiranda nesutarimai, kurie iššaukia konfliktus. Tokiu atveju padėti gali diskusijos, kuriose ieškoma teisingo sprendimo.

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2005) pažymi, jog socialinis-psichologinis suderinamumas yra pats svarbiausias. Psichologinę darną lemia: individualios psichologinės savybės, pakantumas aplinkiniams, bendros pažiūros, veikla ir kt. Žmonių suderinamumas priklauso ir nuo individualių tikslų, tarpusavio priklausomybės, asmenybės kokybės, jos statuso grupėje. Žmonės, turintys vienodą socialinę-psichologinę kryptį, lengviau ir greičiau pasiekia psichologinę darną. Darna yra pasiekama sąmoningomis pastangomis, norint palaikyti palankią kolektyvo psichologinę atmosferą. Nuo psichologinės kolektyvo narių darnos priklauso palankus socialinis-psichologinis klimatas.

### **1.2.3. Efektyvi komunikacija organizacijoje ir jos reikšmingumas klimatui**

Komunikacija, anot R. Lekavičienės ir kt. (2010) yra labai svarbi bendravimo dalis, apimanti ne tik žinių, bet ir požiūrių, nuomonių, jausmų perdavimą. Esminis komunikacijos požymis, V. Baršauskienės ir kt. (2010) teigimu – keitimasis informacija. Pasak V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės-Ivaškevičienės (2007), norint komunikuoti efektyviai, reikia turėti savo nuomonę, požiūrį į įvairius dalykus, gerbti pašnekovą, sugebėti įsiklausyti ir stengtis suvokti tikrą informacijos reikšmę.

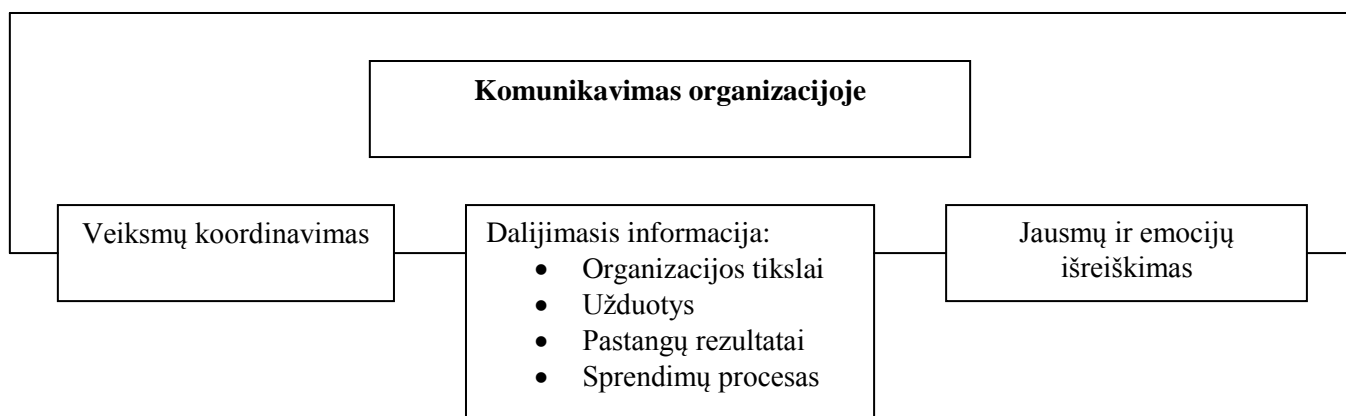
Palankios komunikacijos sąlygos susiklosto esant palankiam organizacijos klimatui, o komunikacijos proceso varomoji jėga yra darnios komandos sutelkimas (V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007). Anot J. Guščinskienės (2009), komunikacija padeda organizacijos nariams suprasti vienas kitą, numatyti veiklos strategiją ir taktiką, koordinuoja veiksmus, siekiant organizacijos tikslų.

Komunikacija organizacijoje gali būti vertikali ir horizontali. Vertikali komunikacija, pasak Stoner, Freeman, Gilbert (2005), tai komunikacijos rūšis, kai informacija keliauja aukštyl arba žemyn, t.y. nuo vadovų link pavaldinių ir atvirkščiai. Komunikacijos iš viršaus į apačią tikslas – patarti, informuoti, instrukuoti, pateikti žinių, o pagrindinis komunikacijos iš apačios į viršų tikslas – pateikti vadovams informaciją, ataskaitas apie tai, kas vyksta žemesniuose lygiuose.

Horizontalioji komunikacija – tai komunikacija tarp organizacijos narių, tarp darbo grupių narių, tarp kelių darbo grupių. Pagrindinis šios komunikacijos tikslas – koordinavimas ir problemos sprendimas, o taip pat galimybė užmegzti santykius su kolegomis. Šie santykiai yra svarbūs darbuotojų pasitenkinimui darbe, nes sumažina nesklandumus, palengvina bendravimą.

Pasak Stoner, Freeman, Gilbert (2005), atvira ir veiksminga komunikacija gali būti svarbus organizacijos turtas. Kai vadovybė, suprasdama tarpusavio santykių svarbą, stengiasi stiprinti dviejų kryptių komunikaciją ir bendrauja su darbuotojais sąžiningai ir tiesiai, kai dirbama glaudžiose komandose, kuriose atvirai ir dažnai komunikuojama, darbuotojai darbe jaučia pasitenkinimą. Jei organizacijoje nebus veiksmingos komunikacijos, organizacija negalės gerai tenkinti niekieno poreikių.

Komunikacija organizacijoje turi keletą tikslų. Juos G. Moorhead ir R.W. Griffin (V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007) pateikia tokia schema (2 pav.). Komunikuojant ir keičiantis informacija, koordinuojami įvairūs veiksmai, vykdomos užduotys, priimami sprendimai, siekiama rezultatų, išreiškiami jausmai ir emocijos.



2 pav. **Komunikavimo organizacijose tikslai pagal Moorhead ir Griffin** (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007, p. 128)

Stoner, Freeman, Gilbert (2005) išskyrė keturis komunikavimo aspektus, kurių pagalba galima nustatyti skirtumus tarp efektingos ir neefektingos komunikacijos, tai:

- skirtingas suvokimas, kuris yra vienas iš labiausiai įprastų barjerų, trukdančių efektingai komunikacijai. Nevienodą reiškinį suvokimą gali įtakoti skirtingas žinių lygis, skirtingas išsilavinimas, lyčių skirtumai. Šie veiksniai gali skatinti nevykusį bendravimą ir konfliktus. Norint išvengti skirtingo suvokimo ir nesusipratimų, reikia sugebėti pažvelgti į situaciją kito žmogaus akimis ir įvertinti gautą informaciją;
- emocinės reakcijos, tokios kaip pyktis, neapykanta, pavydas, baimė ir kt. turi įtakos tam, kaip mes suprantame kitų žinias bei kokį poveikį darome kitiems, pvz., jei mes jaučiamės nesaugūs, tai galime prarasti sugebėjimą objektyviai vertinti gaunamą informaciją ir reaguoti į ją agresyviai. Geriausias požiūris į emocijas – laikyti jas komunikacijos proceso dalimi ir suprasti, kai dėl jų kyla problemų, nes tai gali padėti pagerinti atmosferą;
- žodinės ir nežodinės komunikacijos nenuoseklumas, t.y. nežodinė komunikacija turi atitikti žodinį pranešimą. Gestai, apranga, veido išraiška, akių judesiai ir kt. stipriai veikia siunčiamas žinias, todėl labai pravartu analizuoti nežodinę komunikaciją ir stengtis, kad ji atitiktų žodinę informaciją;
- nepasitikėjimas, kai susiduriama su neįvykdytais pažadais, pažeidžiamas komunikacijos efektyvumas. Pelnytas pasitikėjimas yra ilgalaikio proceso rezultatas, kurio metu pripažįstamas žmogaus sąžiningumas, dorumas, geri ketinimai. Geri santykiai su žmonėmis bei pasitikėjimo atmosfera sukuriama tik nuolatinio darbo dėka.

Moksliniais tyrimais įrodyta (J. B. Abugre, 2011), jog gerai organizuota komunikacijos sistema yra svarbus veiksnys, skatinantis organizacijos veiklos efektyvumą, įtakojančias darbuotojų pasitenkinimą. Efektyvi ir veiksminga komunikacija tarp darbuotojų ir vadovybės didina organizacijos sėkmingumą, užtikrina visuotinę kokybės vadybą, todėl labai svarbu skirti tinkamą dėmesį komunikacijos procesams organizacijoje.

Apibendrinant komunikacijos reikšmingumą organizacijos klimatui, reikia pažymėti, jog sėkminga ir efektyvi komunikacija skatina bendradarbiavimą, kolegiškus tarpusavio santykius, o tai teigiamai atsiliepia, kuriant bendrą organizacijos atmosferą ir klimatą. Kylant komunikacijos problemoms organizacijoje, padažnėja konfliktų tikimybė, atsiranda įtampa tarpasmeniniuose santykiuose, o tuo pačiu pablogėja organizacijos klimatas. Vadinasi galima teigti, jog sėkminga komunikacija yra gero organizacijos mikroklimato sąlyga.

#### 1.2.4. Emociniai darbuotojų poreikiai organizacijoje

Emocijos, pasireiškiančios kasdieniniame organizacijos gyvenime turi didžiulę reikšmę organizacijos nariams. Pasak G. Dubausko (2006) „Emocijos – žmoniškųjų reakcijų į asmeninius laimėjimus ir nesėkmes, kurias galima jausti ir parodyti, visuma“ (p. 76). Autorius taip pat teigia, jog egzistuoja ryšys tarp kolektyvo ir individo nuotaikų, t.y. tiek geros, tiek nemalonios nuotaikos yra užkrečiamos. Stiprios emocijos, tokios kaip pyktis ir pavydas dažnai užgožia logiką ir racionalumą, todėl darbo aplinkoje emocijas reikia pripažinti ir mokėti valdyti, pvz., žmogus gali jausti pyktį šiurkščiam kolegai, bet to pykčio neparodyti. Pyktis yra dažniausiai pasitaikanti ir pavojingiausia emocija, kuri darbo vietoje gali sukelti smurto ir agresijos protrūkius, o geriausias būdas suvaldyti pyktį ir kitas neigiamas emocijas, tai savikontrolė.

Emocinis asmenybės prisitaikymas prie kolektyvo – vienas svarbiausių sutelktumo pasireiškimo formų kolektyve. Tikram kolektyvui yra būdingi bendri pergyvenimai, emocinė šiluma, didžiavimasis kiekvieno laimėjimais. Sugebėjimas emociškai pergyventi dėl kitų nėra įgimtas, jis priklauso nuo to, kiek asmenybė identifikuoja save su kitais. Pasak J. Kasiulio, V. Barvydienės (2005, p. 64), „emocinė identifikacija – tai kiekvieno grupės nario sąmoningas ar nesąmoningas savų emocijų tapatinimas su kolektyvo emocijomis“.

A. Kepalaitė (1993) teigia, jog daugelis žmonių yra emociškai nekomunikabilūs. Tačiau emocijų raiška yra naudinga daugeliu atžvilgiu. Išreikštos emocijos pirmiausia gerina fizinę sveikatą, o neišreikštos sukelia įtampą, stresą, įvairias ligas. Todėl svarbu atpažinti ir įsisąmoninti savo emocijas, žinoti kada ir kaip galima jas reikšti. Bendraujant su žmonėmis susikaupia tiek teigiamos, tiek neigiamos emocijos. Neigiamos emocijos išliejamos pykčiu, neapykanta, įskaudiniu, o teigiamos – priešingai, teikia džiaugsmą ir pasitenkinimą tarpusavio santykiais, skatina daryti gera. „Teigiamos emocijos suteikia gyvenimui skonį, o neigiamos – žeidžia, neleidžia gerai jaustis ir gyventi... „ (A. Kepalaitė, 1993, p. 43).

Žmogus – daugiaplanė, sudėtinga sistema. Tarpusavio santykiuose dažnai lieka neišsakytų minčių, neatskleistų jausmų, trūksta nuoširdumo, pasitikėjimo, meilės. Bendravimas ne visada atskleidžia visą žmogų, jo vidinį pasaulį. Anot J. Vaitkevičiaus (1995), bendraujant ypač svarbus yra teigiamų ir neigiamų emocijų santykis. Vyraujant neigiamoms emocijoms, bendravimas pasidaro šaltas, valdiškas, gali ir visai nutrūkti. Kad taip neatsitiktų, kiekvienas žmogus pirmiausia turi jausti šalia savęs kitą žmogų, suprasti jį, vengti įtampos, šalinti santykių priešišumą.

Pasak A. Kepalaitės (1993), tarpasmeniniame bendravime taip pat svarbu yra žinoti kaip reikia dalytis teigiamais išgyvenimais su kitais. Kartais bendraudami žmonės savo emocijas reiškia neaiškiai, užkoduoja jas, bijodami atstūmimo. Žmonės dažnai daro klaidą, kai nuoširdų,

bet neigiamą vertinimą keičia pagyrimu vien todėl, kad neįžeistų kito žmogaus, nesukeltų neigiamų emocijų. Ši klaida turi žalingas pasekmes, nes taip besielgiantis žmogus yra tarsi su kauke, po kuria slepiasi ir pagieža ir palankumas, o aplinkiniams būna sunku suprasti ir susigaudyti kada žmogus yra atviras, o kada ne.

Kuriant tarpusavio santykius, labai svarbus yra pasitikėjimo ir savigarbos lygio siekimas (V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė, 1999). Jei žmogus kremtasi ką nors ne taip pasakęs, išgyvena veiklos nesėkmes, atsiranda menkavertiškumo jausmas, įsitikinimas, jog aplinkiniai jį vertina neigiamai. Tai žinoma atsiliepia bendrai savijautai, darbingumui, neigiamai veikia santykius su kolegomis. Ir priešingai, sėkmė suteikia pasitenkinimą, pasitikėjimo savimi jausmą. Sėkmė dažniau lydi optimistiškai nusiteikusius, linkusius bendrauti, gebančius analizuoti sėkmių ir nesėkmių priežastis.

Pasak N. Anikejevos (1988), psichologinis klimatas grupėje priklauso ir nuo to, kaip žmonės vertina vieni kitus ir save. Teigiamas tarpusavio vertinimas užtikrina emocinį komfortą. Žmogus jaučia pasitenkinimą tarpusavio santykiais, pripažįstami jo profesiniai gebėjimai, socialinės kompetencijos. Emocinio komforto stoka pasireiškia bendravimo diskomfortu, aktyvumo stoka, žemu savęs vertinimu, nuolatinio jauduliu. Netinkamas požiūris į save ir į kitus, pasireiškiantis per dideliu arba nepakankamu savęs vertinimu, gali būti svarbi nesugebėjimo bendrauti priežastis.

Mokytojas, kaip kūrybinės profesijos atstovas yra labai jautrus aplinkai, todėl jam labai svarbus aplinkinių pripažinimas, teigiamas vertinimas, kuris jį arba pastiprina arba pažeidžia. Pedagoginės bendruomenės pripažinimas yra tarsi pastiprinimas, kuris teikia saugumo, sukelia pasitikėjimo savimi jausmą (J. Lakis ir kt., 1996). V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės (1999) teigimu, žmogus siekia bet kokio įvertinimo, todėl neigiamas pripažinimas yra geriau nei joks. Tačiau sulaukęs neigiamo įvertinimo, žmogus ir kitus vertins neigiamai.

J. Lakis ir kt. (1996), tyrę mokytojų tarpusavio santykius, pažymi, jog kūrybiniame ugdymo procese, atsiradus požiūrių skirtumams, susidūrus interesams, dažnai kyla įtampa, išgyvenamas stresas ir diskomfortas. Įtampą darbe, G. Dubausko (2006) teigimu, taip pat gali sukelti prastas vadovavimas, vaidmenų konfliktai, vertybių neatitikimas, per didelis darbo krūvis. Įtampa, pasak R. Grigo ir kt. (1980), yra savotiškas dirglumo su kolegomis šaltinis, kuris pablogina kolektyvo psichologinį klimatą. Žmogus, jaučiantis įtampą, mažiau patenkintas savimi ir aplinkiniais, tampa nejautrus kitiems, todėl negali formuotis ir reikštis kaip asmenybė. Šalinant kolektyve nervinę įtampą, labai svarbų vaidmenį atlieka artimesnė kolegų pažintis, bendravimas ne vien formalioje aplinkoje. Artimesnis vienas kito pažinimas skatina atsisakyti kategoriškų vertinimų, teikia daugiau teigiamų emocijų.



Formuojant psichologinį klimatą, labai svarbu, kad kiekvienas kolektyvo asmuo galėtų laisvai ir nevaržomai išsakyti savo nuomonę, susikaupusias nuoskaudas. Neiškaldytos nuoskaudos ne tik pablogina savijautą, kelia vidinę įtampą, bet ir griaua tarpusavio santykius (R. Grigas ir kt., 1980). Pasak Stoner, Freeman, Gilbert (2005), ne mažiau svarbu yra ir darbuotojų poreikiai, jų savirealizacija. Autoriai, remdamiesi Maslow poreikių hierarchija, teigia, jog šiuolaikinėje visuomenėje daugelis žemesniosios pakopos poreikių (fiziologinių, saugumo) yra patenkinti, todėl, skatinant žmones, reikia sudaryti galimybę patenkinti jų ego ir saviraiškos poreikius. Minėti autoriai taip pat teigia, jog poreikių hierarchinė eilės tvarka priklauso nuo šalies vertybinių kriterijų, pvz., Švedijoje gyvenimo kokybė užima aukščiausią vietą, o Japonijoje ir Vokietijoje labiausiai vertinamas saugumas.

N. Žemaitienės, A. Zaborsko (2010) teigimu, psichologinę atmosferą mokykloje sąlygoja ir visų mokyklos bendruomenės narių sveikata. Minėti autoriai 2007 m. atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama įvertinti pedagogų psichologinės savijautos sąsajas su profesinės veiklos organizavimu. Tyrime buvo išskirti saugaus ir nesaugaus profesinio elgesio tipai, t.y. sveiki ir save tausojantys pedagogai bei per didelius reikalavimus sau keliantys ir nieko nebesiekiantys pedagogai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad padidintos sveikatos rizikos grupei galima priskirti daugiau kaip du trečdalius apklaustų pedagogų, todėl mokytojų savijauta mokykloje kelia didelį susirūpinimą ir reikalauja dėmesio. Autorių teigimu, mokytojas pirmiausia pats turi rūpintis savo fizine ir dvasine sveikata. Mokytojas, gebantis puoselėti ir saugoti savo sveikatą, sugebės nepavargdamas ir atsakingai ugdyti jaunąją kartą, užtikrins darbo sėkmę ir aukštą darbo kokybę.

B. Schneiderio ir D. Boweno (A. Kaziliūnas, 2006) teigimu, darbuotojų veiklos kokybei daug įtakos turi darbo vietos psichologinė aplinka. Geras vidinis organizacijos klimatas leidžia išvengti neigiamos emocinės įtampos, darbuotojai jaučia pasitenkinimą atliktu darbu, todėl garantuojami geresni veiklos rezultatai.

### **1.3. Konfliktai ir jų valdymas švietimo organizacijoje**

#### **1.3.1. Konfliktų pobūdis**

Pasaulis be konfliktų neegzistuoja. Jie neišvengiami ir atsiranda tada, kai pasireiškia priešiškus tarp dviejų pusių, vyrauja nesuderinami tikslai (A. Kepalaitė, 1993). Konfliktai organizacijoje sukelia neigiamas emocijas, įtampą tarpasmeniniuose santykiuose, o tuo pačiu pablogina bendravimo atmosferą. Todėl konfliktus galima įvardinti kaip neigiamą organizacijos klimato veiksnį.

Pasak J. Almonaitienės ir kt. (2007, p. 162) „Konfliktas – tai priešingų tikslų, interesų, pozicijų, nuomonių ar požiūrių susidūrimas, rimti nesutarimai, kurių metu žmogų užvaldo nemalonūs jausmai arba išgyvenimai“. V. Targamadžė (2006, p.11) pateikia Ivancevic konflikto apibrėžimą: „Konfliktas – tai individų ar grupių tikslų, žinių ar emocijų nesuderinamumas, priešiškos sąveikos“.

K. Smitho ir D. Bergo (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005) teigimu, grupės nariai turi suprasti, kad konfliktai yra natūralus dalykas, padedantis grupei augti. Konfliktai yra būdingi pačiai grupės gyvenimo koncepcijai, todėl minėti autoriai išskyrė septynis konfliktų paradoksus:

- tapatumo (identiteto) paradoksas – grupės turi vienyti skirtingų pažiūrų žmones, o žmonėms atrodo, kad grupės slopina jų individualumą;
- demaskavimo paradoksas – grupės nariai turi atskleisti tai, ką jie galvoja, tačiau atmetimo baimė verčia atskleisti tik tai, kas, jų nuomone priimtina kitiems grupės nariams;
- pasitikėjimo paradoksas – žmonės turi pasitikėti grupe, o grupė turi pasitikėti savo nariais, nes pasitikėjimas skatina pasitikėjimą;
- individualumo paradoksas – grupės stiprybę sudaro jos pavienių narių stiprybė, tačiau dirbdami su grupe tokie nariai gali jausti pavojų savo individualumui;
- valdžios paradoksas – grupės galią sudaro jos narių galia, tačiau tapę grupės nariais, jie netenka individualios galios, nes perduoda ją grupės žinion;
- smukimo (regresijos) paradoksas – grupė priešinasi individo norui daryti pažangą ir verčia jį regresuoti, nes grupė nori būti pranašesnė ir svarbesnė už individą;
- kūrybiškumo paradoksas – kad grupė išsilaikytų, ji turi keistis, o pokytis reiškia seno naikinimą ir naujo kūrimą, tačiau bet koks priešinimasis griovimui mažina grupės kūrybiškumą.

Ginčytinas situacijas kolektyve dažnai sukelia skirtingos žmonių pažiūros, nevienodas reiškinių suvokimas. Kartais ne laiku ir ne vietoje pasakytas žodis gali sukelti emocinį diskomfortą ir įžiebtį konfliktą. Konflikto priežastimi gali būti ir trukdymas patenkinti asmeninius poreikius, pasiekti tikslus (V. Targamadžė, 2006). J. Guščinskienė (2009) teigia, jog konfliktus organizacijoje dažniausiai sukelia žmonės, linkę visus kritikuoti, viską vertinantys skeptiškai. Tokios asmenybės nepasitiki savimi, nevertina aplinkinių.

Anot L. Bagdonienės, E. Bagdono (2005), konfliktai organizacijoje dažniausiai kyla dėl skirtingų tikslų, vertybių, skirtingos elgsenos, išsilavinimo, bendravimo stiliaus, blogai perduotos informacijos ir kt. F. S. Butkaus (2008) teigimu, konfliktai trukdo darbuotojams susitapatinti su organizacija, stabdo korporacinės kultūros formavimąsi, todėl būtina spręsti net menkiausius

konfliktus, nepaliekant jų savieigai. Minėtas autorius, remdamasis tyrimais, nurodo šias, dažniausiai pasitaikančias konfliktų organizacijose priežastis:

- neaiškūs bendros veiklos tikslai, sukeliantys nepagristų siekių;
- neaiškūs arba persidengiantys įgaliojimai;
- riboti ištekliai ir konkurencija dėl jų tarp organizacijos darbuotojų;
- komunikacijos proceso nesklaidumai, trukdantys suderinti bendras pastangas;
- emocinė įtampa, aštrinant prietaravimus;
- asmeninis priešiškus ir kt.

