

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Kristina LEVENCOVA**

**MUZIKOS MOKYKLŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS  
VERTINIMAS KLAIPĖDOS REGIONE**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2010

## **SANTRAUKA**

Kristina Levenčova

**Muzikos mokyklų organizacinės kultūros vertinimas Klaipėdos regione**

Magistro darbas

Magistro darbe analizuojama mokyklos organizacinės kultūros samprata ir tipologija, identifikuojami muzikos mokyklos organizacinę kultūrą įtakojantys veiksniai. Taip pat išanalizuota Klaipėdos regiono muzikos mokyklų veikla, atliktas kokybinis tyrimas, kuriuo įvertinta Klaipėdos regiono muzikos mokyklų organizacinė kultūra.

Tyrimu nustatyta, kad Klaipėdos regiono muzikos mokyklų darbuotojai teigiamai vertina muzikos mokyklos narių bendravimą ir bendradarbiavimą. Tai padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų, laimėjimų, stiprina narių tarpusavio ryšius, gerina mikroklimatą. Tačiau analizuojamose mokyklose ne visada bendraujama ir bendradarbiaujama, be to, į šį procesą ne visada leidžiama įsijungti jauniems specialistams. Nustatyti šie trūkumai, neigiamai veikiantys bendravimo ir bendradarbiavimo procesą: muzikos mokykloje vyrauja didelė konkurencija tarp darbuotojų (dėl apmokėjimo, darbo valandų skyrimo); nepakanka klasių; ne visi darbuotojai motyvuoti siekti naujovių, imtis projektų vykdymo; trūksta jaunų specialistų įsitraukimo, idėjų, kurios skatintų pokyčius; nepakankamai dirbama komandose; vadovybė nesuteikia darbuotojams pakankamai žinių tobulinimosi klausimais.

## **SUMMARY**

Kristina Levenčova

**Evaluation of music school organizational culture in Klaipėda region**

Master's work

The master thesis focuses on the conception and typology of organizational culture within a musical school and identifies factors that influence the organizational culture in such educational institutions. In addition to this, the activity of musical schools in Klaipėda region is examined and the qualitative research was carried out in order to assess the organizational culture of musical schools in the region mentioned above.

The qualitative research indicated the fact that employees of musical schools evaluate communication and collaboration of members positively. This provides a possibility to achieve better results and achievements at work as well as sustains better relationship among members and improves microclimate. However, when analyzing the organizational culture within the schools, socializing was not always observed and new members were not always accepted. Thus the following disadvantages that have a negative impact on communication and collaboration were identified. They include: a big competition among employees in the musical schools related to salaried and the work load; a lack of classrooms and facilities; not all employees are motivated to employ innovations and take part in project works; young employees are not inclined to take part in activities and share their ideas that would involve some changes; and the management of the schools does not provide possibilities to improve personal knowledge when training.

## TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. MUZIKOS MOKYKLOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	6
1. 1. Organizacinės kultūros samprata ir paskirtis.....	6
1. 2. Organizacinės kultūros tipologija.....	10
1. 3. Organizacinės kultūros diagnozavimas ir vertinimas.....	13
1. 4. Muzikos mokyklų organizacinę kultūrą lemiantys veiksniai.....	16
1. 5. Klaipėdos regiono muzikos mokyklų veiklos charakteristika.....	21
1. 6. Bendravimo ir bendradarbiavimo svarba muzikos mokyklos organizacinei kultūrai.....	25
2. KLAIPĖDOS REGIONO MUZIKOS MOKYKLŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODIKA.....	30
2. 1. Tyrimo organizavimas ir metodika.....	30
2. 2. Tyrimo dalyviai.....	32
3. KLAIPĖDOS REGIONO MUZIKOS MOKYKLŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMAS.....	33
3. 1. Klaipėdos regiono muzikos mokyklų organizacinės kultūros vertinimas bendravimo ir bendradarbiavimo aspektu.....	33
IŠVADOS .....	49
REKOMENDACIJOS.....	51
LITERATŪRA.....	52
PRIEDAI.....	55
1 priedas. Muzikos mokyklų organizacinės kultūros vertinimas Klaipėdos regione. Interviu klausimynas.....	56
2 priedas. Mokyklos organizacinės kultūros vertinimo operacionalizacija.....	59

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Organizacijos kultūrą paprastai įtakoja jos narių vertybės, mąstymas, bendradarbiavimo ir darbo stilius, elgesys. Mokyklos kultūra – tai bendra visų pedagoginių darbuotojų aplinka, darbo principai, psichologinis klimatas. Mokyklos organizacinės kultūros esmė yra tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad mokykla patenkintų visų organizacijos narių poreikius ir sėkmingai siektų savo tikslų.