Konfliktas formuoja iškreiptą vienas kito vertinimą (D. G. Myers, 2008). Konfliktuojančių šalių klaidingi vertinimai labai panašūs, nes žmonės dažniausiai dorybes priskiria sau, o ydas kitiems. Kai susikerta dviejų šalių požiūriai, bent viena jų klaidingai supranta kitą. Konfliktuojančios šalys mąsto viena apie kitą pagal veidrodinio įvaizdžio suvokimo principą.

Mokyklos bendruomenėje nestinga priedaravimų, kurie dažnai perauga į konfliktus. Konfliktai sukelia neigiamas emocijas, kenkia psichinei ir fizinei sveikatai, darbingumui, ardo harmoningą kolektyvo veiklą. Konfliktuojant griaunami tarpusavio santykiai, kuriuos atnaujinti nėra lengva. J. Lakis ir kt. (1996), tyrę mokytojų savijautą mokykloje teigia, jog įtampa kūrybinio ugdymo procese kyla dėl interesų susidūrimo, vertybių ir požiūrių skirtumų, noro įtvirtinti savitą elgesio braižą. Priešvara įtampai yra mokėjimas derinti interesus, diskutuoti, gebėjimas konstruktyviai spręsti iškilusius nesusipratimus.

V. Targamadzė (2006), atlikusi pedagoginių konfliktų tyrimus bendrojo lavinimo mokyklose, nurodo, jog Lietuvos mokyklose be pedagoginių ir psichologinių konfliktų kyla ir socialiniai konfliktai. Autorės teigimu, kaip pagrindines socialinio konflikto priežastis, mokytojai įvardijo materialinių išteklių trūkumą, vertybinius skirtumus, emocinę įtampą.

Tarpasmeniniai konfliktai dažniausiai kyla dėl išankstinių nuostatų, egzistuojančių priedaravimų, nervinės įtampos. Kategoriškas tonas, įžeidinėjimai, kritika ir asmenybės puolimas tarpasmeninius santykius dar labiau komplikuoja, stumia į beviltišką padėtį, žemina garbę ir orumą (J. Guščinskienė, 2009).

Psichologinį kolektyvo klimatą gali įtakoti ne tik tarpasmeniniai, bet ir vidiniai asmenybės konfliktai. Jie pasireiškia žema saviverte, emocine įtampa, negatyviu bendravimu. Konstruktyvus šių problemų sprendimas padeda valdyti emocijas, grąžina dvasinę pusiausvyrą (J. Guščinskienė, 2009).

Anot V. Targamadzės (2006), konfliktus galima vertinti kaip konstruktyvius ir destruktivius. Destruktyvūs konfliktai sukelia negatyvius veiksmus, dažnai būna orientuoti į oponento puolimą, todėl vyrauja nuomonė, kad jų reikia vengti. Tuo tarpu tinkamai valdomi

konstruktyvūs konfliktai gali būti netgi naudingi. Jie skatina bendradarbiavimą, ieškant sprendimo būdų, padeda analizuoti konflikto priežastis ir pasekmes, įtakoja interesų derinimą.

Gromova (J. Guščinskienė, 2009) išskiria pozityvias ir negatyvias konflikto funkcijas. Negatyvios funkcijos – tai dideli emociniai praradimai, socialinio-psichologinio klimato pablogėjimas, tarpusavio bendravimo sumažėjimas, sudėtingas santykių atkūrimas ir kt. Pozityvios konflikto funkcijos mažina šalių įtampą, suteikia informacijos apie oponentą, diagnozuoja jo galimybes, skatina pokyčius ir kt.

Optimalus konfliktų lygis organizacijoje padeda išvengti stagnacijos, skatina kūrybiškumą, permainas, o per dažni konfliktai ją žlugdo (S. P. Robbins, 2006). Siekiant, kad harmoninga ir bendradarbiaujanti grupė nepavirstų statiška, apatiška ir nereaguojanti į pokyčius bei naujoves, siūloma palaikyti minimalų konfliktų lygį – pakankamą, kad grupė būtų gyva.

### **1.3.2. Konfliktų sprendimo strategijos**

Pastebėta, kad konfliktai efektyviau sprendžiami tose organizacijose, kuriose keliami aukšti moraliniai reikalavimai, akcentuojamas palankus psichologinis darbo aplinkos klimatas (J. Vveinhardt, 2009). Kai klimatas vertinamas neigiamai, organizacijoje dažnai pasireiškia disfunkciški darbuotojų santykiai, ilgalaikis konflikto eskalavimas, sukuriantis įtampos lauką. J. Heames, M. Harvey (J. Vveinhardt, 2009) teigimu, disfunkciškas organizacijos klimatas susidaro dėl kolegiškumo stygiaus, nemandagios elgsenos, o potencialios aukos atsiranda dėl nesveikos darbo aplinkos.

Kilus konfliktui tarpasmeniniuose santykiuose svarbu yra ieškoti kompromiso, susikoncentruoti ties problemos sprendimu. Sėkmingas konflikto sprendimas priklauso nuo individų socialinės brandos, elgesio, emocinio pastovumo. V. Targamadzės (2006) teigimu, konflikto sprendimas mažina neigiamą jo poveikį, todėl labai svarbu rasti tinkamus konflikto sprendimo būdus, ugdyti konflikto sprendimo kultūrą. Pasak A. Kepalaitės (1993), kiekvienas žmogus turi individualų konflikto valdymo stilių, kurio pasirinkimas priklauso nuo aplinkybių, nuotaikos, problemos sprendimo rezultatų.

Ginčijantis ir konfliktuojant svarbiausia yra neprarasti konstruktyvumo, pozityvios veiklos gijų. „Įtampos sklaidymo ir konfliktų prevencijos bei reguliavimo kultūra yra toji dvasinė „substancija“, kuri apsaugo bendruomeninius ryšius kylančių prieštaravimų akivaizdoje“ (J. Lakis ir kt., 1996, p. 19).

Anot B. Everard, G. Morris (1997), konflikto dalyvių laikyseną lemia jų nuostata į konfliktą: ar galės jo išvengti ar ne, ar galės susitarti ar ne. Minėtų autorių nuomone, verta įsidėmėti, jog dauguma bendravimo problemų atsiranda dėl to, kad egzistuoja neatskleistas

esminis požiūrių konfliktas. Daugeliu atveju, užuot kalbėjus su asmeniu, su kuriuo konfliktuojama, kalbama apie jį su kitais. Svarbu prisiminti tai, jog nė vienas iš konflikto dalyvių negali išspręsti problemos vienašališkai, todėl konfliktas turėtų būti pripažįstamas kuo anksčiau ir nedelsiant sprendžiamas. Nepavykus rasti veiksmingo konflikto sprendimo būdo, atsiranda nepasitenkinimas, bloga nuotaika.

Konfliktų sprendimo būdai gali būti nekonstruktyvūs ir konstruktyvūs (J. Vengalienė, V. Trakinskienė, 2007). Nekonstruktyvus konflikto sprendimas problemos neišsprendžia, o tik pablogina konfliktuojančių jausmus. Išskiriami keli nekonstruktyvaus konflikto sprendimo būdai, tai:

- triukšmingoji destrukcija, kai žmonės garsiai pykstasi, šaukia vienas ant kito, prasivardžiuoja ir skaudina;
- tylioji destrukcija, kai oponentai nesikalba, ignoruoja vienas kitą;
- atsitraukimas, kai žmonės bijo prarasti kitų palankumą ir atmeta konfliktą;
- jausmų dvilypumas, kai pykdamiesi oponentai patiria priešiškus jausmus: jaučia pyktį, priešišumą, o slapčia – geranoriškus jausmus.

Konstruktyvus konflikto sprendimo būdas, anot J. Vengalienės, V. Trakinskienės (2007) yra gana sudėtingas, nes abi pusės turi ieškoti teigiamo sprendimo ir abiem priimtinos išeities. Svarbu mokėti išklausti partnerį, suprasti jo poreikius, sužinoti kuo daugiau informacijos, reikalingos konfliktui išspręsti. Pokalbio metu oponentai turi būti ne priešininkai, bet partneriai tarp kurių vyksta dialogas, padedantis surasti nuomonių ir poreikių sutapimą.

Efektyviai konfliktą išspręsti padeda ir problemos, sukėlusios konfliktą, identifikavimas. Pasak V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės (1999), svarbu yra suvokti konfliktų esmę ir mokėti juos valdyti. Konfliktams spręsti naudojamos įvairios strategijos, tai – derybos, kompromisas, bendradarbiavimas, ieškant priimtino sprendimo, tarpasmeninių įgūdžių ugdymas, padedantis išvengti iškreipto suvokimo ir kt. Tarpusavyje derinamos kelios strategijos padeda ne tik sėkmingai išspręsti konfliktą, bet ir sumažina neigiamas jau įvykusių konfliktų pasekmes. Efektyviausiai konfliktą išspręsti padeda bendras konflikto sprendimo ieškojimas, leidžiantis pasiekti abipusį laimėjimą. Tokio sprendimo sėkmę lemia šalių pasirengimas ieškoti sprendimo, kultūrinis išprusimas.

D. G. Myers (2008) teigimu, socialinėje psichologijoje išskiriamos keturios konfliktų sprendimo strategijos: kontaktas, bendravimas, bendradarbiavimas ir sutaukinimas. Kontaktai leidžia prognozuoti tolerantiškas nuostatas, o bendravimas dažnai padeda sumažinti klaidingą suvokimą.

Sprendžiant konfliktą, svarbu visą dėmesį sutelkti į ginčytino dalyko esmę, o ne į asmenines konfliktuojančio savybes (L. Bagdonienė, E. Bagdonas, 2005). Tokios nuostatos kuria pasitikėjimą, užkerta kelią pykčiui, pavydui. Konfliktų sumažės, jei darbuotojai sąmoningai jų vengs, nesureikšmės problemų.

Ieškant konflikto sprendimo, nereikia manyti, jog yra tik vienas konflikto sprendimo būdas, tinkantis visiems atvejams. Kiekvienai situacijai reikia pasirinkti tinkamiausią konflikto sureguliuojimo būdą (S. P. Robbins, 2006).

## **1.4. Vadovavimo ir organizacijos klimato santykis**

### **1.4.1. Vadovavimo stiliai**

Formuojant organizacijos klimatą, vadovui tenka ypatingai svarbus vaidmuo. Anot J. Guščinskienės (2009), turėti valdžią – reiškia daryti įtaką žmonėms, keisti jų elgesį, požiūrius. Nemažai pastangų reikalauja santykių tarp kolektyvo narių optimizavimas, bendrų vertybių formavimas, kryptingas tikslų ir uždavinių kėlimas. F. S. Butkaus (2008) teigimu, vadovavimo stilius yra ryškiausias vadovo asmenybės bruožas, kuris turi didžiulės įtakos socialiniam-psichologiniam organizacijos klimatui, o per jį ir visos organizacijos gyvybingumui, veiklos rezultatyvumui, bei efektyvumui.

Organizacijos vadovui svarbu burti bendruomenės narius, siekiant vieno organizacijos tikslo, užtikrinti, kad jų veikla tarnautų organizacijos labui. „Vadovo vaidmuo lyginamas su orkestro dirigento, gebančio iš kiekvienos grupės ir kiekvieno atlikėjo išsireikalauti kas tik įmanoma“ (B. Everard, G. Morris, 1997, p. 176). Organizacija klestės, jei jos vadovas savo pavyzdžiu demonstruos veiklos standartus, ieškos naujų idėjų, koncepcijų, suteiks tribūną diskusijoms, skatins vis daugiau darbuotojų, kurs geresnio tarpusavio supratimo pagrindą (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2005).

Pasak G. Dubausko (2006), vadovai turi kurti tokį klimatą, kuris suteiktų pavaldiniams galimybę tobulėti, skatintų kūrybiškumą ir išradingumą. Vadovas su darbuotojais turi dalintis žiniomis, kartu spręsti kasdienes problemas. Taip jis patenkins pavaldinių poreikį jaustis svarbiems ir tuo pačiu pagerins moralinį organizacijos klimatą. Dubauskas teigia, jog žmonių poreikis jaustis svarbiais, pripažintais yra svarbesnis už pinigus ir labiau motyvuoja dirbti.

Žmonių santykiai ir etikos normos yra svarbi vadybos sudedamoji dalis. Anot A. Kaziliūno (2006), gerai organizuotas žmogiškųjų išteklių valdymas turi didelę reikšmę organizacijos kultūrinės aplinkos formavimui ir daro esminę įtaką organizacijos sėkmei. B. Schneiderio ir D. Boweno (A. Kaziliūnas, 2006) teigimu, valdant žmogiškuosius išteklius, darbuotojams svarbu

suprasti, kad vadovas juos vertina ir gerbia, nes tai padidina galimybę rodyti iniciatyvą darbe, skatina reikšti nuomonę bei pasiūlymus veiklos klausimais. Schneiderio atlikti tyrimai atskleidė, jog iniciatyvos laisvė, saviraiška, lygus visų organizacijos narių traktavimas, teigiamai veikia organizacijos vidinę aplinką. Taip pat pastebėta, kad ribotos karjeros galimybės, blogai organizuota darbo sauga, neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą, o tuo pačiu ir vidinį organizacijos klimatą.

Pasak Stoner, Freeman, Gilbert (2005), daugelio sėkmingai veikiančių Japonijos kompanijų paslaptis – elgesio su darbuotojais būdas, todėl svarbiausia vadovų misija – sukurti gerus santykius su darbuotojais. Vadovai turi rodyti moralinę drąsą, vadovautis tobulumo kriterijumi, nuolat ieškoti būdų kaip atskleisti savo ir darbuotojų kūrybines galias. Anot T. Peterso ir R. Watermano (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005), aukščiausio lygio vadovai organizacijoje sukuria dvasinio pakilimo kultūrą, kurioje žmonės stengiasi prisiderinti. Vadovavimas, orientuotas į darbuotojus, jų vertinimą, dera su kokybės aspektais: atsidavimas organizacijai bei aukštas motyvacijos laipsnis didina paslaugų kokybę, skatina siekti ilgalaikių tikslų.

Profesoriaus Beckhardo (B. Everard, G. Morris, 1997) teigimu, organizacijos gera būklė ir paslankumas labiausiai priklauso nuo vadovavimo strategijos. Vadovams būtina turėti modelį arba filosofiją, kurie padėtų kurti organizaciją, formuoti aiškius tikslus. Pasak J. Kasiulio, V. Barvydienės (2005), nėra vieno optimalaus vadovavimo stiliaus, o efektyviausias vadovavimo stilius yra orientuotas į realybę. Minėtų autorių teigimu, vadovavimo efektyvumas priklauso ne tik nuo vadovo charakteristikų, bet ir nuo pavaldinių charakteristikų, aplinkos veiksnių ir jų sąveikos.

Mokslinėje literatūroje išskiriami trys pagrindiniai vadovavimo stiliai, tai: autoritarinis, demokratinis ir liberalusis.

Autoritarinio tipo vadovas paprastai nesitaiko su kitų nuomone, menkai vertina kolektyvo narių gebėjimus ir pasiekimus, nepaiso susiklosčiusių tarpusavio santykių. Toks vadovas gabesnius kolegas laiko savo konkurentais, todėl kolektyve silpnėja bendrumo jausmas, mažėja aktyvumas. Autoritarinis vadovas su pavaldiniais bendrauja įsakomuoju tonu, nevengia kritikuoti, išsakyti neigiamas pastabas, dažnai naudoja prievartą, reikalauja paklusnumo (A. Petrovskis, V. Špalinskis, 1983). Pasak F. S. Butkaus (2008, p. 14), „Autokratinis vadovavimo stilius pasižymi visos valdžios ir svarbiausių, o kartais net kiekvieno, klausimų sprendimo galių sutelkimu asmeniškai vadovo rankose“. W.H. Staehle (G. Šaparnis, D. Šaparnienė, 2004) teigimu autoritarinis vadybos modelis daro veiksmingo valdymo įspūdį, tačiau tyrimai rodo, kad ilgainiui tai kausto organizaciją ir stumia ją valdymo krizės link. Tuo tarpu demokratinis

vadybos modelis emancipuoja žmogiškuosius išteklius, skatina socialinę saviraišką, pažadina kūrybą, kelia motyvaciją, atveria galimybę organizacijai siekti geresnių rezultatų.

Demokratinis vadovas, organizuodamas veiklą, atsižvelgia į kolektyvo narių asmeninius sugebėjimus, polinkius, remiasi jų pagalba. Toks vadovas kolektyve visada kelia motyvuotus uždavinius, pastebi ir skatina individualias pastangas, todėl kolektyvo nariai labiau domisi darbu, būna kūrybingi, išmoningi. F. S. Butkaus (2008, p. 15) teigimu – „Demokratinis, arba konsultatyvus, stilius pasižymi bendru vadovo ir pavaldinių darbu sprendžiant valdymo klausimus“. J. Lakis ir kt. (1995), atlikę tyrimus eilėje Lietuvos mokyklų, konstatavo, jog mokytojai jaučiasi daug geriau, kai mokykloje vyrauja demokratinis vadovavimo stilius. Demokratinį principų panaudojimas gerina mokytojų tarpusavio santykius, santykius su moksleiviais, o taip pat tampa svarbiu veiksniu, gerinant psichologinę atmosferą.

Liberalusis vadovas kolektyvo nariams suteikia daug laisvės, vengia daryti tiesioginę įtaką. Šio lyderio tikslas – sukurti darnią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi laisvi ir nepriklausomi (P. Jucevičienė, 1996). Anot F. S. Butkaus (2008, p. 16) – „Liberalus stilius pasižymi didžiausiu vadovo dėmesiu bendriausiems darbo principams ir didele pavaldinių laisve pasirenkant darbų eiliškumą bei būdus“. Laisvė darbe suteikia daug kūrybinių galimybių, todėl šis stilius ypač priimtinas kūrybingoms asmenybėms, nemėgstančioms apribojimų savo darbe.

Hersley ir Blanchard (I. Kaffemanienė, 2004) teigimu, vadovavimo stilius turi atitikti pavaldinių pasirengimo lygį, kuris vertinamas pagal du kriterijus: motyvaciją ir turimas žinias bei įgūdžius. P. Jucevičienė (1996) akcentuoja, jog vadovavimo stilius priklauso ir nuo darbuotojų poreikių lygių, todėl vienu metu gali būti taikomi įvairūs vadovavimo stiliai.

D. Hopkins ir kt. (1998) nuomone, svarbiausi vadovavimo mokyklai aspektai yra – aiški mokyklos vizija, teigiamų tarpusavio santykių palaikymas, vertikali ir horizontali komunikacija, darbo išmanymo vertinimas, sprendimų priėmimas, įtraukiant kuo daugiau darbuotojų. R. Mečkauskienės (2009) teigimu, vienas svarbiausių veiklos barų, nuo kurių priklauso mokyklos valdymo kokybiškumas ir harmoninga aplinka, yra tarpasmeninių santykių suregulavimas.

Pasak J. Guščinskienės (2009), kuriant darnų kolektyvą, ne mažiau svarbūs yra socialiniai psichologiniai valdymo veiksniai, kurie būna susiję su psichologinių sąlygų ir valdymo ypatybių analize. Šie veiksniai gali pagerinti tarpusavio santykius, padidinti veiklos efektyvumą, įtakoti rezultatų kokybę.



#### **1.4.2. Vadovo asmeninių savybių ir sugebėjimų reikšmingumas organizacijos klimatui**

Anot F. S. Butkaus (2008), vadybos literatūroje dažniausiai aptinkamos vadovui būtinos savybės yra: atsakingumas, patikimumas, valingumas, empatija. Pasak Rumencevos (J. Guščinskienė, 2009), pagrindiniai valdymo principai, kuriais turėtų remtis vadovas yra: lojalumas darbuotojams, komunikacija, organizacijos klimatas, skatinantis jos narių sugebėjimą atsiskleisti, darbo metodai, veiklos koordinacija, gebėjimas išklaudyti, sąžiningumas, pasitikėjimas ir kt. R. Želvio (2003) teigimu, vadovas turi būti disciplinuotas, išlaikantis pusiausvyrą, privalo pasižymėti gera iškalba, objektyviai vertinti žmones, optimaliai ir tinkamai panaudoti kiekvieno darbuotojo potencialą.

Anot B. Everard, G. Morris (1997), stebint vadovus, kuriems geriau nei kitiems sekasi vadovauti, matyti, kad jie turi specifinių žinių, įgūdžių, asmeninių vertybių bei nuostatų ir geba visa tai suderinti. Jie moka sužadinti entuziazmą ir susižavėjimą, pasinaudoti socialiniais veiksniais, formuoti ir reikiama linkme kreipti organizacijos vertybes.

Vertybių išsiaiškinimo procesas yra būtinas ir ypač svarbus, priimant strateginius sprendimus, sprendžiant principines problemas. Vadovai, neturintys aiškių prioritetų, susiformavusios vertybių sistemos, neturi ir tvirto savo veiksmų pagrindo, yra linkę priimti spontaniškus vienadienius sprendimus, taip užprogramuodami nesėkmingą veiklą. Asmeninės vadovo vertybės pasireiškia nuostatomis. Svarbiausia yra vadovo nuostatų į kitus ir į save esmė, bei jų įtaka priimtiems sprendimams (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2005).

Vadovo veiklos sėkmė didžia dalimi priklauso nuo jo sugebėjimo įvertinti tarpusavio santykių aspektus. Dėl nevienodo vadovo požiūrio į pavaldinius, kolektyve gali kilti nesusipratimų. Asmenys, kurie sulaukia mažesnio vadovo dėmesio, nei kiti kolegos, jaučia nepasitenkinimą, kuris gali pabloginti tarpusavio santykius, o tuo pačiu ir psichologinį kolektyvo klimatą. Vadovas, bendraudamas su pavaldiniais taip pat turi žinoti, jog vieni žmonės į griežtus žodžius reaguoja jautriai, suprasdami tai kaip bausmę, tuo tarpu kiti nekreipia į tai jokio dėmesio (J. Guščinskienė, 2009). B. Everard, G. Morris (1997) teigimu, veiksmingą vadovavimą lemia gebėjimas kitų žmonių dėka ir kartu su jais pasiekti rezultatų. Sėkmė priklauso ir nuo drausmės, supratimo, kūrybiškumo, veržlumo. Atlikti organizacijos klimato tyrimai (G. Merkys ir kt., 2005) parodė, jog vadovai turi gilesnį emocinį santykį su organizacija, todėl jie linkę ir organizacinį klimatą vertinti daug palankiau, nei eiliniai darbuotojai.

Svarbus socialinio psichologinio valdymo aspektas – individualių ypatybių analizė. Pasak J. Kasiulio, V. Barvydienės (2005), organizacijos sėkmę lemia sveika vadovo asmenybė. Tai, kas vadovui atrodo svarbu ir teisinga, turi didelės įtakos tiek jo, tiek pavaldinių gyvenimo kokybei.

B. Everard, G. Morris (1997) išskyrė teigiamas ir neigiamas vadovo savybes, lemiančias vadovavimo sėkmę. Teigiamas vadovas apibūdinamas kaip objektyvus, išvalgus, plataus akiračio, siūlantis sprendimus, prisiimantis atsakomybę, o neigiamas vadovas yra auka, kaltina kitus, atmeta siūlymus, kritikuoja, paniręs į smulkmenas, dangsto problemas, jų nesprenžia, dairosi praeitin.

Sėkmingai organizacijos raidai įtakos turi efektyvus lyderiavimas. Anot G. Dubausko (2006), lyderiavimas – tai galių ir autoriteto turėjimas, komandų būrimas. Lyderiai įkvepia organizacijos narius, palaiko juos emociškai, nukreipia bendram tikslui. A. Kaziliūno (2006) teigimu, lyderiai kuria organizacijos kultūrą, todėl jie turi įsisąmoninti kultūrinės vertybes ir veikti, vadovaujantis jomis. Lyderiai taip pat diktuoja normas, veiklos prioritetus bei standartus, kurie įtakoja vidinį klimatą ir kultūrą. J. Kasiulis, V. Barvydienė (2005) išskyrė patrauklaus (charizmatiško) vadovo savybes, tai: „... asmeninis jo įvaizdis, elgesys, sukeliantis pasitikėjimą, sugebėjimas įkvėpti, poreikis daryti įtaką kitiems, komunikabilumas ir netradicinis elgesys“ (p.153). Minėti autoriai teigia, jog žmonės patraukliais lyderiais labiau pasitiki, solidarizuojasi su jų tikslais, paklūsta daug neklausinėdami, yra prie jų prisirišę. J. Ruževičiaus (2010) teigimu, vadovai turi skleisti pozityvią energiją, teigiamas emocijas, privalo sukurti „draugišką“ aplinką, apimančią psichologinį ir fizinį mikroklimatą bei laiduojančią aukštą gyvenimo darbe kokybę.

D. Golemano (L. Lambert, 2011) teigimu, vienas iš svarbiausių geros lyderystės veiksnių yra emocinis intelektas. Emociškai intelektualus vadovas yra veiklus, valdo jausmus ir įtampą, turi tvirtą nuomonę, stengiasi nepaminti svarbiausių vertybių, atkakliai siekia tikslo. Tokios asmenybės mokykloje sukuria palankią, pasitikėjimu grįstą aplinką. Anot R. Mečkauskienės (2009), emocinis intelektas yra toks pat svarbus kaip ir vadybiniai bei profesiniai sugebėjimai: intelektualus vadovas vadovauja mokyklai kūrybingai ir efektyviai, asmeniniu pavyzdžiu padeda susiformuoti mokyklos kultūrai, o savo tvirta morale, teigiamu požiūriu į darbuotojus, rodo pavyzdį kitiems ir kviečia juos elgtis taip pat.

Mokyklų vadovams, pasak L. Lambert (2011), tenka užduotis patenkinti mokytojų, mokinių ir tėvų lūkesčius, todėl jie turi stiprinti pasitikėjimą, telkti mokyklos darbuotojus, inicijuoti ir palaikyti diskusijas įvairiais klausimais. Bendradarbiaujantis, atviras ir integraciją skatinantis mokyklos vadovas, prisideda prie mokyklos pažangos, ugdymo proceso bei mokinių pasiekimų gerinimo.

Mokslininkai R. J. Marzano, T. Waters, B. A. McNulty (2011), remdamiesi kitų mokslininkų darbais, nurodė keturias transformacinės lyderystės savybes, kurios yra būtinos mokyklų vadovams, siekiantiems įveikti XXI amžiaus iššūkius, tai:

- Dėmesingumas – mokyklos vadovas privalo atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo poreikius ir vienodai visiems paskirstyti savo dėmesį;

- Intelektu gebėjimų aktyvinimas – veiksmingai dirbantis vadovas turi padėti darbuotojams į kiekvieną problemą pažvelgti naujai;
- Įkvepiantis motyvavimas – vadovas turi nuolat skatinti mokytojus ir mokinius orientuotis į didelius lūkesčius;
- Įtaiga – vadovas privalo savo pavyzdžiu, asmeniniais pasiekimais ir elgesiu rodyti aplinkiniams tinkamą pavyzdį.

V. Beniso (Marzano, Waters, McNulty, 2011) teigimu, šiuolaikiniams lyderiams neužtenka vien asmeninių įgūdžių ar charizmos – reikalingos ir veiksmingos lyderystės ypatybės, tai:

- Lyderiai turi sugebėti patraukti kitus, sukurdami bendrą viziją;
- Lyderiai privalo turėti aiškią nuomonę, kurią žinotų visi pavaldiniai;
- Lyderiai turi laikytis moralinio kodekso, remtis dvasinėmis vertybėmis;
- Lyderiai turi prisitaikyti prie nuolatinio poreikio keistis.

Vadovo vaidmens efektyvumas, pasak R. Mečkauskienės (2009), priklauso tiek nuo įgimtų, tiek nuo įgytų savybių, kurios formuojasi refleksinės praktikos pagrindu, todėl vadovaujant mokyklai, svarbūs veiksniai yra vidinės komunikacijos tobulinimas, kultūros kūrimas.

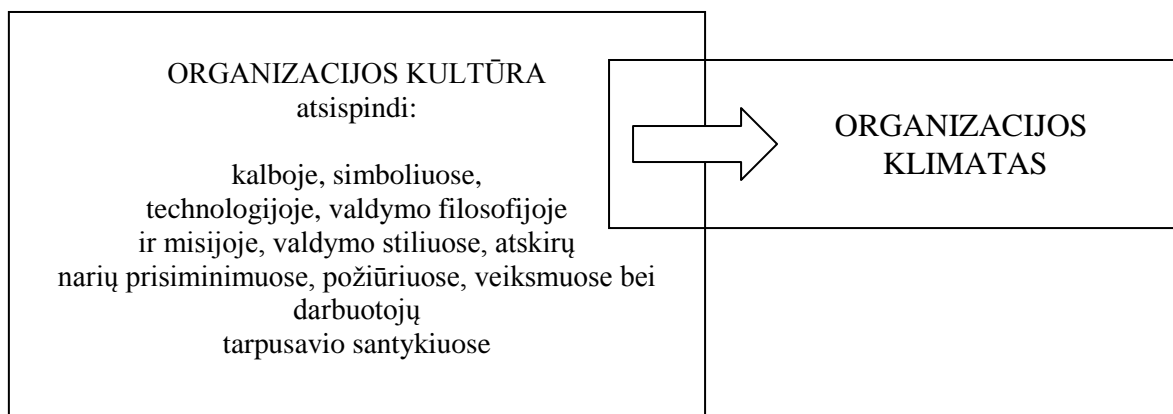
Apibendrinant vadovo asmeninių savybių ir gebėjimų sąsajas su organizacijos klimatu, svarbu pažymėti, jog vadovo asmeninės savybės įtakoja bendravimo atmosferą, tarpasmeninių santykių kokybę organizacijoje, lemia vadovavimo stiliaus pasirinkimą. Vadovas, skleidžiantis pozityvią energiją ir teigiamas emocijas, sukuria palankią, pasitikėjimu grįstą aplinką, kuri sąlygoja gerą organizacijos mikroklimatą. Vadovas nukreipia darbuotojus bendro tikslo siekimui, diktuoja normas, veiklos prioritetus, įtakojančius vidinį organizacijos klimatą.

## **1.5. Švietimo organizacijos kultūros ir klimato sąsajos**

### **1.5.1. Organizacijos kultūros esmė ir reikšmingumas**

Pasak P. Vanago (2006), organizacijų vadybos mokslo darbuose organizacijos klimato sąvoka priskiriama organizacijos kultūros sričiai, todėl organizacijos klimatas yra sudedamoji organizacijos kultūros dalis. Anot A. Kaziliūno (2007), organizacijos kultūra ir vidinis organizacijos klimatas yra materialiai neapčiuopiami veiksniai, kurie egzistuoja kiekvienoje organizacijoje. Šie veiksniai yra susiję su žmoniškųjų išteklių valdymo sistema ir daro nemažą įtaką teikiamų paslaugų kokybei, vartotojų pasitenkinimui gaunamomis paslaugomis. W. L.

French, F. E. Kast, L. E. Rosenzweig (V. Targamadžė, 2006) nuomone, organizacijos kultūra sukelia organizacijos narių bendrą supratimą ir jausmus, kurie formuoja organizacijos klimatą. Minėti autoriai organizacijos kultūros ir klimato ryšį pavaizdavo schema (3 pav.).



3 pav. **Organizacijos kultūros įtaką jos klimatui vaizduojanti schema** (V. Targamadžė, 2006, p. 83, pagal W.L. French, F.E. Kast, L.E. Rosenzweig)

Pasak Stoner, Freeman, Gilbert (2005), pirmoji kultūrinę organizacijos analizę atliko J. Martin, kuri aiškino kaip skirtybės sukuria iššūkius organizacijose. Vėliau Ch. Tayloras savo darbuose teigė, jog žmonės gali išsaugoti savo unikalumą tik tuo atveju, jei vertins tai, ką turi bendro ir ieškos būdų praplėsti bendrąsias vertybes. Spendlerio (P. Jucevičienė, 1996) teigimu, organizacijos kultūra yra siejama su psichologiniu, emociniu organizacijos narių bendrumu, o tai parodo organizacijos kultūros įtaką, formuojant psichologinį klimatą.

P. Vanagas (2006), pateikia E. Scheino organizacijos kultūros apibrėžimą, kuris yra vienas pirmųjų ir laikomas klasikiniu organizacijos kultūros apibrėžimu (p. 231): „Organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas“.

Kitą organizacijos kultūros apibrėžimą pateikia P. Jucevičienė (1996, p. 48): „Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.“ Panašiai kultūrą apibūdina ir Stoner, Freeman, Gilbert (2005, p. 178), kurių teigimu, organizacijos kultūra, tai „būdingų tam tikros organizacijos nariams tokių svarbių sąvokų, kaip normos, vertybės, požiūriai bei

įsitikinimai, visuma“. Kultūra turi sietis su organizacijos veikla, nukreipti darbuotojų veiksmus organizacijos tikslams pasiekti.

J. Paužuolienės (2011) teigimu, organizacijos kultūra apima šiuos elementus: pasitenkinimą darbu, simbolius, ceremonijas, vertybes, įsitikinimus. Anot E. Schein (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2005), kultūros esmę sudaro bendravimo taisyklės, pagrindinės vertybės, kurios laikomos organizacijos ideologija ar filosofija, ir koncepcinės kategorijos bei prielaidos, įgalinančios žmones bendrauti ir identifikuoti kasdienes įvykius. Organizacijos kultūra egzistuoja tam, kad apsaugotų jos narius nuo susvetimėjimo. Pasak A. Kaziliūno (2007), organizacijos kultūra taip pat atlieka tvarkos palaikymo ir stabilizavimo funkcijas, kurios pasireiškia per naujovišką personalo valdymą, aptarnavimo kultūros kūrimą. Tai leidžia organizacijai stiprinti savo padėtį rinkoje, įgyti pranašumą tarp konkurentų.

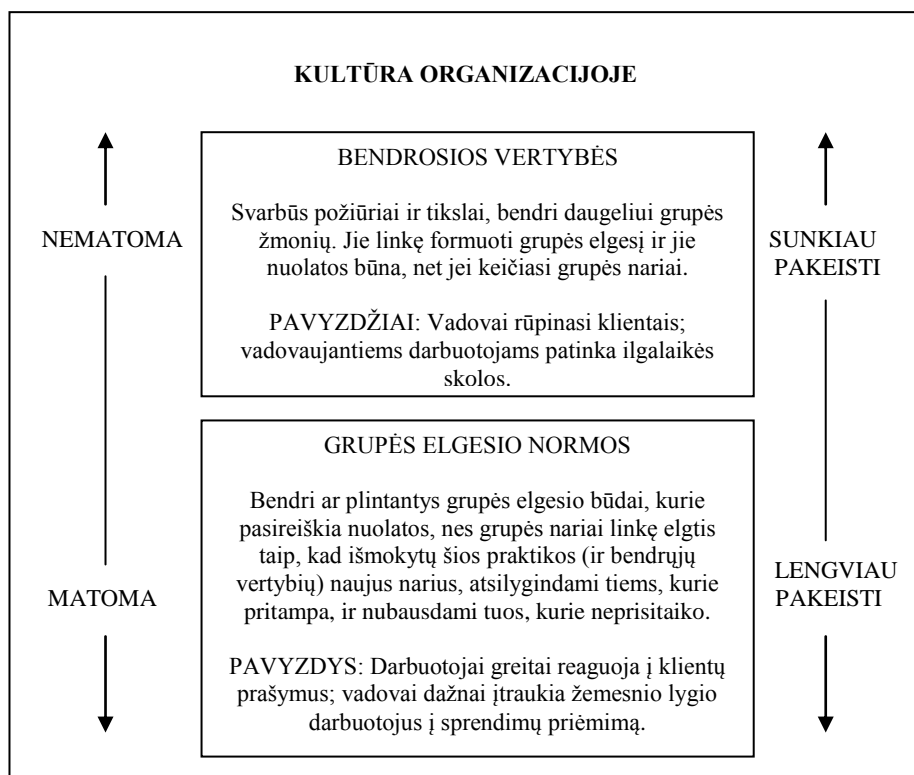
Organizacijos kultūrą geriausiai apibūdina organizacijos narių atsakomybė, identiškumas su organizacija, draugiškumo laipsnis, kryptingas tikslų siekimas (S.P. Robbins, 2006). Pagrindiniai organizacijos produktyvumo komponentai anot Ahrne (J. Guščinskienė, 2009), yra žmonių aktyvumas, pasitenkinimas darbu, rezultatų akivaizdumas. Pasak Č. Purlio (2009), kultūra stiprina darbuotojų požiūrį į darbą, atsidavimą organizacijai, o tuo pačiu stiprina ir pačią žmogaus asmenybę.

Kultūros koncepcija apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, ideologiją, įsitikinimus bei principus, todėl organizacijos kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir veiklos aktyvatorius. Pasak P. Vanago (2006), organizacijos kultūra atlieka septynias funkcijas (p. 231):

- 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 priimtini, o kurie – ne; tai yra apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, baudymo 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.

J. Kotteris ir J. Hesketas (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005) nustatė du kultūros lygius – matomą ir nematomą (4 pav.). Matomas kultūros lygis apima darbuotojų elgesio modelius, stilių,

o nematomas – vertybes ir nuostatas. Minėti autoriai teigia, jog matomą organizacijos kultūros lygį daug lengviau pakeisti, nei nematomą. Remdamiesi atliktais tyrimais, jie taip pat priėjo išvados, kad organizacijos kultūra gali turėti žymų poveikį organizacijos veiklai ir sėkmei.



4 pav. **Kotterio ir Hesketo du kultūros lygiai** (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 183)

E. Scheinas (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005) išskiria tris pagrindinius kultūros lygius:

- 1 lygis – tai sutartiniai dalykai: produktai, paslaugos, elgesio modeliai;
- 2 lygis – tai remiamos vertybės: strategija, tikslai, filosofija;
- 3 lygis – tai pagrindinės nuostatos: įsitikinimai, mintys, jausmai, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus.

G. Norvaišaitės, F. Ivanauskienės (2010) teigimu, dabartinė švietimo organizacijos kultūra turi tenkinti šiuolaikinės visuomenės reikalavimus, todėl ypač aktualūs yra mokyklos kultūros tyrimai, kurie gali atskleisti ne tik visuomenės poreikius bei lūkesčius, bet ir suteikia galimybę mokykloms tobulinti savo veiklą.

## 1.5.2. Kultūros formavimas ir kaita

Kuriant organizacijos kultūrą, labai svarbu yra palaikyti organizacijos narių iniciatyvą, skatinti sveiką tarpusavio rungtyniavimą, nenukrypti nuo bendro tikslo siekimo. Šie veiksniai gali skatinti arba stabdyti organizacijos kultūros vystimąsi. Vystant organizacijos kultūrą, svarbu yra aktyvus dalyvavimas jos veikloje, darbuotojų sąveikavimas, kurio metu platinamos organizacijos vertybės, skatinamos naujos idėjos (J. Guščinskienė, 2009). Godsmith, Clutterback (B. Everard, G. Morris, 1997) teigimu, organizacijos nuostatos ir kultūra nuolat evoliucionuoja ir kinta todėl, kad žmonės stebi kitų elgseną bei nuostatas ir perima tai į savo mąstyseną bei veiksmus.

Organizacijos kultūros kūrimas, anot A. Kaziliūno (2007), yra ilgalaikis procesas, nes žmonių pažiūros, nuostatos, santykiai, tradicijos formuojasi iš lėto. Šiame procese pasitarnauti gali kokybės vadybos sistemos kūrimo principai, tokie kaip orientacija į vartotoją, nuolatinis veiklos gerinimas, darbuotojų įtraukimas, kurie tiesiogiai siejasi su organizacijos kultūros kūrimo nuostatomis. Organizacijos kultūrose turi atsispindėti organizacijos paskirtis, požiūris į klientus, strategija, nukreipianti ilgalaikių tikslų linkme. Susiformavusi organizacijos kultūra pasižymi stabilumu, yra sėkmės garantas, teikiant aukštos kokybės paslaugas. Patartina, kad organizacijos kultūrose atsispindėtų labiausiai vertinamos ir netoleruojamos veiklos bei elgesio bruožai, kurių visuma pabrėžia organizacijos unikalumą.

A. Garalio (2004) teigimu, organizacijos unikalumas yra neįkainojamas. Minėtas autorius mano, jog ateityje stipriausios bus tos organizacijos, kurios sugebės mobilizuoti intelektinį personalo potencialą, skatins kritinį mąstymą, nes minties kaita atitinkamai skatina veiksmų kaitą, sudaro sėkmingos ilgalaikės pažangos prielaidas. Kilman (A. Garalis, 2004) pabrėžia, jog tokia organizacinė kultūra, kur naudojamas darbuotojų mąstymo potencialas, didina veiklos efektyvumą 50 proc.

Stipri ir tinkamai suformuota organizacijos kultūra, pasak L. Budinienės, G. Svirskienės (2006), gerina darbuotojų santykius, nusako elgesio standartus, padeda įgyvendinti strateginius tikslus. Autorės, remdamosi tyrimų rezultatais, teigia, kad specifinis kultūros formavimas organizacijoje – tai sėkmės garantas. Žymių pasaulio organizacijų ilgalaikę veiklos sėkmę lemia stipri, unikali organizacijos kultūra, kuri formuojama norima linkme. Klestinčios organizacijos pirmiausia remiasi galinga vertybių ir įsitikinimų sistema. Tokioje organizacijoje darbuotojai susitapatina save su organizacijos vertybėmis, todėl jų asmeninė sėkmė tampa neatskiriama nuo organizacijos sėkmės. Kaip pavyzdį galima pateikti organizacijos „The Body Shop“ kultūrą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005), kurios pagrindiniai principai skelbia: reikia dirbti, gyventi,

mylėti, mokytis, o ne tik dirbti, dirbti, dirbti; reikia aprėpti ir darbą ir šeimą, o ne laikytis principo „arba darbas, arba šeima“ ir kt.

P. Zakarevičius (2004) konstatuoja, kad kultūros susidarymas organizacijoje yra dualistinis procesas: kultūra formuojasi savaime, veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, tačiau kultūra taip pat gali būti formuojama dirbtinai, realizuojant atitinkamas priemones. Išoriniams veiksniams priskiriama socialinė, kultūrinė, ekonominė, gamtinė, techninė ir kt. aplinkos, o vidiniai veiksniai, tai – strategija, personalo kvalifikacija, sistemų lygis, vadovavimas.

Sąmoningo organizacijos kultūros poveikio priemonės, kurias išskiria P. Zakarevičius (2004), remdamasis užsienio autorių darbais, yra šios:

- Vertybių, idealų, požiūrių visapusiškas deklaravimas;
- Elgsenos, nuostatų, normų kodekso sudarymas ir jų laikymosi užtikrinimas;
- Darbuotojų tobulinimosi sistemos organizavimas, orientuojant organizacijos vertybių, idealų, principų įtvirtinimui;
- Sociopsichologinių priemonių realizavimas, t.y. pasididžiavimo savo organizacija, jos pasiekimais jausmo ugdymas;
- Emocinių priemonių įgyvendinimas, susijęs su tradicijų puoselėjimu, ceremonijų ir ritualų tobulinimu, simbolių svarbos pabrėžimu.

Pasak G. Norvaišaitės, F. Ivanauskienės (2010), švietimo organizacijoje kultūra jungia mokyklos bendruomenės narių vertybes, elgesio normas, įsitikinimus, kurie pasireiškia per papročius, ritualus, ceremonijas, simbolius ir t.t. Šie veiksniai formuoja mokyklos kultūrą, todėl svarbu atskleisti jų reikšmę. Autorės išskiria keturias veiksmų grupes, formuojančias mokyklos organizacijos kultūrą, tai:

- Tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas;
- Lygių galimybių suteikimas, teisingumas;
- Aplinkos svetingumas;
- Bendravimas ir bendradarbiavimas.

Tiriant organizacijos kultūrą, reikia išanalizuoti daugelį dalykų: aplinką, pasitenkinimą darbu, stresines situacijas, ryšius tarp darbuotojų (L. Budinienė, G. Svirskienė, 2006). Nustačius silpnąsias ir stipriąsias puses, organizacijos kultūrą galima tobulinti ir keisti norima linkme. Keitimas gali būti susijęs su besikeičiančia aplinka, kad būtų galima prisitaikyti prie pokyčių. Kultūrą taip pat keisti reikia tada, kai vertybės ir elgesio normos trukdo siekti užsibrėžtų tikslų.

Tobulinti vertybes ir tikslus leidžia tinkamos psichologinės aplinkos sąlygos. Kai organizacijoje siekiama tikslų, atitinkančių reikšmingiausias organizacijos vertybes, tada ir



veikla yra efektyvi. Svarbu dėmesį sutelkti į tikslus, o ne į priemones, nes priešingu atveju, atsiranda psichologinis nesaugumas, blogėja gyvenimo kokybė. Pasak Herzberg (A. Garalis, 2004), atliktais tyrimais įrodyta, kad darbuotojams pasitenkinimą suteikia ne vien piniginis paskatinimas ar tinkamos fizinės sąlygos, bet ir socialinis-psichologinis atlygis.

Pasak P. Zakarevičiaus (2004), tyrinėtojai, apibūdindami organizacijos kultūrą, vadovaujasi skirtingais kriterijais, tačiau juos galima sąlyginai sugrupuoti į šias grupes:

- Tarpusavio santykių kriterijai;
- Vadovavimo ir veiklos kriterijai;
- Psichologinio mikroklimato kriterijai;
- Galimybių pasireikšti kriterijai.