Kaip teigia E. Steponavičienė (2003), suprasdami mokyklos kultūros svarbą, visi bendruomenės nariai privalo prisidėti prie jos plėtojimo ir kūrimo. Mokykla, kurdama savo kultūrą, siekia ugdyti kūrybingą, aukšto intelekto žmogų, gebantį prisitaikyti prie nuolatinės kaitos ir savo žiniomis, darbais prisidėti prie mūsų visų geresnio gyvenimo kūrimo, savo tautos identiteto išsaugojimo.

Tačiau Lietuvoje labai supaprastintai suvokiama organizacinė kultūra. N. Vasiljevienės (2004) pastebėjimu, vadybos literatūroje pagrindiniai akcentai – etiketas ir estetinė aplinka. Tačiau apie tikrąją (sukuriančią funkcionalumą, atsakingumą, pasitikėjimą, konkurencingumą) organizacijos kultūrą galima kalbėti tik tada, kai išorinis vaizdas – ne butaforiškai formuojamas įvaizdis, o puikiai atliekamas darbas, kokybiška paslauga, atsakomybė už visus savo veiklos padarinius; kai gražioje estetiškoje aplinkoje nesiskaitoma su darbuotojais, nepaisoma jų teisių, žeidžiamas jų orumas, arba neatsakingai elgiamasi su kitais suinteresuotaisiais, tai kad ir kokie mandagūs būtų savo klientams organizacijos nariai, kad ir koks puikus būtų patalpų interjeras, tokia organizacija pagal esminius parametrus (griežtai apibrėžtus, įvardytus) yra žemos kultūros.

Remiantis I. Pikturnaite (2005), dauguma vadovų mano, kad specifinė organizacijos kultūra yra naudinga tik kuriant savitą bendravimo kultūrą, tarpusavio santykius darant malonesniais. Tačiau išsivysčiusiose pilietinėse visuomenėse socialinė atsakomybė, kultūringas ir etiškas elgesys organizacijos viduje ir išorėje jau tampa būtinybe. Ateityje visos organizacijos privalės realiai atitikti savo suformuotą įvaizdį arba bus visuomenės atstumtos. Būtent ši teorija gali padėti vadovams prisitaikyti prie vykstančių pokyčių ir pertvarkyti valdymą, atsižvelgiant į šiandieninės aplinkos reikalavimus.

Klaipėdos regione yra dvi muzikos mokyklos: Klaipėdos Jeronimo Kačinsko bei Juozo Karoso. Baigiamuoju darbu siekiama įvertinti, kas būdinga šių mokyklų organizacinei kultūrai ir kokią poveikį ji daro darbuotojų nuostatoms bei elgesiui.

Reikia pastebėti, kad muzikos mokykloje, kaip bet kurioje kitoje organizacijoje, būtina sukurti narių ir organizacijos siekių identiškumą. Remiantis Z. Kurutiene (2006), keliami tikslai, principai ir nustatomos vertybės pateikia darbuotojams įvairias nuorodas, ko iš jų tikimasi. Organizacijos

vadovai turėtų sukurti tokį įvaizdį, kad visi darbuotojai jaustųsi puikiai ir žinotų, kad tiek darbo, tiek konfliktinėse situacijose jie bus išklaustyti ir bus paisoma jų nuomonės. Vadovai turi akcentuoti organizacijos funkcionavimą kaip visumą, leisti darbuotojams pasijusti reikšmingiems.

Be to, pastebėtina, kad šiai dienai svarbiausias informacijos šaltinis kuriant strateginį Klaipėdos regiono muzikos mokyklų planą bei tobulinant jų veiklą, organizacinę kultūrą, turėtų būti įstaigų vidaus audito rezultatai.

### **Tyrimo objektas**

Klaipėdos regiono muzikos mokyklų organizacinė kultūra.

### **Tyrimo dalykas**

Klaipėdos regiono muzikos mokyklų organizacinė kultūra bendravimo ir bendradarbiavimo aspektu.

### **Tyrimo tikslas**

Įvertinti Klaipėdos regiono muzikos mokyklų organizacinę kultūrą.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokyklos organizacinės kultūros sampratą ir tipologiją.
2. Identifikuoti muzikos mokyklos organizacinę kultūrą įtakojančius veiksnius.
3. Išanalizuoti Klaipėdos regiono muzikos mokyklų veiklą.
4. Atlikti kokybinį tyrimą ir įvertinti Klaipėdos regiono muzikos mokyklų organizacinę kultūrą.
5. Pateikti siūlymus Klaipėdos regiono muzikos mokyklų organizacinės kultūros tobulinimui.

**Tyrimo problema** gali būti apibūdinta klausimu, reikalaujančiu specialaus mokslinio tyrimo:

- Kokios charakteristikos apibūdina Klaipėdos regiono muzikos mokyklų organizacinę kultūrą?