Doddas (V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė, 1999), tyrinėjęs kultūrą, atskleidė jos ryšį su bendravimu, kuris pasireiškia socialinėje aplinkoje, komunikuojant, vertinant kitus, dalinantis patirtimi. Tarpusavio bendravimas formuoja organizacijos narių elgseną, kuri įtakoja organizacijos kultūrą. Bendravimo kultūros stygius dažnai sąlygoja nesusipratimus darbe. Anot A. Garalio (2004), jei organizacijoje nebus išugdyti tinkami tarpusavio santykiai, niekada nepavyks pasiekti gerų rezultatų.

G. Hofstede (1997) manymu, organizacijos kultūros visumą ir atmosferą pilnai įvertinti gali tik patys organizacijos nariai. Organizacijos kultūros išsivystymo laipsnis matuojamas testais, kurie parodo kolektyvo narių nuotaikas, atskleidžia ateities strategijas. Laipsniškas testų kartojimas padeda nustatyti išorinius pasikeitimus, įvykusius po ankstesnės apklausos, įgalina gerinti kultūros pokyčių efektyvumą.

### **1.5.3. Kultūra ir vertybės**

Daugumos mokslininkų teigimu (P. Jucevičienė, 1996), organizacijos kultūrą formuoja vertybės ir jų pasireiškimo būdai. Vertybės atsispindi darbuotojų sąmonėje ir pasireiškia per kalbą, komunikuojant. Kai organizacijos esminės vertybės yra palaikomos visų jos narių, sukuriama stipri organizacijos kultūra, skatinanti individų vienijimąsi, ritualų ir ceremonijų gerbimą, socialinę atsakomybę, o skirtingas vertybių supratimas gali būti komplikuo to bendravimo priežastimi. Anot Stoner, Freeman, Gilbert (2005), vertybės bei pagrindinės nuostatos sudaro organizacijos kultūros sampratos esmę ir apibūdinamos kaip sąlygiškai nekintami troškimai ar siekimai, kurie atrodo geri savaime. Pasak A. Kaziliūno (2006), esminės vertybės padeda nukreipti organizacijos veiklą tinkama linkme, jomis vadovaujantis, randami tinkami problemų sprendimo būdai, plėtojama organizacijos struktūra, tobulinama veiklos

politika. Organizacija, turinti susiformavusias tradicijas, vertybių skalę ir elgesio normas, yra ir neabejotinas teikiamų paslaugų kokybės garantas.

G. Dubausko (2006) teigimu „Vertybės – tai esminiai įsitikinimai, kad konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą“ ( p. 8). Vertybių sistema – tai pagal svarbą išdėstytos individualios vertybės. Organizacijos vertybės – tai įsitikinimai, kuriais vadovaujamasi, priimant sprendimus. Organizacijos vertybės platinamos sąveikaujant organizacijos nariams. Dubauskas, analizuodamas mokslinę literatūrą, padarė išvadą, jog vyraujančios vertybės sudaro organizacijos kultūros pagrindą ir veikia organizacijos klimatą. Kai esminės vertybės yra palaikomos ir pripažįstamos visų organizacijos narių, organizacijoje vyrauja stipri kultūra, sukurianti tokį vidaus klimatą, kuris skatina elgesio savikontrolę ir pastovumą.

Pasak A. Kaziliūno (2007), esminės vertybės, nusakančios kas gera ir bloga, kas teigiama ir neigiama, padeda plėtoti vidinę organizacijos struktūrą, tobulinti veiklos politiką. Vadovaujantis bendromis vertybėmis, lengviau nukreipti organizacijos veiklą tinkama linkme, greičiau randami problemų sprendimo būdai. Organizacijos vertybės formuojasi ilgą laiką ir kultūros dalimi tampa tik tada, kai jas suvokia, priima ir jomis vadovaujasi visi organizacijos nariai. Organizacija, turinti susiformavusias tradicijas, vertybių skalę ir elgesio normas, gali garantuoti ir teikiamų paslaugų kokybę, todėl, sprendžiant teikiamų paslaugų kokybės gerinimo klausimus, ypač daug dėmesio reikia skirti organizacijos kultūros plėtojimui. Tik vadovaujantis tinkamomis kultūrinėmis vertybėmis galima pritraukti ir išlaikyti klientus, palaikyti organizacijos veiksmingumą, sėkmę ir konkurencingumą.

Organizacijos vertybių sistemos suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, strategijoms. Viena iš vertybių funkcijų – suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris gali nukreipti ir formuoti elgesį, motyvuojant deramai elgtis (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2005). Pasak J. Čiburienės, J. Guščinskienės (2007), kultūrinės vertybės kinta lėtai. Autorės taip pat teigia, jog dabartinė šalies visuomenė yra materialistinė arba vartotojiška, kuri įtakojama masinės gamybos ir masinio vartojimo ir suvokiama, kaip būdingą, į vartojimą orientuotą, socialinių vertybių sklaidą.

Mokykla – savita organizacija, kurioje ypač svarbų vaidmenį atlieka kultūra. Anot A. Hargreaves (1999), mokytojo kultūros turinį sudaro vertybės, įsitikinimai, esminiai požiūriai, kurie gali kisti priklausomai nuo bendravimo su kolegomis. Pedagoginė kultūra formuoja jauno žmogaus elgesio modelius, padeda tvirtus kultūringo bendravimo pamatus, garantuoja efektyvų ugdymo procesą. Mokykloje ypač svarbu, kad jaunajai kartai būtų skiepijamos moralinės vertybės, diegiamas dvasingumas. Pagrindinis išeities taškas, sprendžiant vertybių formavimo ir jų tarpusavio reguliavimo problemą, anot J. Vaitkevičiaus (1995) turi būti „... žmogaus sąžinė,

kuria ir remiasi humanizmas, ir kurio pradai slypi pačioje žmogaus prigimtyje (Kanto kategorinis imperatyvas) ir kuris įtvirtintas praeities kartų sukurto, kuriame dabar ir paliekamo ateinančioms kartoms kaip žmonių grupę, visą visuomenę vienijantis pradas“ (p.55).

V. Lepeškienė (1999), tyrusi mokytojų santykį su vertybėmis, pažymi, jog mokytojų vertybinės nuostatos neišvengiamai siejasi su ugdymu, nes mokytojo elgesys ir vertybinės orientacijos veikia mokinių vertybių pasirinkimą. A. Juodaitytės, Z. Žuklijienės (2007) teigimu, vertybės yra svarbiausias kintamasis, nusakantis mokyklos gyvenimo esmę. Vertybinis pasaulis sudaro mokyklos gyvenimo etosą, kuris akcentuojamas kaip vienas iš mokyklos gyvenimo parametrų, paaiškinančių institucijos kokybiško funkcionavimo multikultūrinį, vertybinį kontekstą.

Pedagogo darbas pagrįstas humaniškais paskatomis ir idealais. Humanizmas plačiąja prasme tai – racionalios emocinės sferos kryptis, pripažįstanti asmenybės vertę, sugebėjimų raišką, jos teisę į laisvę ir laimę. Humanizmo samprata savo turiniu artima žmoniškųjų problemų sampratai, t.y. santykiui tarp asmenų, bendražmogiškųjų kontaktų sampratai. Humanizmo dimensijai, asmenybių ir grupių santykiuose, būdingas istorinis aspektas. Tai objektyvus socialinis reiškinys, tačiau be socialinių aspektų galima kalbėti ir apie asmenybės vidinio gyvenimo nuostatas t.y. vertybines orientacijas. Pasak T. Šeliag „Moralės normos, jų vertinimas asmenybiniu požiūriu – svarbūs žmonių elgesio reguliavimo veiksniai“ (I. Leliūgienė, 2002, p.109).

Fenomenologine filosofija pagrįsti mokslai ieško vertybių bei santykių tarp vertybių suvokimo daiktuose, reiškiniuose. Anot L. Duoblienės (2006), apmąstant savo vertybes, jų hierarchiją, atsiranda moralinis apsisprendimas, įgyjamas estetinis ir etinis santykis su pasauliu. Moralinis santykis su pasauliu stiprina moralines nuostatas, skatina socialinius santykius, plėtoja socialinius gebėjimus. Pasak A. Juodaitytės, Z. Žuklijienės (2007), mokyklos gyvenimo kokybinį kontekstą galima identifikuoti kaip dviejų socialinių grupių (mokytojų ir mokinių) patirtinę sąveiką, kuri nuolat rekonstruojama kultūrinėse gyvenimo situacijose. Mokyklos gyvenimo prasmė gali būti kuriama internalizuojant brandžios patirties mokytojų vertybes ir mokytojams primant iš mokinių vertybes, susijusias su svajonėmis, polėkiu. Tik vykstant vertybių internalizacijai, galimas kokybiškas augimas.

Socialinę žmogaus vertę pirmiausia apsprendžia vertybinių orientacijų sistema – gyvenimo tikslų, prioritetų, veiklos santykių iškėlimas. J. Vaitkevičiaus (1995) teigimu, vertybinių orientacijų branduolį sudaro žmogaus dorovinės savybės, kurios nustato žmogaus santykį su socialinių santykių visuma, reguliuoja veiklą, elgseną, apibūdina socialinį kryptingumą. Dorovinės vertybinės orientacijos labiausiai išryškėja kalbant apie požiūrį į kitą žmogų, žvelgiant į savo paties gyvenimo prasmę, idealus, visuomeninę vertę. Per vertybines orientacijas

išryškėja žmogiškumo lygis, egoizmas ar altruizmas, meilė ar neapykanta, pasitikėjimas ar įtarumas. Kiekvienas žmogus yra unikalus, nepakartojamas ir gali išsiugdyti bei puoselėti savitą vertybinių orientacijų sistemą. Kiekvienas asmuo taip pat gali daryti įtaką jį supantiems žmonėms, tačiau, pasak J. Vaitkevičiaus (1995), remiantis Bertalamfi sistemų principu, įrodyta, jog visuomenė visada daro didesnę įtaką žmogui, nei žmogus visuomenei.

Apibendrinant organizacijos kultūros ir klimato sąsajas, reikia pabrėžti, jog organizacijos klimatą ir jo formavimąsi įtakoja organizacijos kultūra, t.y. normos, tradicijos, įsitikinimai, vertybės. Svarbu pažymėti, jog vertybinės nuostatos, formuojančios kiekvieno darbuotojo požiūrius, daro įtaką visos organizacijos klimato formavimui.

## 2. EMPIRINĖ BENDROJO UGDYMO MOKYKLOS ORGANIZACIJOS KLIMATO ANALIZĖ

### 2.1. Tyrimo metodika

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti bendrojo ugdymo mokyklos klimatą mokytojų požiūriu aspektu, nustatyti teigiamus ir neigiamus klimato aspektus bei reikšmingumą veiklos kokybei.

**Tyrimo metodai.** Bendrojo ugdymo mokyklos klimato tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, naudojant anketinę apklausą. Tyrimo duomenys pateikiami, naudojant grafinius duomenų iliustravimo metodus, statistinę ir lyginamąją analizę.

**Tyrimo instrumentas.** Anketos sudarymui panaudoti: J. Lakio, S. Ignatavičiaus, T. Poklad ir kt. (1996), V. Targamadzės (1996), D. Bubelienės (2010), N. Žemaitienės, A. Zaborsko (2010) atliktų tyrimų mokyklos bendruomenėse klausimai; remtasi „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika“ (2006), B. Puzinavičiaus (2005) sudarytu anketų, klausimynų ir testų rinkiniu.

Anketos klausimyną (1 priedas) sudaro 23 uždaro tipo klausimai, suskirstyti į šešis klausimų blokus, tai:

1. Demografiniai duomenys (1-5 kl.);
2. Emociniai poreikiai ir kolegų vertinimas (6-14 kl.);
3. Tarpasmeniniai santykiai (15-17 kl.);
4. Vadovavimas ir organizacijos klimatas (18-19 kl.);
5. Organizacijos kultūros ir klimato raiška (20-21 kl.);
6. Mokyklos klimato ir veiklos efektyvumo sąsajos (22-23 kl.).

*Demografiniai duomenys.* Šiame klausimų bloke tiriamieji nurodė savo lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, kvalifikaciją.

*Emociniai poreikiai ir kolegų vertinimas.* Klausimų blokas skirtas išsiaiškinti mokytojų psichologinę savijautą mokykloje, jų požiūrį į kolegas, bei darbo sąlygas. 6-13 klausimuose pateikti atsakymų variantai, pasirenkant tinkamiausią atsakymą. 14 klausimas sudarytas iš 10 teiginių, kuriuos įvertinti reikėjo pagal Likerto skalę: visiškai sutinku- 5, sutinku- 4, abejoju- 3, nesutinku- 2, visiškai nesutinku- 1. Teigiamą organizacijos veiklos ypatumų vertinimą rodo kuo aukštesnis balo pasirinkimas.

*Tarpasmeniniai santykiai.* Klausimų blokas skirtas įvertinti vertikalius ir horizontalius santykius bendruomenėse, bei išsiaiškinti konfliktų priežastis: 15 klausimas sudarytas iš 6

teiginių ir skirtas įvertinti santykius su administracija; 16 klausimas sudarytas iš 19 teiginių, vertinančių tarpusavio santykius su kolegomis; 17 klausimas sudarytas iš 10 teiginių, vertinančių konfliktų pobūdį mokykloje. Tiriamųjų buvo prašoma teiginius įvertinti pagal Likerto skalę: visiškai sutinku- 5, sutinku- 4, abejoju- 3, nesutinku- 2, visiškai nesutinku- 1.

*Vadovavimas ir organizacijos klimatas.* Šiame klausimų bloke siekta išsiaiškinti vadovo įtaką, formuojant švietimo organizacijos klimatą. Tiriamieji vertino vadovavimo stiliaus reikšmingumą, bei asmenines vadovo savybes. Vadovavimo stiliaus reikšmingumo įvertinimas (18 klausimas) sudarytas iš 8 teiginių, įvertinant juos pagal Likerto skalę (visiškai sutinku- 5, sutinku- 4, abejoju- 3, nesutinku- 2, visiškai nesutinku- 1). Vadovo asmeninės savybės (19 klausimas) vertintos skalėje nuo 1 iki 5 balų, pagal tai, kaip jos pasireiškia (5- savybė labai gerai pasireiškia, 4- savybė gerai pasireiškia, 3- savybė iš dalies pasireiškia, 2- savybė mažai pasireiškia, 1- savybė nepasireiškia).

*Organizacijos kultūros ir klimato raiška.* Klausimų blokas skirtas nustatyti švietimo organizacijoje vyraujančias vertybes, bei įvertinti organizacijos klimatui būdingų ypatumų raiškos laipsnį, pvz. draugiškumą, atvirumą, toleranciją ir t.t. Tiriamųjų buvo prašoma (20 klausimas) įvertinti 16 pateiktų vertybių skalėje nuo 4 iki 1, pagal jų reikšmingumą (4-labai reikšminga, 3- reikšminga, 2- iš dalies reikšminga, 1-mažiausiai reikšminga). Organizacijos klimatui būdingi ypatumai (21 klausimas) vertinti skalėje nuo 5 iki 1, pagal jų raiškos laipsnį (5- labai būdinga, 4- būdinga, 3- iš dalies būdinga, 1-beveik nepasireiškia).

*Mokyklos klimato ir veiklos efektyvumo sąsajos.* 22 klausimas sudarytas iš 15 teiginių ir skirtas išsiaiškinti švietimo organizacijos klimato įtaką veiklos efektyvumui. Tiriamieji teiginius vertino pagal Likerto skalę: visiškai sutinku- 5, sutinku- 4, abejoju- 3, nesutinku- 2, visiškai nesutinku- 1. Tiriamųjų taip pat buvo prašoma įvertinti savo mokyklos klimatą (23 klausimas) skalėje nuo 5 iki 1 (5- labai gerai, 4- gerai, 3- patenkinamai, 2- blogai, 1- labai blogai).

Gauti tyrimo duomenys buvo apdoroti Microsoft Office Excel 2003 programa, SPSS 11.0 for Windows programa. Grafiniai duomenų iliustravimo metodai pateikti, naudojant Microsoft Office Excel 2003 programą, statistiniai duomenys lentelėse pateikti, naudojant SPSS 11.0 for Windows programą. Lentelėse pateikiami vertinimo skalės vidurkio (Mean- M), standartinio nuokrypio (Standard Deviation- SD) duomenys.

## **2.2. Tyrimo dalyviai ir eiga**

Tyrimo dalyvavo keturios Šiaulių miesto bendrojo ugdymo mokyklos, tai: X, Y, M ir N. Tyrimas atliktas 2012 metų birželio ir rugsėjo mėn.: X ir Y mokyklose tyrimas vyko birželio mėn., M ir N mokyklose – rugsėjo mėn.

Tyrimė dalyvavusių mokyklų apibūdinimas pateiktas 2 lentelėje. Duomenys rodo, jog tirtose mokyklose iš viso dirba 282 mokytojai: daugiausia mokytojų dirba X mokykloje (89), o mažiausiai M ir N mokyklose (po 59). Tyrimo metu buvo išdalinta 220 anketų (po 55 kiekvienoje mokykloje), gražintos 183 anketos.

2 lentelė

**Tyrimė dalyvavusių mokyklų apibūdinimas**

	X mokykla	Y mokykla	M mokykla	N mokykla	Iš viso
Mokytojų skaičius mokykloje	89	75	59	59	282
Išdalinta anketų	55	55	55	55	220
Tyrimė dalyvavusių skaičius	51	51	53	28	183
Tyrimė dalyvavusių mokytojų proc.	57,3	68	89,83	47,45	64,89
Anketų grįžtamumas proc.	92,7	92,7	96,36	50,9	83,18

2 lentelėje pateikti duomenys rodo, jog didžiausias anketų grįžtamumo procentas buvo M mokykloje (96,36 proc.), o mažiausias – N mokykloje (50,9 proc.). Bendra anketų grįžtamumo kvota sudaro 83,18 proc.

### 2.3. Tyrimo rezultatai

#### 2.3.1. Demografiniai tiriamųjų duomenys

Pateikti demografiniai duomenys (3 lentelė) rodo, kad didžioji tiriamųjų dauguma visose tirtose mokyklose – moterys. Pagal amžių, daugiausia tiriamųjų iki 50 m. yra X mokykloje (73 proc.) ir šiek tiek daugiau nei pusė – M mokykloje (54 proc.), o Y ir N mokyklose tiriamieji, pagal amžių iki 50 m. ir daugiau, nei 50 m., pasiskirstę beveik vienodai. Šie duomenys leidžia teigti, jog visose tirtose mokyklose vyrauja vidutinio amžiaus darbuotojai.

Gauti duomenys taip pat rodo, jog didžioji dauguma tiriamųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir didesnį, nei 15 m. darbo stažą. Didelis darbo stažas leidžia daryti prielaidą, jog darbuotojų kaita tirtose mokyklose yra nedidelė.

Pagal kvalifikacinę kategoriją, didžioji tiriamųjų dauguma yra vyr. mokytojai ir mokytojai metodininkai. Daugiausia mokytojų metodininkų yra M mokykloje (55 proc.), o kitose mokyklose santykis tarp vyr. mokytojų ir metodininkų pasiskirstęs maždaug tolygiai. Šie duomenys leidžia teigti, jog tyrimė dalyvavusių pedagogų kvalifikacija yra gana aukšta.

## Demografiniai tiriamųjų duomenys (proc.)

		X mokykla	Y mokykla	M mokykla	N mokykla
<b>Lytis</b>	Moterys	<b>88</b>	<b>92</b>	<b>84</b>	<b>86</b>
	Vyrai	10	-	8	7
	Nenurodė	2	8	8	7
<b>Amžius</b>	Iki 30 m.	2	4	4	7
	31 – 50 m.	<b>73</b>	49	54	46
	50 m. ir daugiau	25	45	38	43
	Nenurodė	-	2	4	4
<b>Išsilavinimas</b>	Aukštasis universitet.	<b>88</b>	<b>86</b>	<b>81</b>	<b>82</b>
	Aukštasis neuniversit.	8	10	17	14
	Aukštesnysis	2	-	2	4
	Nenurodė	2	4	-	-
<b>Darbo stažas</b>	15 m. ir daugiau	<b>74</b>	<b>78</b>	<b>82</b>	<b>71</b>
	11-15 m.	14	12	8	18
	6-10 m.	10	4	2	7
	1-5 m.	-	2	6	4
	Nenurodė	2	4	2	-
<b>Kvalifikacija</b>	Mokytojas	8	4	9	4
	Vyr. mokytojas	<b>49</b>	<b>49</b>	26	<b>53</b>
	Metodininkas	<b>37</b>	<b>47</b>	<b>55</b>	<b>43</b>
	Ekspertas	4	-	8	-
	Nenurodė	2	-	2	-

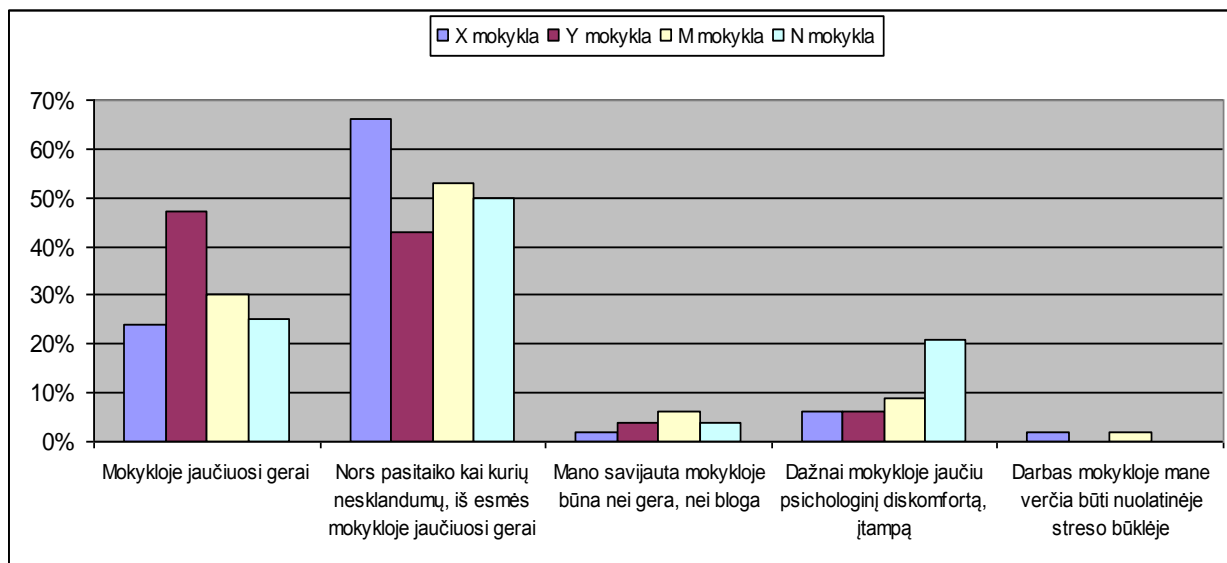
Apibendrinant demografinius duomenis, galima teigti, jog tiriamųjų daugumą sudaro vidutinio amžiaus moterys, turinčios aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir didesnę nei 15 metų darbo stažą. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog panašus amžius ir patirtis įtakoja palankius tarpusavio santykius bei psichologinį suderinamumą, o tuo pačiu gerina organizacijos klimatą.

### 2.3.2. Emocinių poreikių ir darbo sąlygų vertinimas

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog vienas iš veiksnių, formuojančių organizacijos klimatą, yra sąlygiškai pastovi emocinė būklė, susiformuojanti organizacijos nariams dirbant ir bendraujant (J. Guščinskienė, 2009), todėl tyrimo pradžioje pirmiausia siekta išsiaiškinti emocinius tiriamųjų poreikius, požiūrį į kolegas, pasitenkinimo darbu laipsnį.



Atliktas tyrimas atskleidė, jog didžioji dauguma tyrime dalyvavusių pedagogų mokykloje iš esmės jaučiasi gerai (3 pav.). ir tik nedidelė dalis tiriamųjų nurodė, kad mokykloje jaučia psichologinį diskomfortą, įtampą. J. Lakis ir kt. (1996), tyrę mokytojų tarpusavio santykius, pažymi, jog kūrybiniame ugdymo procese, atsiradus požiūrių skirtumams, susidūrus interesams, dažnai kyla įtampa, išgyvenamas stresas, diskomfortas. Lyginant mokyklas tarpusavyje, matyti, jog požiūrių skirtumai ir interesų susidūrimai labiau pasireiškia N mokykloje (21 proc. tiriamųjų nurodė, jog mokykloje dažnai jaučia psichologinį diskomfortą, įtampą).



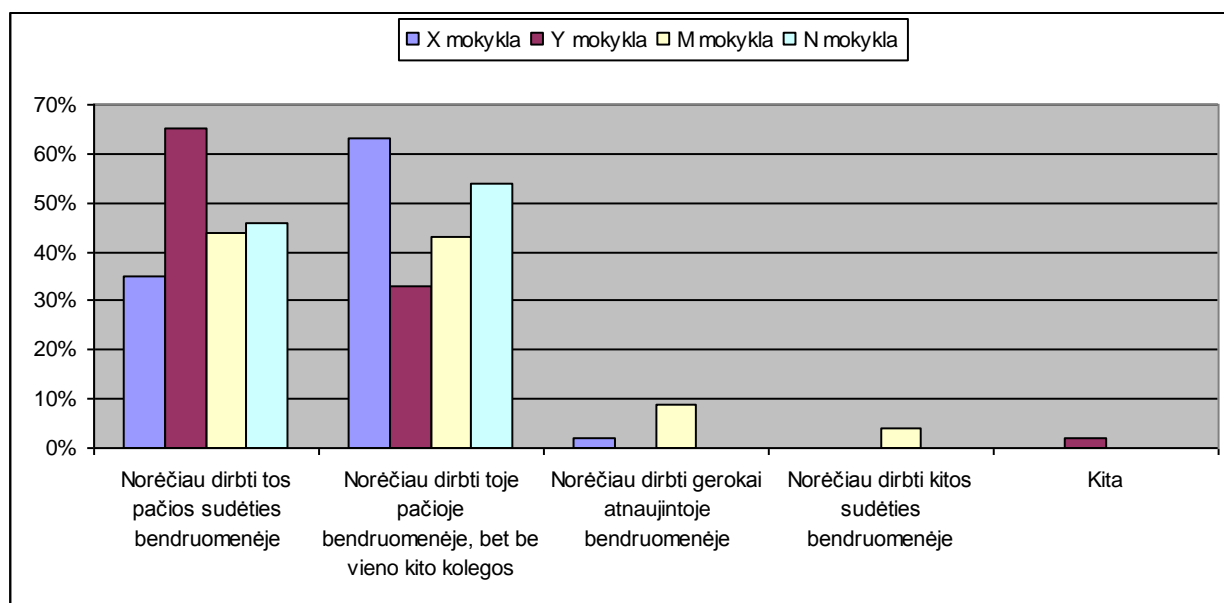
3 pav. Pedagogų savijauta mokykloje

Vertindami savo emocinę savijautą darbe (2 priedas), tiriamieji visose mokyklose teigiamai įvertino teiginius, jog turi daug profesinių ambicijų, yra nusiteikę optimistiškai, didžiuojasi savo mokykla. Atkreiptinas dėmesys, jog teiginys „Jaučiuosi pilnateisium mokyklos bendruomenės nariu“ aukštesniu balu įvertintas Y mokykloje, o M ir N mokyklose šis teiginys turi didesnę, nei vienetas standartinį nuokrypį. M. J. Kirton, S. M. de Ciantis (R. Rekašiūtė-Balsienė, 2005, p. 93) teigimu „didesnis nei vienetas standartinis nuokrypis lemia integracijos sunkumus ir pradeda kelti pastebimas komunikacijos problemas ir įtampą“.

Negatyviai suformuoti teiginiai „Darbo sąlygas dažnai apsunkina su pagrindine veikla nesusijusios funkcijos“, bei „Po darbo dažnai jaučiu negatyvias emocijas, nuovargį“, mažiausiai pritarimo susilaukė Y mokykloje, tačiau šie teiginiai turi didelius standartinius nuokrypius, rodančius nuomonių išsiskyrimą (2 priedas).

Emocinė mokyklų bendruomenių atmosfera atsispindi ir vertinant kolegas. Tyrimas atskleidė, kad visose mokyklose didžioji dauguma pedagogų palankiai vertina savo kolegas ir iš esmės norėtų dirbti toje pačioje bendruomenėje (4 pav.). Pateiktoje diagramoje matyti, jog tos

pačios sudėties bendruomenėje daugiausia dirbti norėtų Y mokyklos pedagogai (65 proc.), o daugiausia norinčių dirbti toje pačioje bendruomenėje, bet be vieno kito kolegos yra X mokykloje (63 proc.).



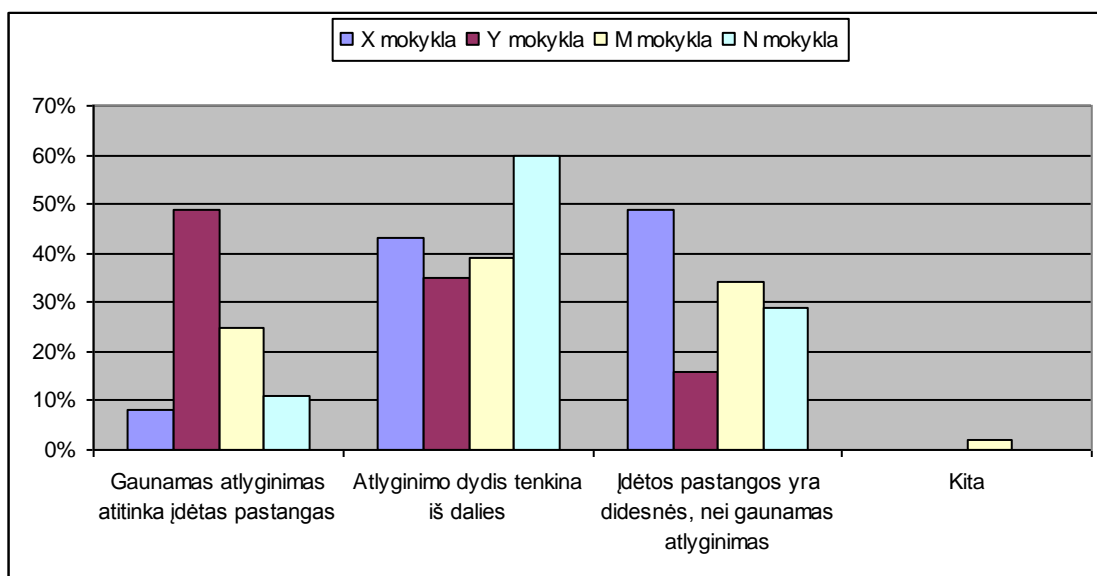
4 pav. **Kolegų pasirinkimas**

Vertindami galimybę praleisti atostogas su savo kolegomis, beveik pusė tiriamųjų visose mokyklose nurodė, jog nežino ar to norėtų, apie tai negalvojo (3 priedas). Vadinasi, galima teigti, jog tarpusavio ryšiai tarp tyrime dalyvavusių pedagogų yra labiau dalykiški, nei artimi ir dažniau plėtojami darbinėje mokyklos aplinkoje. J. Lakis ir kt. (1996), atlikę tyrimus Lietuvos mokyklose, teigia, jog kiekvieno žmogaus norą bendrauti su kolegomis neformalioje aplinkoje lemia šeima, užimtumas, buitinės problemos.

Pasak J. Kasiulio, V. Barvydienės (2005), emocinei darbuotojų savijautai, darbo kokybei ir produktyvumui, nemažą reikšmę turi materialiniai veiksniai, tokie kaip darbo sąlygos, materialinio skatinimo sistema, todėl tyrimu siekta išsiaiškinti pedagogų požiūrį į šiuos veiksnius. Palankiausiai darbo sąlygas mokykloje vertina Y mokyklos pedagogai (82 proc.), o M ir N mokyklose palankiai darbo sąlygas vertina šiek tiek daugiau, nei pusė apklaustųjų (4 priedas). X mokykloje daugiau, nei pusė tiriamųjų (55 proc.) nurodė, jog darbo sąlygos tenkina iš dalies. Tai galima būtų paaiškinti tuo, jog šioje mokykloje dirba didesnis skaičius pedagogų, nei kitose tyrime dalyvavusiose mokyklose.

V. Targamadžė (1996) pažymi, jog darbuotojas, dirbantis palankioje aplinkoje, turės ir palankesnę klimato supratimą. Autorės teigimu, netgi tokie dalykai kaip organizacijos dydis ir asmeninė erdvė įtakoja palankų požiūrį į darbą, o erdvės trūkumas gali iššaukti agresyvumą, frustraciją, įtampą.

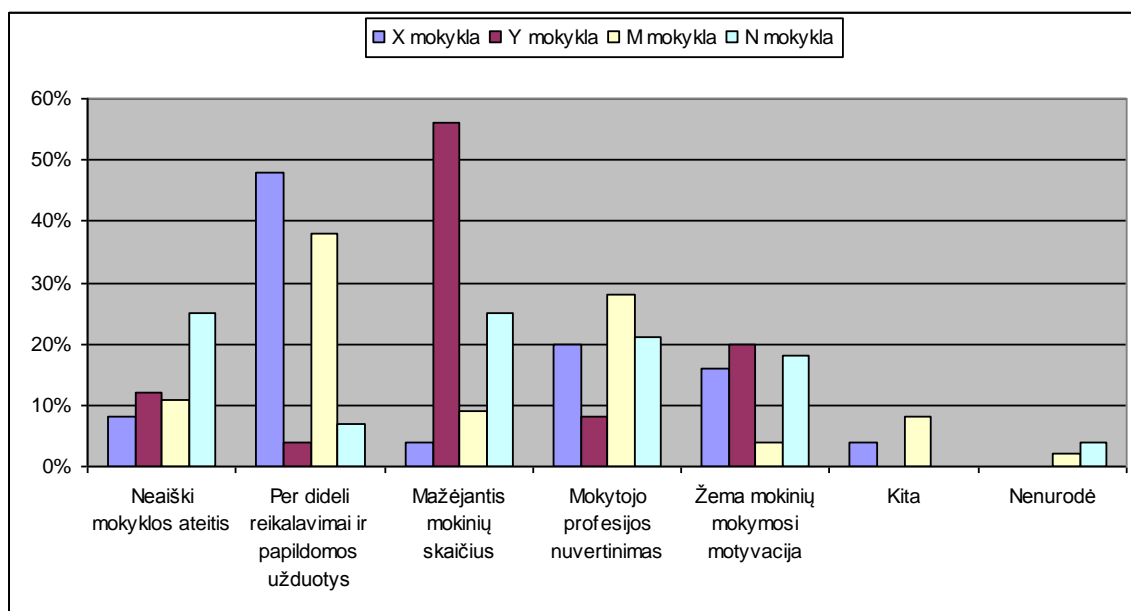
Daugelio autorių darbuose, kuriose nagrinėjami organizacijos narių pasitenkinimo darbu, darbo motyvacijos klausimai (P. Jucevičienė, 1996; J. Guščinskienė, 2009; J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2005), nurodoma, jog nemažas veiksnys, įtakojantis kiekvieno bendruomenės nario savijautą ir emocinį pasitenkinimą, yra skatinimo sistema. Tiriant pedagogų požiūrį į finansinio atlygio sistemą, paaiškėjo, jog šis požiūris kiekvienoje iš tirtų mokyklų yra skirtingas. 6 pav. matyti, jog palankiausiai finansinio atlygio sistemą vertina Y mokyklos pedagogai – beveik pusė šios mokyklos apklaustųjų (49 proc.) nurodė, jog gaunamas atlyginimas atitinka įdėtas pastangas. Daugiau, nei pusė tiriamųjų N mokykloje (60 proc.) nurodė, jog atlyginimo dydis tenkina iš dalies, ir beveik pusė tiriamųjų X mokykloje (49 proc.) nurodė, jog įdėtos pastangos yra didesnės, nei gaunamas atlyginimas. M mokykloje tiriamųjų nuomonės dar labiau išsiskyrė: daugiau, nei trečdalis (39 proc.) apklaustųjų mano, jog atlyginimo dydis tenkina iš dalies, trečdalis (34 proc.) apklaustųjų nurodė, jog įdėtos pastangos yra didesnės, nei gaunamas atlyginimas. Šie duomenys leidžia daryti prielaidą, jog pasitenkinimą finansinio atlygio sistema lemia ne tik šalies ekonominė situacija, bet ir vidiniai organizacijos veiksniai, susiję su papildoma veikla, keliamais reikalavimais.



6 pav. Pedagogų požiūris į finansinio atlygio sistemą

Veiksniai, atskleidžiantys nepasitenkinimą finansinio atlygio sistema gali būti susiję veiklos rezultatyvumui trukdančiais veiksniais (7 pav.). Pateiktoje diagramoje matyti, jog X mokykloje beveik pusė apklaustųjų (48 proc.) nurodė, jog veiklos rezultatyvumui labiausiai trukdo per dideli reikalavimai ir papildomos užduotys. Beveik tiek pat apklaustųjų šioje mokykloje yra nepatenkinti finansinio atlygio sistema.

Analizuojant pateiktą diagramą (7 pav.) matyti, jog Y mokykloje, kurioje beveik pusė apklaustųjų mano, jog gaunamas atlyginimas atitinka įdėtas pastangas, tik mažai daliai apklaustųjų (4 proc.) yra reikšmingi per dideli reikalavimai ir papildomos užduotys, o labiausiai šios mokyklos pedagogus neramina mažėjantis mokinių skaičius (56 proc.).



7 pav. Veiklos rezultatyvumui labiausiai trukdantys veiksniai

Atliktas tyrimas taip pat atskleidė, jog visose tyrime dalyvavusių mokyklų bendruomenėse akivaizdžiai dominuoja kūrybiški, novatoriški pedagogai (5 priedas), o mokyklos klimato gerinimas, daugumos nuomone yra visos mokyklos bendruomenės uždavinys (6 priedas).

Apibendrinant emocinius tiriamųjų poreikius darbe galima teigti, jog dauguma tyrime dalyvavusių pedagogų darbe jaučiasi gerai, palankiai vertina savo kolegas, tačiau, ne visus tiriamuosius tenkina darbo sąlygos ir materialinio skatinimo sistema, o tai gali turėti įtakos palankaus mokyklos klimato formavimui.

### 2.3.3. Tarpasmeninių santykių vertinimas

Tarpasmeniniai santykiai – vienas svarbiausių veiksnių, formuojančių organizacijos klimatą. R. Dobranskienės (2002) teigimu, mokytojų nuotaikos ir tarpusavio santykiai neabejotinai įtakoja mokyklos bendruomenės gyvenimą, todėl svarbu siekti pozityvių tarpusavio santykių. I. Kaffemanienė (2004), atlikusi klimato tyrimą 16- oje Lietuvos mokyklų, pažymi, jog mokyklos klimatą atspindi tai, kaip mokytojai geba vertinti savo ir kolegų dalykines bei asmenines savybes, kaip vertina susiklosčiusius tarpasmeninius santykius, kaip pasirengę

bendrauti formalioje ir neformalioje aplinkoje. A. Juodaitytė, Z. Žuklijienė (2007), apibendrinamos šiuolaikinės mokyklos gyvenimo kokybės vertybinio konteksto tyrimo rezultatus, pažymi, jog mokytojai gerą mokyklą apibūdina per teiginius: „puiki psichologinė atmosfera“, „nėra įtampos, streso“, „nuoširdūs santykiai tarp mokytojų ir administracijos“ ir kt.

Gauti tyrimo duomenys (4 lentelė) atskleidė, jog visose tirtose mokyklose, vertindami santykius su administracija, tiriamieji labiausiai pritarė, jog administracija pastebi teigiamas darbuotojų savybes ir tinkamai įvertina pasiekimus, pritaria jų sumanymams. Pastebima, jog šie pritarimai ryškesni Y mokykloje, nei kitose mokyklose. Y ir M mokyklose taip pat daugiausia pritarimo sulaukė teiginys, jog administracijos ir mokytojų bendravimas yra kaip „lygus su lygiais“.

4 lentelėje matyti, kad daugiausiai pritariančių, jog administracija sąžiningai paskirsto krūvius mokytojams buvo Y ir M mokyklose, tačiau Y mokykloje didesnis, nei vienetas standartinis nuokrypis, rodantis, jog nuomonės išsiskiria.

Labiausiai nepritarta teiginiais, jog administracija kelia per didelius reikalavimus, vertina tik laimėjimus. Tai ryškiau atsispindi Y, M ir N mokyklose, o X mokykloje gana nemažai pritariančių šiems teiginiais.

4 lentelė

#### Santykių su administracija įvertinimas, pagal įverčių vidurkį

Teiginiai	X mokykla		Y mokykla		M mokykla		N mokykla	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Mokyklos administracija su dauguma mokytojų bendrauja kaip „lygus su lygiais“.	3,7	0,73	4,3	0,81	3,8	0,93	3,5	1,07
Administracija pastebi teigiamas darbuotojų savybes, tinkamai įvertina pasiekimus.	3,8	0,61	4,3	0,90	3,9	0,85	3,89	0,63
Kai turiu naujų sumanymų, sulaukiu vadovų pritarimo.	3,84	0,54	4,43	0,54	4,0	0,81	3,9	0,98
Administracija sąžiningai paskirsto krūvius mokytojams.	3,6	0,75	4,2	1,17	4,0	0,71	3,7	1,05
Administracija vertina tik laimėjimus, per mažai vertinamas darbas su pačiais silpniausiais mokiniais.	3,8	0,76	2,7	1,09	3,2	0,96	3,5	1,07
Nerealūs, perdėti administracijos reikalavimai sukelia mokytojams didelį stresą.	3,6	0,96	2,4	1,06	3,1	1,04	3,0	1,05

Vertindami tarpasmeninius santykius tarp pedagogų (7 priedas), tiriamieji visose tirtose mokyklose palankiausiai įvertino teiginius: „Šioje mokykloje yra palanki bendravimo atmosfera ir man malonu čia dirbti“, „Daugelis mūsų bendruomenės narių yra geri, draugiški žmonės“, bei „Yra kolegų, kurie moka pajuokauti, visus pralinksminti“. Tirtose mokyklose taip pat palankiai

vertinamas bendradarbiavimas tarp kolegų, pritarta, jog dažnai galima išgirsti nuoširdų komplimentą, o dauguma tiriamųjų jaučiasi šiltai sutinkami, pripažinti ir vertinami. Tačiau pastebima, jog N mokykloje teiginiai apie nuoširdų komplimentą ir šiltą kolegų sutikimą, turi didesnę, nei vienetas standartinį nuokrypį, rodanti, jog šiais klausimais nuomonės išsiskiria.

Pateiktame 7 priede taip pat matyti, jog Y mokykloje tarpasmeniniai santykiai, pagal įverčio vidurkį, yra geresni nei kitose mokyklose. Šioje mokykloje dauguma tiriamųjų pritarė teiginiams, jog vyrauja aukšta bendravimo kultūra, tarp mokytojų nėra išskirtinumo, toleruojama nuomonių įvairovė.

Labiausiai tiriamieji visose tirtose mokyklose nepritarė negatyviai suformuluotiems teiginiams: „Grubus, žmogaus orumą žeminantis humoras mūsų mokykloje yra dažnas reiškinys“, bei „Darbo santykiai bendruomenėje kartais virsta tikru karu“.

Apibendrinant gautus tyrimo duomenis, galima teigti, jog iš esmės tyrime dalyvavusių mokyklų bendruomenėse, tiriamųjų nuomone, vyrauja palankūs vertikalūs ir horizontalūs santykiai: administracija palankiai vertina darbuotojus ir jų pasiekimus, pritaria jų sumanymams; tarpasmeniniuose santykiuose vyrauja palanki bendravimo atmosfera, kolegų bendradarbiauja, yra geri, draugiški, negaili šiltų komplimentų, todėl daugelis tiriamųjų jaučiasi šiltai sutinkami, pripažinti ir vertinami. Taip pat pastebima, jog N mokykloje, vertinant tarpasmeninius santykius, tiriamųjų nuomonės skiriasi, todėl galima daryti prielaidą, jog šioje mokykloje tikėtinos komunikacijos problemos, darančios neigiamą įtaką mokyklos klimatui.

#### **2.3.4. Konfliktų priežasčių vertinimas**

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog konfliktai gali būti traktuojami kaip neigiamas organizacijos klimato veiksnys, kuris sukelia emocinę įtampą bendruomenėje, kenkia tarpusavio santykiams. J. Lakis ir kt. (1996), tyrę mokytojų savijautą mokykloje teigia, jog įtampa kūrybinio ugdymo procese kyla dėl interesų susidūrimo, vertybių ir požiūrių skirtumų, noro įtvirtinti savitą elgesio braižą. V. Targamadzė (2006), atlikusi pedagoginių konfliktų tyrimus bendrojo lavinimo mokyklose, nurodė, jog mokyklose be pedagoginių ir psichologinių konfliktų kyla ir socialiniai konfliktai, kuriuos sukelia vertybiniai skirtumai, emocinė įtampa. Tokiu atveju svarbu analizuoti konfliktų priežastis ir žinoti konfliktų sprendimo strategijas.

Atlikto tyrimo duomenys rodo (5 lentelė), jog daugiausiai pritarimo susilaukė teiginiai „Darbe dažnai pasitaiko smulkmenų, kurios kelia susierzinimą“, bei „Bendruomenėje kartais jaučiama įtampa, neigiamos emocijos“. Pastebima, jog Y mokykloje šie įverčiai mažesni, tačiau standartinis nuokrypis rodo, jog šios mokyklos tiriamųjų nuomonės išsiskyrė. J. Lakis ir kt. (1996), atlikę tyrimus Lietuvos mokyklose teigia, jog įtampa pedagogų kolektyve atsiranda

todėl, kad trūksta pastovaus ir abipusio keitimosi informacija. Vadinasi galima teigti, jog įtampa ir neigiamos emocijos, kylančios dėl komunikacijos stygiaus, yra vienas iš konflikto atsiradimo šaltinių.

Analizuojant konfliktų priežastis, galima pastebėti, jog konfliktai tirtose bendruomenėse, tiriamųjų nuomone dažniausiai kyla dėl klaidingų išankstinių nuostatų ir asmeniškumų. Tai ryškiau atsispindi X ir M mokyklose, o Y mokykloje šie įverčiai mažesni, vadinasi ir konfliktų tikimybė šioje mokykloje mažesnė.