### **Tyrimo metodologija.**

Tyrimo metodologija grindžiama kokybiniu tyrimu. Tyrimo metodologinė funkcija pasireiškia tuo, jog padeda formuluoti mokslinę problemą, kuriai išspręsti ir yra atliekamas numatytas tyrimas. Remtasi fenomenologiniu požiūriu, kurio pagrindas - žmogaus santykis su išoriniu pasauliu bei kitais žmonėmis. Etnografinis metodas remiasi atitinkamos žmonių veiklos stebėjimu, neformaliu pokalbiu, tiesioginiu tyrėjo dalyvavimu toje veikloje.

### **Tyrimo metodai:**

1. Teoriniai, apimantys mokslinės literatūros šaltinių analizės sintezę, vertinimą bei interpretaciją.
2. Struktūruotas interviu, apklausiant Klaipėdos miesto regiono muzikos mokyklų pedagogus.
3. Kokybinė interpretacinė turinio (content) analizė.

**Instrumentarijus.** Siekiant įvertinti Klaipėdos regiono muzikos mokyklų organizacinę kultūrą, buvo parengtas interviu klausimynas šių įstaigų pedagogų apklausai žodžiu (žr. 1 priedas). Gauti

verbaliniai duomenys buvo apdorojami interpretuojant tiesiogiai, remiantis empiriniais tyrimo dalyvių išsakytais požymiais, apibūdinančiais Klaipėdos regiono muzikos mokyklų organizacinę kultūrą.

**Tyrimo imtis.** Interviu metu apklausta 11 Klaipėdos regiono muzikos mokyklų darbuotojų, turinčių pedagoginį išsilavinimą.

**Tyrimo etapai:**

*Pirmasis etapas* – mokslinės literatūros ir mokslinių tyrimų metodologijos teorijos analizė, tyrimo koncepcijos parengimas.

*Antrasis etapas* – struktūruotu interviu apklausiami Klaipėdos regiono muzikos mokyklų darbuotojai, turintys pedagoginį išsilavinimą.

*Trečiasis etapas* – tyrimo duomenų analizė bei apibendrinimas, rekomendacijų rengimas.

# 1. MUZIKOS MOKYKLOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1. 1. Organizacinės kultūros samprata ir paskirtis

Mokslinėje literatūroje skirtingi autoriai savitai interpretuoja organizacinės kultūros sampratą. Kaip pastebi J. Vveinhardt ir I. Nikaitė (2008), kultūra plačiąja etnografinė prasme yra ta kompleksinė visuma, kuri apima žinias, tikėjimą, moralę, teisę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, įgytus žmogaus, kaip visuomenės nario. Kultūra – sudėtinga nuostatų, elgesio modelių, istorijų mitų, metaforų bei kitų idėjų, darančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikru visuomenės nariu, samplaika. Kultūra, pagal D. Zohar ir I. Marshall (2006) [40, p. 117-118] apima mūsų bendrus motyvus, įprastą elgesį ir bendrą požiūrį. Ji apima prasmės modelius ir universalias vertybes. Paprastai, jeigu nestebime ir nesvarstome, kultūra veikia mūsų, kaip individų, sąmonę.

Užsienio autoriai organizacinės kultūros tyrimams skiria didelį dėmesį. Šios srities aktualumo priežastimi yra vis labiau įsigalinti nuostata, kad organizacijos kultūra turi didžiulę įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Dauguma Europos ir pasaulio kompanijų, teikiančių konsultacijas kitoms organizacijoms verslo valdymo klausimais, siūlo įmonėms tokias paslaugas kaip organizacijos kultūros diagnostika, teikia pasiūlymus dėl įvairių pereinamųjų (Katiliūtė, Stanikūnienė, 2009, p. 575).

Daugybė autorių (Schein 2001, Deal, Kenedy 1982, Denison 1990, Schneider 1990, Кэрс Дэ Брэс 2003, Šimanskienė 2002) [29, p. 176] tyrė, aprašė ir rekomendavo pakankamai daug įvairių organizacinės kultūros sampratos, jos kūrimo arba jos keitimo norima linkme modelių bei metodų. Didžioji jų dalis remiasi kultūrinėmis vertybėmis arba vertybėmis, kurių pagrindu galima suvienyti organizacijos narių pastangas įgyvendinti strategijas, tuo būdu užtikrinant pačios organizacijos išlikimą konkurencinėje aplinkoje. Tačiau ne mažiau mokslininkų organizacijų veiklos tobulinimą arba jos pokyčius supranta kaip esminius technologinius, organizacinių valdymo struktūrų, naujų valdymo metodų arba naujų gaminių sukūrimą inspiruojančias veiklas, visai neakcentuojant organizacinės kultūros reikšmės.