Didelio tiriamųjų pritarimo visose tirtose mokyklose taip pat susilaukė teiginys „Konfliktai dažniausiai sprendžiami diskutuojant, ieškant kompromiso, priimtino abiem pusėm“, o mažiausiai pritarimo susilaukė teiginiai, jog bendruomenėje pasireiškia kartų konfliktas, spręsdami konfliktus kolegos garsiai pykstasi, įžeidinėja vieni kitus.

5 lentelė

**Konfliktų priežasčių įvertinimas, pagal įverčių vidurki**

Teiginiai	X mokykla		Y mokykla		M mokykla		N mokykla	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Darbe dažnai pasitaiko smulkmenų, kurios kelia susierzinimą.	3,8	0,72	2,8	1,05	3,5	0,72	3,7	0,82
Bendruomenėje kartais jaučiama įtampa, neigiamos emocijos.	3,7	0,76	3,0	1,01	3,6	0,74	3,6	0,83
Yra mokytojų, kurie niekur nepritampa, nuolat konfliktuoja.	3,2	1,05	2,3	0,72	3,2	0,86	2,8	0,83
Konfliktai tarp kolegų dažniausiai kyla dėl asmeniškumų.	3,4	0,85	2,7	0,97	3,2	0,83	3,0	0,92
Konfliktai darbe kyla dėl profesinės veiklos.	3,3	0,74	2,5	1,14	3,1	0,87	3,1	0,77
Konfliktus tarp kolegų dažniausiai sukelia klaidingos išankstinės nuostatos.	3,4	0,75	2,9	0,98	3,5	0,85	3,3	0,98
Mūsų bendruomenėje akivaizdžiai pasireiškia kartų konfliktas.	2,2	0,76	1,76	0,59	2,3	0,66	2,07	0,60
Spręsdami konfliktus, kolegos garsiai pykstasi, įžeidinėja ir skaudina vieni kitus.	2,0	0,91	1,67	0,62	2,2	0,77	2,1	0,93
Konfliktai dažniausiai sprendžiami diskutuojant, ieškant kompromiso, priimtino abiem pusėm.	3,7	0,64	3,9	0,68	3,6	0,66	3,8	0,59
Bendruomenėje vengiama spręsti netgi tokius konfliktus, kuriuos spręsti būtina.	2,5	0,97	1,9	0,78	2,8	1,11	2,4	0,88

Apibendrinant šiuos tyrimo duomenis, galima teigti, jog tirtose mokyklose konfliktų priežastys dažniausiai būna susijusios su įtampa, neigiamomis emocijomis. Konfliktus, tiriamųjų nuomone, taip pat sukelia klaidingos išankstinės nuostatos, bei asmeniškumai. Gauti tyrimo duomenys patvirtina mokslinės literatūros teiginius, nes pasak J. Guščinskienės (2009),

tarpasmeniniai konfliktai organizacijose dažniausiai kyla dėl išankstinių nuostatų, egzistuojančių prieštaravimų, nervinės įtampos.

### 2.3.5. Vadovavimo reikšmingumo organizacijos klimatui vertinimas

Kaip parodė mokslinės literatūros analizė, vadovo asmenybė – tai svarbus veiksnys, formuojantis organizacijos klimatą. Individualios vadovo savybės lemia vadovavimo stiliaus pasirinkimą, įtakoja bendrą organizacijos atmosferą.

Vertindami vadovavimo reikšmingumą mokyklos klimatui (6 lentelė), tiriamieji geriausiai įvertino teiginius, jog vadovui svarbus mokytojų tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas, vadovas turi aiškius tikslus, tapatina save su mokykla, mokytojams laiku pateikiama svarbi informacija. Pastebima, jog Y mokykloje šie įverčiai didesni, nei kitose mokyklose, čia taip pat dauguma tiriamųjų nurodė, jog vadovas kuria darnią darbo aplinką, organizuodamas veiklą, atsižvelgia į darbuotojų sugebėjimus. Visi šie požymiai rodo, jog tirtose mokyklose dominuoja demokratinis vadovavimo stilius.

6 lentelė

#### Vadovavimo reikšmingumo mokyklos klimatui įvertinimas, pagal įverčių vidurkį

Teiginiai	X mokykla		Y mokykla		M mokykla		N mokykla	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Vadovas kuria darnią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi laisvi ir nepriklausomi.	3,86	0,53	4,4	0,87	3,8	0,79	3,79	0,57
Vadovas, organizuodamas veiklą, atsižvelgia į darbuotojų sugebėjimus, polinkius.	3,92	0,39	4,4	0,83	3,8	0,79	3,96	0,51
Vadovas su pavaldiniais dažnai bendrauja įsakomuoju tonu, nevengia kritikuoti, reikalauja paklusnumo.	2,4	0,72	2,1	0,80	2,3	0,80	3,1	1,01
Priimdamas sprendimus, mokyklos vadovas retai privilegijuoja kurią nors grupę ar atskirus asmenis.	3,1	0,79	3,2	1,20	3,3	1,03	3,3	0,90
Vadovui svarbus mokytojų tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas.	4,08	0,56	4,5	0,73	4,2	0,98	4,0	0,61
Vadovas yra diplomatiškas tarpininkas, sprendžiant iškylančius konfliktus.	3,9	0,74	4,5	0,70	3,8	1,10	4,0	0,64
Mokytojai visada laiku gauna svarbią informaciją.	4,10	0,57	4,5	0,73	3,9	0,95	4,21	0,74
Mokyklos vadovas turi aiškius tikslus, tapatina save su mokykla.	4,3	0,64	4,7	0,58	4,2	0,94	4,4	0,69



Kaip rodo tyrimo rezultatai, pedagogai labiausiai nepritaria negatyviam teiginiui, jog vadovas su pavaldiniais bendrauja įsakomuoju tonu, reikalauja paklusnumo. Kadangi šis požymis yra būdingas autokratiniam vadovavimo stiliui, nepritarimas jam reiškia, jog tirtose mokyklose dominuoja demokratinis ar liberalus vadovavimo stilius. Kiek didesnis šio teiginio įverčio vidurkis yra N mokykloje.

Didelis standartinis nuokrypis, vertinant vadovo savybes, parodė nuomonių išsiskyrimą. Vertindami asmenines vadovo savybes (8 priedas), tiriamieji jas įvertino gana skirtingai. Kaip matyti pateiktame 8 priede, ypač aukštais įverčiais įvertintos visos pateiktos Y mokyklos vadovo savybės. X mokykloje palankiausiai įvertintos dalykinės vadovo savybės, tokios kaip visuomeninis aktyvumas, profesionalumas, atsakingumas, lyderystė, o labiausiai pasigendama jautrumo, nešališkumo. M mokykloje palankiau vertintos tokios asmeninės vadovo savybės, kaip darbštumas, rūpinimasis žmonėmis, atsakingumas, jautrumas, tačiau didelis standartinis nuokrypis rodo, jog vadovo savybės vertinamos gana prieštaringai. N mokykloje palankiai vertinamos ir asmeninės ir dalykinės savybės: darbštumas, visuomeninis aktyvumas, profesionalumas, reiklumas, atsakingumas, o labiausiai pasigendama nešališkumo.

Apibendrinant vadovavimo reikšmingumą organizacijos klimatui, galima teigti, jog tirtose mokyklose, tiriamųjų nuomone vyrauja demokratinis vadovavimo stilius, tiriamieji palankiai vertina tiek asmenines, tiek dalykines vadovų savybes.

Gauti duomenys iš dalies atitinka mokslinėje literatūroje randamus duomenis. I. Kaffemanienė (2004), atlikusi mokyklos klimato tyrimus 16- oje mokyklų, teigia, jog geriausiai mokytojai vertina dalykines vadovų savybes ir gana kritiškai – asmenines. Autorės nuomone tarp teigiamų vertinimų ypač pasigendama vadovų jautrumo, noro padėti, gebėjimo geriau pažinti žmones.

Hairuddin M. A. (2012), atlikęs tyrimus Malaizijos mokyklose teigia, jog norint sėkmingai įgyvendinti mokyklos strategiją ir užtikrinti švietimo kokybę, vadovai turi pasižymėti gera strategine orientacija, turi gebėti derinti žmonių ir organizacijos poreikius. Minėtas autorius nustatė, jog Malaizijos mokyklų vadovams labiausiai trūksta trijų svarbių lyderystės savybių, tai: strateginės intervencijos, strateginės kompetencijos ir strateginės išminties.

### **2.3.6. Švietimo organizacijų kultūros ir klimato sąsajų vertinimas**

Mokslinės literatūros apžvalga atskleidė organizacijos klimato ir kultūros ryšį. Pasak L. Šimanskienės (2002), organizacinė kultūra yra kaip jungiamoji grandis, vienijanti visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų. Organizacijoje, kuri neturi ateities, darbuotojai dažniausiai yra neramūs, nesaugūs, o jų darbas būna neproduktyvus. E. Nekrašo

(2004) teigimu, vertybinių orientacijų sistema lemia žmonių veiklos kryptingumą, jų santykius su kitais žmonėmis, todėl svarbu nustatyti ir įvertinti kolektyvo narių vertybines orientacijas, kurios lemia, kam žmonės teikia pirmenybę – valdžiai, turtui, žinioms ar, tarkim meilei.

Gauti tyrimo duomenys (9 priedas) rodo, jog vertybes tiriamieji vertina labai skirtingai – beveik visi įverčiai turi didesnę, nei vienetas standartinę nuokrypį. Pagal įverčio vidurkį (4 balų skalėje) labiausiai tiriamųjų vertinamos vertybės, tai: vidinė darna, draugystė ir meilė, šeimyninė laimė, sąžiningumas.

V. Legkauskas (2008), apžvelgdamas Lickelo ir kt. tyrimą, atliktą 2000 metais, pažymi, jog daugumos tyrimo dalyvių nuomone, šeima yra vertinama daug aukščiau, nei socialinis kolektyvas, nes šeima išsiskiria intensyviausiu bendravimu ir didžiausia svarba. A. Juodaitytė, Z. Žuklijienė (2007), atlikusios šiuolaikinės mokyklos gyvenimo kokybės vertybinio konteksto tyrimą, teigia, jog mokytojams ypač svarbu šeimos laimė, darna, gerovė, nes mokytojų gyvenimo prasmė grindžiama atsakomybe už artimus žmones.

Atlikto tyrimo duomenys taip pat rodo, jog Y mokykloje aukštai vertinamas asmeninis tobulėjimas, o Y ir M mokyklose – visuotinė gerovė. Pasak E. Nekrašo (2004), remiantis utilitaristine teorija, teisinga siekti visuotinės laimės ir gerovės, nes ji iš tikrųjų yra asmeninės gerovės sąlyga. Labai svarbu suvokti ryšį tarp asmeninės ir bendros gerovės ir siekti būtent pastarosios.

Gauti tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog mažiausiai vertinamos vertybės, tai žmogaus grožis, naudingos pažintys. Žemas šių vertybių vertinimas rodo, kad mokytojams svarbiausios yra moralinės, dvasinės vertybės.

V. Lepeškienė (1999), tyrusi mokytojų santykį su vertybėmis, pažymi, jog dažniausiai minimos mokytojų profesinės vertybės, tai: geri santykiai su kolegomis ir mokiniais, meilė darbui, profesinis augimas. Iš bendražmogiškų savybių mokytojai išskyrė sąžiningumą, nuoširdumą, savęs pažinimą, vidinę darną. Pastarųjų vertybių pasirinkimas, minėtos autorės teigimu, rodo, jog mokytojai paiso savo patyrimo, t.y. vertybių fokusas pasislenka internalumo kryptimi, o tai humanistinės psichologijos atstovų nuomone yra asmenybės brandumo požymis.

A. Juodaitytė, Z. Žuklijienė (2007), atlikusios šiuolaikinės mokyklos gyvenimo kokybės vertybinio konteksto tyrimą, pastebi, jog mokyklos gyvenimo prasmė turi būti kuriama internalizuojant mokytojų brandesnės patirties vertybes mokiniams. V. Lepeškienė (1999), remdamasi mokslininkais ir tyrinėtojais, pažymi, jog egzistuoja vertybių sąryšis su praktinėmis mokytojų teorijomis, kuriomis grindžiamas jų profesinis elgesys. Keičiantis mokytojų vertybių turiniui, keičiasi ir svarbiausi profesiniai uždaviniai: mokytojas, kurio svarbiausios vertybės yra sąžiningumas, nuoširdumas, vidinė darna, šias savybes ugdyti ir savo mokiniuose.

Vertinant organizacijos kultūros ir klimato santykį, svarbu nustatyti būdingus klimato požymius. Atlikto tyrimo duomenys (7 lentelė) rodo, jog tirtose mokyklose, pagal 5 balų skalės įverčių vidurkį, labiausiai pasireiškia draugiškumas, kūrybiškumas, bendradarbiavimas, vadovavimasis organizacijos vertybėmis. Y, M ir N mokyklose labiau išreikšti tokie požymiai, kaip profesinis optimizmas, lojalumas organizacijai, atvirumas pokyčiams.

Mažiausiai būdingas požymis, tyrime dalyvavusių pedagogų nuomone, yra abejingumas, tačiau X ir Y mokyklose didesnis, nei vienetas standartinis nuokrypis rodo nuomonių išsiskyrimą, vertinant šį požymį.

7 lentelė

**Mokyklų klimato požymiai, pagal įverčių vidurkį**

Požymiai	X mokykla		Y mokykla		M mokykla		N mokykla	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Draugiškumas	3,7	0,79	4,2	0,78	3,8	0,83	3,9	0,60
Dvasingumas	3,3	0,99	3,6	0,85	3,5	0,82	3,14	0,71
Pasitenkinimas veikla	3,5	0,86	3,8	0,93	3,6	0,75	3,5	0,79
Atvirumas	2,9	0,83	3,6	1,08	2,9	0,91	3,07	0,77
Kūrybiškumas	4,3	0,83	4,5	0,58	4,0	0,72	4,04	0,69
Tolerantiškumas	3,5	0,81	4,1	0,82	3,5	0,85	3,5	0,74
Bendradarbiavimas	3,6	0,96	4,37	0,77	3,6	0,90	3,79	0,69
Abipusė parama	3,5	0,88	4,1	0,91	3,5	0,93	3,6	0,88
Korektiškumas	3,4	0,80	3,9	0,95	3,3	0,78	3,6	0,78
Pasitikėjimas	3,4	0,89	4,1	0,87	3,3	0,87	3,4	0,84
Profesinis optimizmas	3,5	0,92	4,0	0,82	3,6	0,74	3,6	0,68
Konkurencija	3,5	1,12	3,4	1,11	3,4	0,93	3,4	0,79
Abejingumas	2,5	1,08	2,3	1,20	2,6	0,93	2,5	0,74
Lojalumas organizacijai	3,5	0,97	4,0	1,04	3,6	0,81	3,7	0,86
Atvirumas pokyčiams	3,5	0,88	4,5	0,67	3,6	0,80	3,9	0,81
Vadovavimasis organizacijos vertybėmis	3,6	0,82	4,3	0,71	3,5	0,58	3,82	0,72
Pirmenybė asmeniniams interesams	3,2	1,07	2,5	1,14	2,9	0,85	3,2	1,07

Mokyklos bendruomenės fenomeną nagrinėjusi R. Dobranskienė (2002), pažymi, jog mokyklos bendruomenėje ypač svarbu sukurti bendradarbiavimo kultūrą, besiremiančią tolerancija, darna, demokratiškais sprendimais. Autorė, atlikusi tyrimus mokyklos bendruomenėje, priėjo išvados, jog mokyklos bendruomenėje taip pat egzistuoja geranoriškumo problema, profesinis pavydas, kliudąs pasidžiaugti kolegų laimėjimais, sėkme.

J. Paužuolienė (2011), tyrusi Lietuvos ir Pabaltijo valstybių socialiai atsakingų įmonių kultūrą, teigia, jog organizacijos kultūrai didesnis dėmesys skiriamas Pabaltijo valstybėse, nei Lietuvoje. Autorės teigimu, Lietuvos įmonėse organizacijos kultūra atsiskleidžia per darbuotojų santykius, misiją, ritualus, tuo tarpu Pabaltijo valstybių įmonės organizacijos kultūrą atskleidžia per organizacijos vertybes, organizacijos istoriją, lojalumą, lyderių pripažinimą.

Apibendrinant gautus tyrimo duomenis, galima teigti, jog tirtose mokyklose vadovaujamosi moralinėmis, dvasinėmis vertybėmis, bendruomenėms būdingas draugiškumas, kūrybiškumas, bendradarbiavimas, vadavimasis organizacijos vertybėmis.

### **2.3.7. Švietimo organizacijų klimato ir veiklos efektyvumo sąsajų vertinimas**

Švietimo organizacijų klimato ir veiklos efektyvumo sąsajų vertinimo tendencijos atsispindi 10 priede. Gauti duomenys rodo, kad visose tirtose mokyklose pritarta teiginiams, jog pozityvūs tarpusavio santykiai nuteikia optimistiškai, gerina veiklos kokybę, o dalyvavimas tarptautiniuose projektuose kelia mokyklos prestižą, plečia veiklos galimybes. Trijose mokyklose (X, Y ir M) dauguma tiriamųjų pritarė, jog jų mokyklos yra tarp geriausių miesto mokyklų, o aukštą veiklos kokybę šiose mokyklose įrodo mokinių pasiekimai.

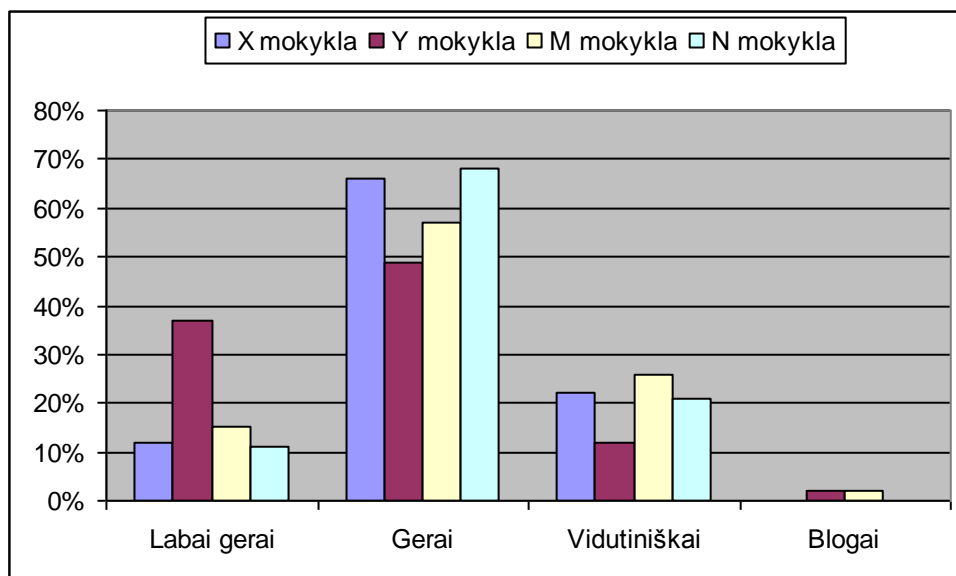
Analizuojant gautus tyrimo duomenis, matyti, jog Y mokykloje veiklos efektyvumo vertinimas yra aukštesnis, nei kitose mokyklose. Dauguma tiriamųjų Y mokykloje palankiai įvertino teiginius, jog mokykloje vyrauja aukšta ugdymo kokybė, į tikslo siekimą įtraukiami visi bendruomenės nariai, o siekti tikslų padeda darnus bendravimas ir bendradarbiavimas. Mokykla yra nuolat tobulėjanti organizacija, kurioje nuolat vyksta veiklos tobulinimo procesai, darbuotojams sudarytos palankios sąlygos nuolat kelti kvalifikaciją, o aukšta darbuotojų kvalifikacija ir palankus klimatas didina veiklos efektyvumą, skatina darbo produktyvumą, įtakoja organizacijos kultūros lygį. Vadinasi pasitvirtina hipotezė, jog palankus organizacijos klimatas siejasi su veiklos kokybe.

Mažiausiai pritarimo sulaukė teiginys, jog mokyklos veikla grindžiama skaidrumo, teisingumo, lygių galimybių principais. Tai ryškiau atsispindi X, M ir N mokyklose, o Y mokykloje teiginiui iš esmės dauguma tiriamųjų pritarė.

Remiantis gautais duomenimis, galima teigti, jog, pedagogų nuomone, palankus organizacijos klimatas gerina veiklos kokybę.

Tyrimo pabaigoje pedagogams buvo pateiktas kontrolinis klausimas - įvertinti savo mokyklos klimatą. Kaip matyti 8 pav. Dauguma tiriamųjų mokyklos klimatą vertina palankiai t.y. gerai ir labai gerai. Pastebima, jog Y mokykloje labai gerai klimatą įvertino šiek tiek daugiau tiriamųjų, nei kitose mokyklose, o X, M ir N mokyklose didžioji dalis klimatą vertina gerai.

R. Dobranskienė (2002), analizuodama 1998-2000 m. atliktų tyrimų mokyklos bendruomenėse duomenis, nustatė, jog mokyklose nesirūpinama kūrybiniam darbui palankia mokyklos atmosfera, o juk palankus psichologinis mikroklimatas, anot autorės, tai „...pagrindinė pedagogo santykio su savo profesija stiprinimo sąlyga“ (p.125).



8 pav. Mokyklų klimato vertinimas

Apibendrinant gautus mokyklos klimato ir veiklos efektyvumo duomenis, galima teigti, jog, pedagogų vertinimu, mokyklose iš esmės vyrauja palankus klimatas. Jis turi įtakos veiklos kokybei. Tačiau mokyklos klimato vertinimo raiška yra nevienoda: Y mokykloje šie rodikliai yra aukštesni, nei kitose mokyklose. Tai leidžia daryti prielaidą, kad Y mokyklos klimatas yra palankesnis.

## IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog organizacijos klimatas yra siejamas su organizacijos vidaus aplinka, atspindi darbuotojų emocinę ir psichologinę savijautą, įtakoja jų elgesį, požiūrius, bendravimo ypatumus, formuoja bendrą vertybių skalę. Klimato formavimui didelę įtaką daro vadovo asmenybė ir vadovavimo stilius.
2. Remiantis moksline literatūra, išskirti šie organizacijos klimatą formuojantys veiksniai: tarpasmeniniai santykiai, emocinis darbuotojų nusiteikimas, konfliktai kaip neigiamas organizacijos klimato veiksnys, kultūra ir vertybinės nuostatos, vadovavimas.
3. Atliktas tyrimas atskleidė, jog tyrime dalyvavusių mokyklų bendruomenėse vyrauja palanki emocinė atmosfera – dauguma tyrime dalyvavusių pedagogų darbe jaučiasi gerai, palankiai vertina savo kolegas, tačiau ne visus tiriamuosius tenkina darbo sąlygos ir materialinio skatinimo sistema.
4. Tyrime dalyvavusių mokyklų bendruomenėse iš esmės vyrauja palankūs vertikalūs ir horizontalūs santykiai: administracija palankiai vertina darbuotojus, tarp daugumos kolegų vyrauja šilti ir draugiški santykiai.
5. Kylančių konfliktų priežastys tirtose bendruomenėse dažniausiai būna susijusios su įtampa ir neigiamomis emocijomis. Konfliktai, tiriamųjų nuomone, taip pat dažnai kyla dėl klaidingų išankstinių nuostatų ir asmeniškumų, todėl galima teigti, jog trūksta tarpusavio sąveikų, keitimosi informacija. Daugumos tiriamųjų nuomone konfliktai tirtose bendruomenėse dažniausiai sprendžiami diskutuojant, ieškant kompromiso, o tai nusako palankaus psichologinio klimato parametrus.
6. Tirtose mokyklose vyrauja demokratinis vadovavimo stilius: vadovai palankiai vertina darbuotojus, išklauso jų nuomones, laiku perduoda svarbią informaciją. Tiriamieji taip pat palankiai vertina tiek asmenines, tiek dalykines vadovų savybes. Tikėtina, jog tirtose mokyklose vadovavimas palankiai įtakoja organizacijos klimatą.

7. Tirtose mokyklose vadovaujamosi moralinėmis, dvasinėmis vertybėmis, o mažiau reikšmingos materialinės vertybės. Vertybių, tokių kaip vidinė darna, sąžiningumas, šeimyninė laimė puoselėjimas rodo asmenybių brandumą, atsakingumą.
8. Tirtų mokyklų bendruomenėms, daugumos tiriamųjų nuomone, labiausiai būdingas draugiškumas, kūrybiškumas, bendradarbiavimas, vadovavimasis organizacijos vertybėmis. Šie ypatumai atspindi palankią organizacijos klimato atmosferą, leidžiančią plėtoti kūrybinius sumanymus, realizuoti tikslus bendradarbiaujant.
9. Pedagogų nuomone, jų mokyklose iš esmės vyrauja aukšta veiklos kokybė ir palankus organizacijos klimatas. Tačiau identifikuota nevienoda šios tendencijos raiška atskirose mokyklose. Tyrimo duomenys atskleidė, jog palankesnis klimatas ir geresni veiklos efektyvumo rodikliai yra Y mokykloje.
10. Tyrimo hipotezė, jog palankus mokyklos organizacijos klimatas siejasi su veiklos kokybe, pasitvirtino.

## REKOMENDACIJOS

1. Remiantis gautais tyrimo duomenimis, tirtose mokyklų bendruomenėse reikėtų labiau derinti materialinio skatinimo sistemą ir keliamus reikalavimus, bei papildomų darbų skyrimą.
2. Tirtų mokyklų bendruomenėms rekomenduotina labiau plėtoti aukštą bendravimo kultūrą, toleruoti nuomonių įvairovę. Tai padėtų gerinti ne tik organizacijos klimatą, bet tuo pačiu palankiai įtakotų ir veiklos kokybę.
3. Siekiant pašalinti emocinę įtampą bendruomenėse, svarbu, kad kiekvienas bendruomenės narys gebėtų valdyti neigiamas emocijas, mokėtų derinti interesus. Kad būtų išvengta nereikalingų konfliktų, būtina kuo daugiau sąveikų tarp bendruomenės narių, abipusio supratimo, nuostatų derinimo, nenutrūkstamo keitimosi informacija. Šalinant įtampą, svarbu artimesnė pažintis tarp kolegų, bendravimas neformalioje aplinkoje.
4. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, jog tiriamieji bendruomenėse norėtų daugiau skaidrumo, teisingumo, o taip pat pageidautų, jog veikla būtų labiau grindžiama lygių galimybių principais.



## LITERATŪRA

1. Abugre J.B. (2011). Apraising The Impact Of Organizacional Communication On Worker Satisfaction In Organizational Workplace. *Problems Of Management in The 21st mentury (Topical Issues in Management-2011)*, 1, p.7-15.
2. Almonaitienė J., ir kt. (2007). *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
3. Anikejeva N. (1998). *Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje*. Kaunas: Šviesa.
4. Bagdonienė L., Bagdonas E. (2005). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija.
5. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
6. Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B. (2007). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
7. Baršauskienė V., Almonaitienė J., Lekavičienė R., Antinienė D. (2010). *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija.
8. Bitinas B. (2000). *Ugdymo filosofija*. Vilnius: Enciklopedija.
9. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika*. IV dalis. (2006). Kaunas.
10. Beniušienė I., Vveinhardt J., Merkys G., Dromantas M. (2005). Peculiarities of the Link Between Teamwork and Climate of the Organization. *Socialiniai tyrimai*, 1 (5), p.37-44.
11. Bubelienė D. (2010). *Mokytojų profesinis stresas ir jo redukavimo prielaidos švietimo vadybos bei edukacinėmis priemonėmis*. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas.
12. Budinienė L., Svirskienė G. (2006). Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2 (9), p. 55-58.
13. Butkus F. S. (2008). *Vadyba kiekvienam*. Vilnius: Eugrimas.
14. Čiburienė J., Guščinskienė J. (2007). Kultūra, jos dimensijos ir vartojimo pasikeitimai globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba*, 12, 705-712.
15. Dobranskienė R. (2002). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Šilutė: Prūsija.
16. Dubauskas G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius.
17. Duoblienė, L. (2006). *Šiuolaikinė ugdymo filosofija: refleksijos ir dialogo link*. Vilnius: Tyto alba.
18. Everard B., Morris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. *Įmonės psichologinio klimato tyrimas*. Prieiga per internetą: <http://akademija.manager.lt/tyrimai/imonės-psichologinio-klimato-tyrimas> [Žiūrėta 2011-12-09].

20. Garalis A. (2004). Intelektuali organizacija: nauji iššūkiai ir modernios valdymo kultūros ugdymas. *Ugdymo psichologija*, Nr.11-12, p. 248-254.
21. Grigas R. ir kt. (Red. kol.). (1980). *Asmenybė. Kolektyvas. Gyvenimo būdas*. Vilnius: Mintis.
22. Guščinskienė J. (2009). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
23. Hairuddin M. A. (2012). ). The quest for strategic Malaysian Quality National Primary School Leaders. *Emerald International Journal of Educational Management*, vol. 26 (1), p. 83-98. Prieiga per internetą: [www.emeraldinsight.com/0951-354X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0951-354X.htm) [Žiūrėta: 2012-02-05].
24. Hargreaves A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto alba.
25. Hofstede G. (1997). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York... : McGRAW-HILL.
26. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
27. Jacikevičius A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
28. Jensen K. (2008). *Komunikacijos vadovas: tobulinkite bendravimo įgūdžius ir laimėkite versle bei asmeniniame gyvenime*. Vilnius: Verslo žinios.
29. Jucevičienė P. (1994). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
30. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
31. Juodaitytė A., Žuklijienė Z. (2007). Šiuolaikinės mokyklos gyvenimo kokybės vertybinis kontekstas (empirinis tyrimas). *Mokytojų ugdymas*, 8, p. 60-76.
32. Kaffemanienė I. (2004). Šiuolaikinės mokyklos klimatas ir jo veiksniai. *Specialusis ugdymas*, 1 (10), 49-65.
33. Kasiulis J., Barvydienė V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
34. Katz S., Earl L. M., Jaafar S. B. (2011). *Kuriame ir jungiame besimokančias bendruomenes*. UAB „Vitae Litera“.
35. Kaziliūnas A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius.
36. Kaziliūnas A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius.
37. Kepalaitė, A. (Sud.). (1993). *Bendravimo menas*. II dalis. Vilnius: Lietuvos mokytojų kvalifikacijos institutas.
38. Krukovskis J. (1979). *Grupių, kolektyvų ir tarpusavio santykių psichologiniai klausimai*. Vilnius.
39. Lakis J., Galubickaitė V., Lempertas I. (1995). Mokytojas antraisiais švietimo reformos metais. *Filosofija, sociologija*, 2 (17), 27-41.

40. Lakis J., Ignatavičius S., Poklad T., Stancelis V., Tamošiūnas T. (1996). *Mokyklos bendruomenė*. Vilnius: Utenos spaustuvė.
41. Lambert L. (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga*. Kaunas: Vitae Litera.
42. Legkauskas V. (2008). *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vaga.
43. Lekavičienė R., Vasiliauskaitė Z., Antininė D., Almonaitienė J. (2010). *Bendravimo psichologija šiuolaikiškai*. Vilnius: Alma litera.
44. Leliūgienė, I. (2002). *Socialinio pedagogo (darbuotojo) žinynas*. Kaunas: Technologija.
45. Lepeškieienė V. (1999). Mokytojų vertybių ir profesinių nuostatų tyrimas. *Ugdymo kaita ir šiuolaikinės pedagoginės technologijos: VI Tarptautinė mokslinė konferencija*. Mokslo darbai. I dalis (p.235-241). Vilnius.
46. Marzano R. J., Waters T., McNulty B. A. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė*. Vilnius.
47. Meškauskienė R. (2009). Mokyklos vadovo vaidmenų transformacija. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (22), 118-126.
48. Merkys G., Kalinauskaitė R., Beniušienė I., Vveinhardt J., Dromantas M. (2005). Organisational Climate Test for Lithuanian Work Organisations: Validation and Correlation with Team Work Test. *Socialiniai mokslai*, 3 (49), 39-49.
49. Myers D. G., (2008). *Socialinė psichologija*. Poligrafija ir informatika.
50. Nekrašas E. (2004). *Filosofijos įvadas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
51. Norvaišaitė G., Ivanauskienė F. (2010). Profesinės mokyklos organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 4 (29), p. 56-60.
52. Paužuolienė J. (2011). Organizacinės kultūros tyrimas socialiai atsakingose organizacijose. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (30), 70-75.
53. Petrovskis A., Špalinskis V. (1983). *Socialinė kolektyvo psichologija*. Kaunas: Šviesa.
54. Purlys Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 49, p.97-108.
55. Puzinavičius B. (Sud.). (2005). *Asmenybės ir grupės psichosocialinė diagnostika*. Anketų, klausimynų ir testų rinkinys. Vilnius.
56. Rekašiūtė-Balsienė R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. *Psichologija*, 31, p. 86-100.
57. Robbins S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika.
58. Ruževičius J. (2010). Kokybės vadybos plėtra. Prieiga per internetą: [http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui\\_J.Ruzevicius\\_2010.pdf](http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf) [Žiūrėta: 2012-03-24].

59. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
60. Šalkauskienė L., Stankevičienė J., Gedvilienė M. (2006). Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), p. 156-162.
61. Šalkauskienė L., Gedvilienė M. (2008). Kolegijos socialinio-psichologinio mikroklimate vertinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), p.353-360.
62. Šaparnis G., Šaparnienė D. (2004). Pedagogų vadybos vaizdinių psychosemantika identifikuojant mokyklos vadybos problemas. *Švietimo reforma ir mokytojų rengimas: aktualijos ir perspektyvos*, p. 195-200. Prieiga per internetą: <http://archive.minfolit.lt/arch/8001/8213.pdf> [Žiūrėta: 2012-03-17].
63. Šileikienė L., Svirskienė G. (2006). Profesinės veiklos komunikacinė kompetencija tarpasmeninių santykių raiškos kontekste. *Socialiniai tyrimai*, 1 (7), 137-142.
64. Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto leidykla.
65. *Švietimo gairės* (2002). Lietuvos švietimo plėtotos strateginės nuostatos, 2003-2012 m. projektas.
66. Targamadžė V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
67. Targamadžė V. (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius: VPU leidykla.
68. Vaitkevičius J. (1995). *Socialinės pedagogikos pagrindai*. Vilnius: Egalda.
69. Vanagas P. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
70. Večkienė N., Jucevičienė P., Jucevičius R., Targamadžė V., Šermukšnytė L., Mačerinskienė I. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologija.
71. Vengalienė J., Trakisniskienė V. (2007). Gyvenimo įgūdžių ugdymas formuojant harmoningą asmenybę. *Pedagogų kompetencijų raiška ugdymo procese*, p. 222-250.
72. Vveinhardt J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui. *Verslas: teorija ir praktika*, 10 (4), p. 285-297.
73. Zakarevičius P. (2004). Organizavos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30, p. 201-209.
74. Žagrakalienė I. (2007). Etiketo protokolas pedagogui. *Pedagogų kompetencijų raiška ugdymo procese*. Vilnius: „Versus aureus“.
75. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilniaus universiteto leidykla.

76. Žemaitienė N., Zaborskis A. (2010). Streso ir adaptacijos problemos mokykloje. *Nacionalinės sveikatos tarybos metinis pranešimas*, p. 48-50. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/docs2/OIUPIBTO.PDF#page=49> [Žiūrėta: 2012-04-21].

## **PRIEDAI**

**KLAUSIMYNAS MOKYTOJAMS**

Šiaulių Universiteto Edukologijos fakulteto Švietimo kokybės vadybos magistrantūros studijų programos studentė<sup>2</sup> siekia išsiaiškinti bendrojo ugdymo mokyklos klimato ypatumus ir jų reikšmingumą veiklos efektyvumui.

Prašome Jūsų atsakyti į klausimus. Tyrimo rezultatai turėtų padėti išsiaiškinti Jūsų organizacijos klimato raiškos ypatumus ir jų reikšmingumą veiklos kokybei. Gauti rezultatai apibendrinta forma bus panaudoti tik magistro darbe. Tikimės, jog į klausimus atsakysite nuoširdžiai ir atsakingai.

**KLAUSIMYNAS yra ANONIMINIS**

Anketoje žymėkite tą atsakymą, kuris Jums priimtinausias.

Mums svarbu, kad atsakytumėte į visus klausimus.

**DĖKOJAME IR LINKIME SĖKMĖS!**

---

<sup>2</sup> Tyrimą atlieka Edukologijos fakulteto magistrantūros studentė Loreta Laurinaitienė, el. paštas [lukrecija@splius.lt](mailto:lukrecija@splius.lt)

## I. DEMOGRAFINIAI DUOMENYS (tinkamą atsakymą žymėkite: x)

1. Lytis:	2. Amžius:	3. Išsilavinimas:	4. Darbo stažas	5. Kvalifikacija
<input type="checkbox"/> Moteris	<input type="checkbox"/> Iki 30 m.	<input type="checkbox"/> aukštesnysis	<input type="checkbox"/> 1 -5 m.	<input type="checkbox"/> mokytojas
<input type="checkbox"/> Vyras	<input type="checkbox"/> 31-50 m.	<input type="checkbox"/> aukštasis	<input type="checkbox"/> 6 – 10 m.	<input type="checkbox"/> vyr. mokytojas
	<input type="checkbox"/> 50 ir daugiau	<input type="checkbox"/> neuniversitetinis (kolegija)	<input type="checkbox"/> 11 – 15 m.	<input type="checkbox"/> metodininkas
		<input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis	<input type="checkbox"/> daugiau nei 15 m.	<input type="checkbox"/> ekspertas

## II. EMOCINIAI POREIKIAI IR KOLEGŲ VERTINIMAS (kiekviename teiginyje žymėkite tik vieną atsakymo variantą):

### 6. Kaip apibūdintumėte savo psichologinę savijautą mokykloje?

- Mokykloje jaučiuosi gerai.
- Nors pasitaiko kai kurių nesklandumų, iš esmės mokykloje jaučiuosi gerai.
- Mano savijauta mokykloje dažniausiai būna nei gera, nei bloga.
- Dažnai mokykloje jaučiu psichologinį diskomfortą, įtampą.
- Darbas mokykloje mane verčia būti nuolatinėje streso būklėje.
- Kita (įrašykite).....

### 7. Jei Jums tektų pasirinkti bendradarbius, kaip pasielgtumėte ?

- Norėčiau dirbti tos pačios sudėties bendruomenėje.
- Norėčiau dirbti toje pačioje bendruomenėje, bet be vieno kito kolegų.
- Norėčiau dirbti gerokai atnaujintoje bendruomenėje.
- Norėčiau dirbti kitos sudėties bendruomenėje.
- Kita (įrašykite).....

### 8. Tarkime, Jūs turite galimybę praleisti atostogas su savo kolegomis. Ką apie tai manote?

- Man tai patiktų.
- Nežinau, negalvoju apie tai.
- Ne, aš visai to nenorėčiau.



**9. Kaip apibūdintumėte darbo sąlygas mokykloje?**

- Mokykloje yra palankios darbo sąlygos.
- Darbo sąlygos tenkina iš dalies.
- Darbo sąlygos mokykloje netenkina.
- Kita (įrašykite).....

**10. Koks Jūsų požiūris į finansinio atlygio ir skatinimo sistemą?**

- Gaunamas atlyginimas atitinka įdėtas pastangas.
- Atlyginimo dydis tenkina iš dalies.
- Įdėtos pastangos yra didesnės, nei gaunamas atlyginimas.
- Kita (įrašykite).....

**11. Kas Jūsų nuomone labiausiai trukdo veiklos rezultatyvumui?**

- Neaiški mokyklos ateitis.
- Per dideli reikalavimai ir papildomos užduotys.
- Mažėjantis mokinių skaičius.
- Mokytojo profesijos nuvertinimas.
- Žema mokinių mokymosi motyvacija.
- Kita (įrašykite).....

**12. Kas, Jūsų nuomone, turi gerinti mokyklos mikroklimatą?**

- Mokyklos vadovas.
- Patys darbuotojai.
- Mokyklos psichologas.
- Tai visos mokyklos bendruomenės uždavinys.
- Kita (įrašykite).....

**13. Kokiam profesinio elgesio tipui save priskirtumėte?**

- Kūrybiški, novatoriški pedagogai.
- Profesinės karjeros siekiantys pedagogai.
- Save tausojantys pedagogai.
- Keliantys sau per didelius reikalavimus.
- Nieko nebesiekiantys pedagogai.

**14. Įvertinkite šiuos teiginius (Jums tinkamą vertinimą žymėkite: x)**

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Darbe siekiu kokybės, turiu daug profesinių ambicijų.					
Optimistiškas požiūris kelia profesinį suinteresuotumą, didina atsparumą darbo krūviams.					
Profesinė veikla – vienas svarbiausių dalykų mano gyvenime.					
Jaučiuosi pilnateisiu mokyklos bendruomenės nariu.					
Didžiuojuosi, kad dirbu šioje mokykloje.					
Darbo sąlygas dažnai apsunkina su pagrindine veikla nesusijusios funkcijos.					
Po darbo dažnai jaučiu negatyvias emocijas, nuovargį.					
Negatyvios emocijos trukdo karjeros siekiui ir darbo kokybei.					
Manau, kad gyvenime yra svarbesnių dalykų nei darbas.					
Turiu mėgstamą laisvalaikio veiklą, kuri teikia džiaugsmą.					

**III. TARPASMENINIAI SANTYKIAI**

**15. Įvertinkite santykius su administracija (žymėkite: x)**

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Mokyklos administracija su dauguma mokytojų bendrauja kaip „lygus su lygiais“.					
Administracija pastebi teigiamas darbuotojų savybes, tinkamai įvertina pasiekimus.					
Kai turiu naujų sumanymų, sulaukiu vadovų pritarimo.					
Administracija sąžiningai paskirsto krūvius mokytojams.					
Administracija vertina tik laimėjimus, per mažai vertinamas darbas su pačiais silpniausiais mokiniais.					
Nerealūs, perdėti administracijos reikalavimai sukelia mokytojams didelį stresą.					

**16. Įvertinkite santykius su kolegomis (žymėkite: x)**

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Šioje mokykloje yra palanki bendravimo atmosfera ir man malonu čia dirbti.					
Daugelis mūsų bendruomenės narių yra geri, draugiški žmonės.					
Kolegos bendradarbiauja, puikiai sutaria tarpusavyje.					
Mūsų mokykloje vyrauja aukšta bendravimo kultūra.					
Tarp mokytojų nėra priešiška nusiteikusių grupių.					
Tarp skirtingus dalykus dėstančių mokytojų nėra išskirtinumo.					
Mūsų mokykloje dažnai gali išgirsti nuoširdų komplimentą.					
Kolegos mane visada pastebi ir šiltai sutinka.					
Jaučiuosi pripažintas ir vertinamas savo kolegų.					
Mūsų bendruomenėje toleruojama nuomonių įvairovė.					
Yra kolegų, kurie moka pajuokauti, visus pralinksminti.					
Grubus, žmogaus orumą žeminantis humoras mūsų mokykloje yra dažnas reiškinys.					
Tarp mokytojų yra užkietėjusių „skundikų“, kurie „nuodija“ bendruomenės atmosferą.					
Pasitaikius progai, mokytojai vienas kitam „kaišioja pagalius į ratus“.					
Jeigu kažkas darbe „suklumpa“, suklysta, kolegos linkę džiūgauti.					
Jaunesni ir vyresni mokytojai tarpusavyje neranda bendros kalbos.					
Tarp kolegų vyrauja „nesveika“ konkurencija.					
Apkalbos bendruomenėje pasitaiko gana dažnai.					
Darbo santykiai bendruomenėje kartais virsta tikru karu.					

### 17. Jūsų nuomonė apie konfliktus mokykloje

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Darbe dažnai pasitaiko smulkmenų, kurios kelia susierzinimą.					
Bendruomenėje kartais jaučiama įtampa, neigiamos emocijos.					
Yra mokytojų, kurie niekur nepritampa, nuolat konfliktuoja.					
Konfliktai tarp kolegų dažniausiai kyla dėl asmeniškumų.					
Konfliktai darbe kyla dėl profesinės veiklos.					
Konfliktus tarp kolegų dažniausiai sukelia klaidingos išankstinės nuostatos.					
Mūsų bendruomenėje akivaizdžiai pasireiškia kartų konfliktas.					
Sprendami konfliktus, kolegos garsiai pykstasi, įžeidinėja ir skaudina vieni kitus.					
Konfliktai dažniausiai sprendžiami diskutuojant, ieškant kompromiso, priimtino abiem pusėm.					
Bendruomenėje vengiama spręsti netgi tokius konfliktus, kuriuos spręsti būtina.					

## IV. VADOVAVIMAS IR ORGANIZACIJOS KLIMATAS

### 18. Įvertinkite vadovavimo stiliaus reikšmingumą mokyklos mikro klimatui (žymėkite: x)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovas kuria darnią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi laisvi ir nepriklausomi.					
Vadovas, organizuodamas veiklą, atsižvelgia į darbuotojų sugebėjimus, polinkius.					
Vadovas su pavaldiniais dažnai bendrauja įsakomoju tonu, nevengia kritikuoti, reikalauja paklusnumo.					
Priimdamas sprendimus, mokyklos vadovas retai privilegijuoja kurią nors grupę ar atskirus asmenis.					
Vadovui svarbus mokytojų tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas.					

Vadovas yra diplomatiškas tarpininkas, sprendžiant iškylančius konfliktus.					
Mokytojai visada laiku gauna svarbią informaciją.					
Mokyklos vadovas turi aiškius tikslus, tapatina save su mokykla.					

**19. Įvertinkite mokyklos vadovo savybes (kaip jos pasireiškia). Vertinkite 5 balų sistema : 5 – savybė labai gerai išugdyta ; 1 – savybė visiškai neišugdyta.**

Savybė	Vertinimas (balais)	Savybė	Vertinimas (balais)
1. Darbštumas		8. Jautrumas	
2. Visuomeninis aktyvumas		9. Gebėjimas bendrauti	
3. Profesionalumas		10. Gebėjimas pažinti žmones	
4. Rūpinimasis žmonėmis		11. Teisingumas	
5. Reiklumas		12. Geranoriškumas	
6. Atsakingumas		13. Nešališkumas	
7. Lyderystė		14. Gebėjimas matyti esmę	

## V. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR KLIMATO RAIŠKA

**20. Įvertinkite pateiktas vertybes ir kiekviename stulpelyje sužymėkite jas pagal reikšmingumą Jums: 4-labai reikšminga, 3-reikšminga, 2-iš dalies reikšminga, 1-mažiausiai reikšminga.**

<b>A.</b>	<input type="checkbox"/> Visuotinė gerovė <input type="checkbox"/> Dideli pinigai <input type="checkbox"/> Naudingos pažintys <input type="checkbox"/> Draugystė ir meilė	<b>C.</b>	<input type="checkbox"/> Sėkminga karjera <input type="checkbox"/> Šeimyninė laimė <input type="checkbox"/> Geri santykiai su kolegomis <input type="checkbox"/> Profesinė kompetencija
<b>B.</b>	<input type="checkbox"/> Žmogaus grožis <input type="checkbox"/> Vidinė darna <input type="checkbox"/> Asmeninis tobulėjimas <input type="checkbox"/> Savęs pažinimas	<b>D.</b>	<input type="checkbox"/> Darbštumas <input type="checkbox"/> Talentas <input type="checkbox"/> Sąžiningumas <input type="checkbox"/> Nuoširdumas

**21. Įvertinkite savo organizacijos klimato ypatumų raiškos laipsnį: 5-labai būdinga; 4-būdinga; 3-iš dalies būdinga; 2-pasireiškia labai silpnai; 1-iš esmės beveik nepasireiškia.**

Eil. Nr.		5	4	3	2	1
1.	Draugiškumas					
2.	Dvasingumas					
3.	Pasitenkinimas veikla					
4.	Atvirumas					
5.	Kūrybiškumas					
6.	Tolerantiškumas					
7.	Bendradarbiavimas					
8.	Abipusė parama					
9.	Korektiškumas					
10.	Pasitikėjimas					
11.	Profesinis optimizmas					
12.	Konkurencija					
13.	Abejingumas					
14.	Lojalumas organizacijai					
15.	Atvirumas pokyčiams					
16.	Vadovavimasis organizacijos vertybėmis					
17.	Pirmenybė asmeniniams interesams					

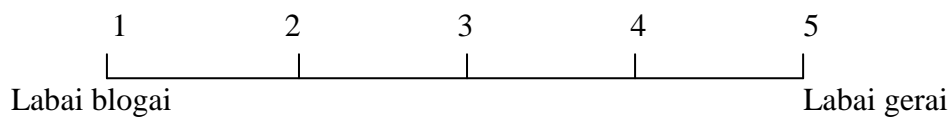
## VI. MOKYKLOS KLIMATO IR VEIKLOS EFEKTYVUMO SAŠAJOS

**22. Įvertinkite šiuos teiginius.**

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Pozityvūs tarpusavio santykiai nuteikia optimistiškai, gerina veiklos kokybę.					
Mūsų mokykloje vyrauja aukšta ugdymo kokybė.					
Mokykloje nuolat vyksta veiklos tobulinimo procesai.					
Į tikslo siekimą įtraukiami visi bendruomenės nariai.					
Dažnai apima tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas.					
Mokyklos veikla grindžiama skaidrumo, teisingumo, lygių galimybių principais.					

Mūsų mokykla yra tarp geriausių miesto mokyklų.					
Aukštą veiklos kokybę įrodo mokinių pasiekimai olimpiadose, konkursuose, respublikiniuose renginiuose ir kt.					
Mokykloje vykstantys renginiai sulaukia atgarsio ir teigiamų atsiliepimų miesto bendruomenėje.					
Dalyvavimas tarptautiniuose projektuose kelia mokyklos prestižą, plečia veiklos galimybes.					
Mokykla yra tobulėjanti organizacija, nuolat vertinanti savo veiklos kokybę.					
Darnus bendravimas ir bendradarbiavimas padeda siekti užsibrėžtų tikslų.					
Palankus organizacijos klimatas didina veiklos efektyvumą, skatina darbo produktyvumą.					
Darbuotojams sudarytos palankios sąlygos nuolat kelti kvalifikaciją, įsisavinti naujoves.					
Aukšta darbuotojų kvalifikacija didina veiklos efektyvumą, įtakoja organizacijos kultūros lygį.					

**23. Įvertinkite savo mokyklos klimatą (skaičių apibraukite).**

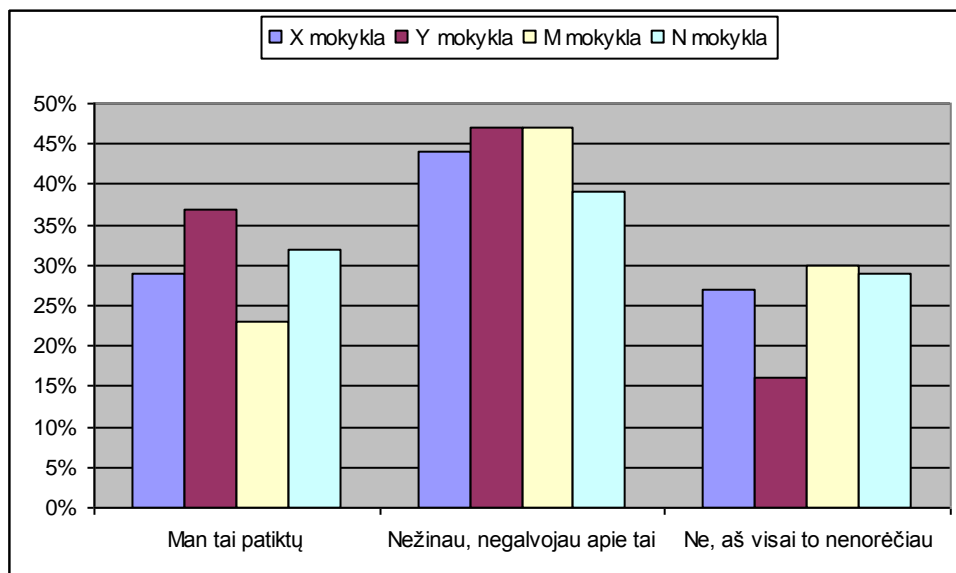


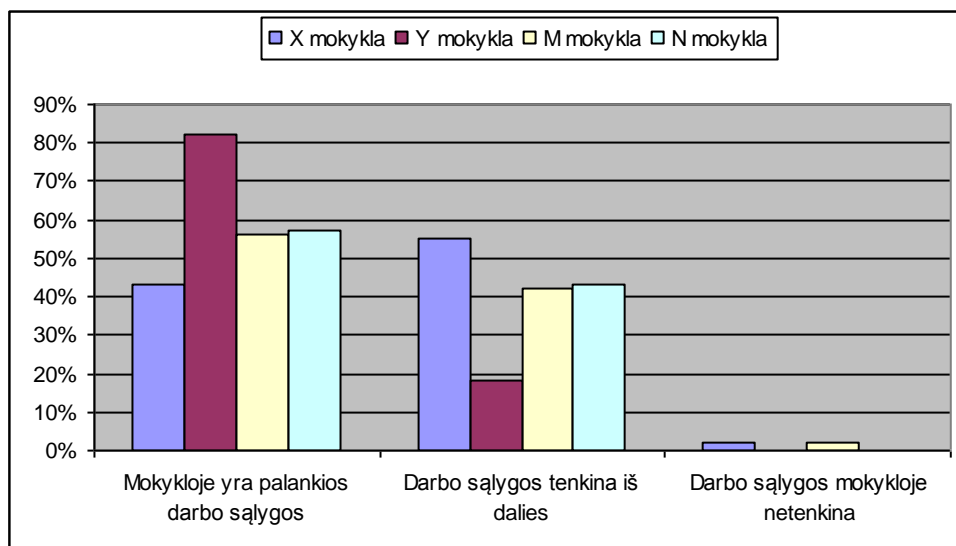
Dėkoju už bendradarbiavimą.

## Teiginių įvertinimas, pagal įverčių vidurkį

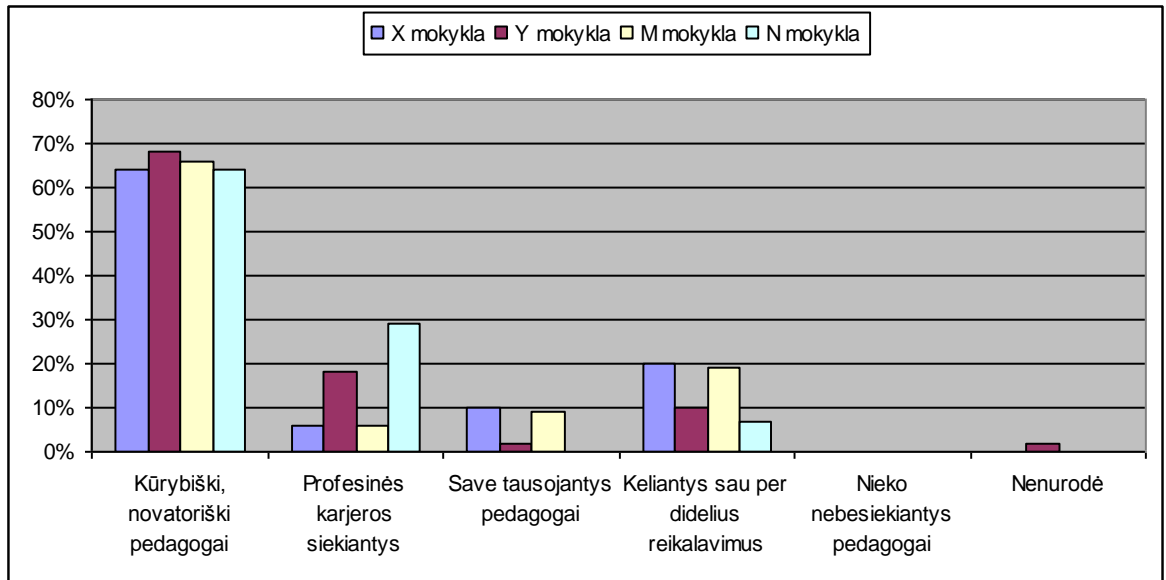
Teiginiai	X mokykla		Y mokykla		M mokykla		N mokykla	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Darbe siekiu kokybės, turiu daug profesinių ambicijų.	4,18	0,56	4,55	0,50	4,2	0,65	4,11	0,42
Optimistiškas požiūris kelia profesinį suinteresuotumą, didina atsparumą darbo krūviams.	4,24	0,62	4,41	0,61	4,28	0,57	4,21	0,63
Profesinė veikla – vienas svarbiausių dalykų mano gyvenime.	3,8	0,85	4,2	0,73	4,0	0,62	3,6	0,83
Jaučiuosi pilnateisiu mokyklos bendruomenės nariu.	4,0	0,66	4,4	0,88	3,8	1,11	3,8	1,07
Didžiuojuosi, kad dirbu šioje mokykloje.	4,5	0,67	4,3	0,91	4,3	0,92	4,36	0,68
Darbo sąlygas dažnai apsunkina su pagrindine veikla nesusijusios funkcijos.	3,9	0,83	2,8	1,19	3,8	0,73	3,6	0,88
Po darbo dažnai jaučiu negatyvias emocijas, nuovargį.	3,6	0,83	2,8	1,08	2,9	0,95	3,3	1,05
Negatyvios emocijos trukdo karjeros siekiui ir darbo kokybei.	4,0	1,05	3,0	1,36	3,6	1,25	3,9	0,86
Manau, kad gyvenime yra svarbesnių dalykų nei darbas.	3,7	0,86	3,12	0,89	3,5	0,89	3,6	0,79

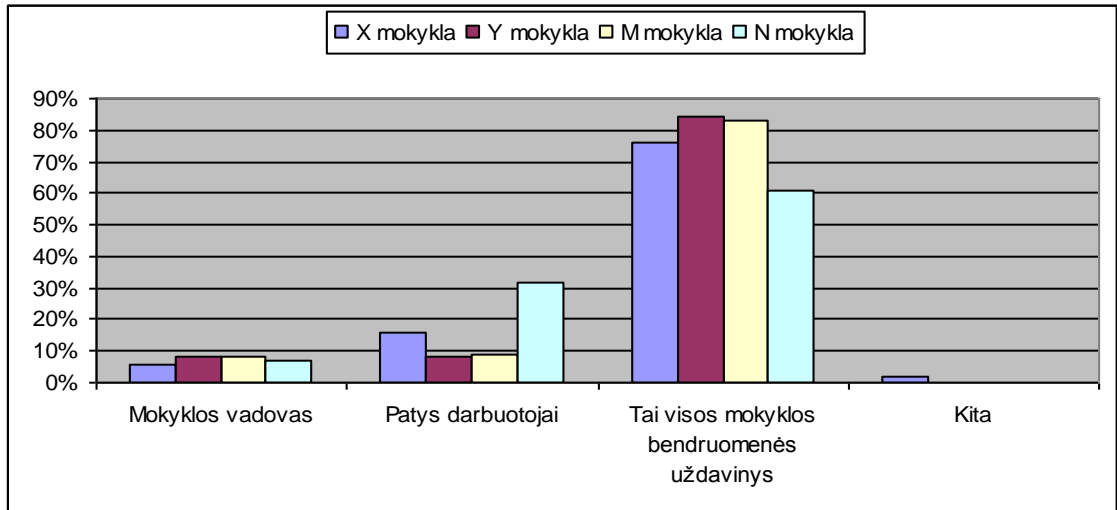


**Galimybės praleisti atostogas su kolegomis vertinimas**

**Darbo sąlygų mokyklose vertinimas**

## Profesinio elgesio tipai



**Mokyklos mikroklimato gerinimo galimybių įvertinimas**

## Santykių su kolegomis įvertinimas pagal įverčių vidurkį

Teiginiai	X mokykla		Y mokykla		M mokykla		N mokykla	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Šioje mokykloje yra palanki bendravimo atmosfera ir man malonu čia dirbti.	4,0	0,51	4,3	0,86	3,9	0,94	4,04	0,58
Daugelis mūsų bendruomenės narių yra geri draugiški žmonės.	4,22	0,50	4,51	0,54	4,2	0,60	4,0	0,90
Kolegos bendradarbiauja, puikiai sutaria tarpusavyje.	3,8	0,63	4,2	0,88	3,5	0,99	3,7	0,90
Mūsų mokykloje vyrauja aukšta bendravimo kultūra.	3,8	0,61	4,1	0,72	3,4	0,90	3,6	0,92
Tarp mokytojų nėra priešiška nusiteikusių grupių.	3,5	0,76	4,02	0,58	3,4	0,75	3,5	0,96
Tarp skirtingus dalykus dėstančių mokytojų nėra išskirtinumo.	3,4	0,85	4,3	0,63	3,5	0,72	3,3	1,08
Mūsų mokykloje dažnai gali išgirsti nuoširdų komplimentą.	3,6	0,80	4,0	0,75	3,5	0,91	3,5	1,04
Kolegos mane visada pastebi, šiltai sutinka.	3,8	0,62	4,0	0,89	3,8	0,70	3,5	1,04
Jaučiuosi pripažintas ir vertinamas savo kolegų.	3,8	0,54	4,0	0,80	3,8	0,70	3,6	0,92
Mūsų bendruomenėje toleruojama nuomonių įvairovė.	3,5	0,67	4,0	0,85	3,8	0,67	3,4	1,17
Yra kolegų, kurie moka pajuokauti, visus pralinksminti.	4,29	0,58	4,3	0,79	4,34	0,55	4,1	0,93
Grubus, žmogaus orumą žeminantis humoras mūsų mokykloje yra dažnas reiškinys.	2,0	0,80	1,8	0,94	2,3	0,90	1,9	0,86
Tarp mokytojų yra užkietėjusių „skundikų“, kurie nuodija bendruomenės atmosferą.	2,5	0,78	2,4	1,10	3,0	1,01	2,9	0,99
Pasitaikius progai, mokytojai vienas kitam „kaišioja pagalius į ratus“.	2,5	0,61	2,4	0,82	2,9	0,95	2,8	0,92
Jeigu kažkas darbe „suklumpa“, suklysta, kolegos linkę džiūgauti.	2,4	0,80	2,1	0,77	2,6	0,88	2,6	0,99
Jaunesni ir vyresni mokytojai tarpusavyje neranda bendros kalbos.	2,4	0,74	1,9	0,77	2,3	0,77	2,4	0,83
Tarp kolegų vyrauja „nesveika“ konkurencija.	3,0	0,93	2,3	0,78	3,0	0,97	2,9	0,93
Apkalbos bendruomenėje pasitaiko gana dažnai.	3,0	0,96	2,5	1,01	3,3	0,95	3,1	1,15
Darbo santykiai bendruomenėje kartais virsta tikru karu.	2,2	0,83	1,8	0,64	2,4	0,88	2,3	0,94

## Mokyklų vadovų savybių vertinimas pagal įverčių vidurkį

Savybės	X mokykla		Y mokykla		M mokykla		N mokykla	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Darbštumas	4,47	0,67	4,98	0,14	4,6	1,03	4,9	0,38
Visuomeninis aktyvumas	4,7	0,66	4,75	0,48	4,4	1,07	4,75	0,59
Profesionalumas	4,6	0,67	5,0	0,00	4,0	1,13	4,71	0,60
Rūpinimasis žmonėmis	4,1	0,74	4,84	0,42	4,5	1,03	4,1	1,01
Reiklumas	4,3	0,73	4,9	0,71	4,2	1,10	4,89	0,42
Atsakingumas	4,5	0,73	4,98	0,14	4,6	1,04	4,86	0,45
Lyderystė	4,6	0,70	4,98	0,14	3,9	1,13	4,7	0,86
Jautrumas	3,7	1,10	4,82	0,43	4,5	1,07	4,1	1,07
Gebėjimas bendrauti	4,3	0,76	4,86	0,35	4,1	1,05	4	1,09
Gebėjimas pažinti žmones	3,9	0,81	4,63	0,56	3,8	1,10	3,9	1,05
Teisingumas	3,8	1,02	4,75	0,48	4,2	1,04	3,9	1,05
Geranoriškumas	4,3	0,91	4,90	0,30	4,5	1,07	4,1	1,09
Nešališkumas	3,7	0,98	4,5	0,90	3,9	1,20	3,6	1,19
Gebėjimas matyti esmę	4,2	0,90	4,82	0,39	3,8	1,13	4,4	1,07

## Vertybių įvertinimas pagal įverčių vidurkį

Vertybės	X mokykla		Y mokykla		M mokykla		N mokykla	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Visuotinė gerovė	2,8	1,27	3,2	1,26	3,1	1,09	3	1,17
Dideli pinigai	2,2	1,01	2,1	1,09	2	1,02	2,4	1,23
Naudingos pažintys	1,9	1,04	2,2	0,97	1,9	1,01	2,1	0,97
Draugystė ir meilė	3,2	1,09	3,1	1,02	3,1	1,17	3,1	1,23
Žmogaus grožis	1,2	0,78	1,7	1,08	1,6	1,05	1,5	1,04
Vidinė darna	3,4	1,00	3,1	1,06	3,4	1,01	3,5	0,75
Asmeninis tobulėjimas	2,7	1,01	3,4	0,91	2,8	0,98	2,9	1,03
Savęs pažinimas	2,9	1,17	2,8	1,15	2,8	1,11	2,8	1,14
Sėkminga karjera	1,9	1,17	2,3	1,23	2,1	1,16	2,1	1,18
Šeimyninė laimė	3,5	1,05	3,2	1,31	3,4	1,20	3,5	1,11
Gerai santykiai su kolegomis	2,3	1,21	2,8	1,07	2,5	1,25	2,9	0,98
Profesinė kompetencija	2,4	1,27	2,7	1,13	2,6	1,08	2,5	1,17
Darbštumas	2,7	1,14	3,1	1,03	2,6	1,15	3,1	0,98
Talentas	1,8	1,16	2,3	1,35	2,1	1,35	2,3	1,35
Sąžiningumas	3,2	1,10	3,2	1,14	3,2	0,97	3,1	1,09
Nuoširdumas	2,5	1,29	2,8	1,22	2,9	1,17	2,8	1,28

**Mokyklos klimato ir veiklos efektyvumo sąsajų įvertinimas, pagal įverčių vidurkį**

Teiginiai	X mokykla		Y mokykla		M mokykla		N mokykla	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Pozityvūs tarpusavio santykiai nuteikia optimistiškai, gerina veiklos kokybę.	4,6	0,80	4,67	0,48	4,70	0,54	4,57	0,50
Mūsų mokykloje vyrauja aukšta ugdymo kokybė.	4,3	0,80	4,57	0,50	4,38	0,56	4,43	0,50
Mokykloje nuolat vyksta veiklos tobulinimo procesai.	4,2	0,81	4,75	0,44	4,38	0,53	4,50	0,51
Į tikslo siekimą įtraukiami visi bendruomenės nariai.	4,1	0,84	4,59	0,50	4,13	0,68	4,1	0,88
Dažnai apima tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas.	4,2	0,92	4,4	0,72	4,1	0,70	4,14	0,65
Mokyklos veikla grindžiama skaidrumo, teisingumo, lygių galimybių principais.	3,7	0,89	4,3	0,94	3,9	0,76	3,89	0,63
Mūsų mokykla yra tarp geriausių miesto mokyklų.	4,75	0,44	4,7	0,78	4,75	0,43	4,2	0,69
Aukštą veiklos kokybę įrodo mokinių pasiekimai olimpiadose, konkursuose, respublikiniuose renginiuose ir kt.	4,5	0,70	4,76	1,43	4,77	0,42	4,43	0,50
Mokykloje vykstantys renginiai sulaukia atgarsio ir teigimų atsiliepimų miesto bendruomenėje.	4,67	0,48	4,59	0,50	4,47	0,64	4,25	0,52
Dalyvavimas tarptautiniuose projektuose kelia mokyklos prestižą, plečia veiklos galimybes.	4,63	0,56	4,69	0,47	4,55	0,57	4,54	0,51
Mokykla yra tobulėjanti organizacija, nuolat vertinanti savo veiklos kokybę.	4,49	0,54	4,76	0,43	4,49	0,50	4,39	0,63
Darnus bendravimas ir bendradarbiavimas padeda siekti užsibrėžtų tikslų.	4,31	0,65	4,65	0,48	4,2	0,88	4,25	0,52
Palankus organizacijos klimatas didina veiklos efektyvumą, skatina darbo produktyvumą.	4,43	0,57	4,61	0,53	4,2	0,90	4,25	0,65
Darbuotojams sudarytos palankios sąlygos nuolat kelti kvalifikaciją, įsisavinti naujoves.	3,9	0,63	4,55	0,58	4,53	0,54	4,0	0,79
Aukšta darbuotojų kvalifikacija didina veiklos efektyvumą, įtakoja organizacijos kultūros lygį.	4,33	0,55	4,61	0,53	4,45	0,54	4,36	0,56