Pasak S. P. Robbins (2003), kai kultūra atsiranda, organizacijos viduje susiformuoja tokia veiklos praktika, kad jos nariai susiduria su panašia patirtimi. Pasak autoriaus, šios septynios savybės iš esmės perteikia organizacinę kultūrą:

- 1) novatoriškumas ir rizika - kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški;
- 2) dėmesys detalėms - kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms;

- 3) orientavimasis į rezultatus - kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti;
- 4) orientavimasis į žmones - kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms;
- 5) orientavimasis į komandas - kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu;
- 6) agresyvumas - kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi;
- 7) stabilumas - kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti statusą, o ne plėstis.

Schein (1992) [30, p. 16-17] organizacinę kultūrą apibūdina keliais aspektais:

1. Tai tam tikri *elgsenos reguliavimai*, žmonėms veikiant vienas kitą: kalba, ritualai, kurie taikomi esant tam tikroms situacijomis.
2. *Grupės normos, standartai*, kaip reikia elgtis.
3. *Vertybės*: viešai deklaruojamos vertybės ir principai, kuriuos stengiamasi įgyvendinti.
4. *Formali filosofija*: ideologiniai principai – tai tarsi nuorodos, kaip grupei reikia elgtis.
5. *Žaidimo taisyklės*: taisyklių kurių būtina laikytis ir su kuriomis reikia supažindinti naujokus, rinkinys.
6. *Klimatas*: tai jausmai ir būdas, kuriuo organizacijos nariai bendrauja vienas su kitu, klientais, kitais žmonėmis.
7. *Įtvirtinti įgūdžiai*: tai specialūs įgūdžiai, perduodami iš kartos į kartą be aprašymo.
8. *Mąstymo įpročiai*: tai suvokimo, kalbos nuorodos, taikomos ankstyvajame socializacijos etape.
9. *Padalyta reikšmė*: suvokimas, kad grupės nariai ką nors sukuria tik tada, jei jie bendradarbiauja vienas su kitu.
10. *Simboliai*: idėjos, jausmai, įvaizdis, kaip patys grupės nariai save apibūdina. Tai labiausiai emocingas kultūros aspektas.

Remiantis R. C. Van ir J.L. Balmer (1997), organizacinė kultūra, būdama stabilu jungiančiu organizacijos elementu, susiformuoja per daugelį metų. Tačiau ji taip pat kinta. Visų pirma ji vystosi natūraliu būdu, įtakojant išorės aplinkos veiksnius.

Anot J. Vveinhardt ir I. Nikaitės (2008), Lietuvos mokslininkai (Sakalas, 1998; Seilius, 1998; Zakarevičius, 2004) organizacinę kultūrą apibūdina įvairiais aspektais. Teigiama, kad organizacijos kultūra yra per patyrimą išugdytas jos personalo gebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą, reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą. Pažymima, kad organizacinė kultūra yra jos gyvenimo aspektas, kultūra yra verslių veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinantis tokią veiklą. Nurodoma, kad organizacijos kultūra yra viena iš svarbiausių jos personalo charakteristikų. Organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių



kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jos nuostatų, aktyvumo ir panašių charakteristikų. Galima teigti, kad organizacijos kultūra padeda išlaikyti organizaciją, nes pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja darbuotojų elgseną ir požiūrius ir taip vienija visą organizaciją, išskirdama iš kitų.

Pasak L. Šimanskienės (2002), bendraja prasme organizacinę kultūrą nusako vertybės ir simboliai, tradicijos ir papročiai, įsitikinimai ir bendri siekiai, kuriuos suvokia jos bendruomenė. E. Simonaitis (1988) teigia, kad paprastai kultūra organizacijoje suteikia jos nariams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus. Organizacinė kultūra skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą, išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo.

Mokyklos kultūra kuriama kasdieniniame gyvenime mokyklos nariams bendraujant ir bendradarbiaujant tarp savęs. Juo suprantamesnė, priimtinesnė ir visus telkianti yra mokyklos kultūra, juo sėkmingiau ir darniau mokykla eis idealų ir norimų tikslų link (Steponavičienė, 2003). J. Guščinskienė (2000) nurodo, kad organizacinė kultūra suteikia pedagoginiams darbuotojams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus.

Teisingai suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Jeigu darbuotojai save sutapatina su organizacija, tai jau didelis laimėjimas. Tai parodo, kad darbuotojai nėra abejingi tiems procesams, kurie vyksta organizacijoje. Jiems rūpi, kas bus jų organizacija rytoj ar už kelių metų. Jie supranta, kad jeigu bus gerai visai organizacijai, vadinasi bus gerai ir jiems (Šimanskienė, 2008b).

Pasak L. Šimanskienės (2008a), organizacinė kultūra - tai „savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius“ (p. 179).

Kaip pastebi J. Vveinhardt ir I. Nikaitė (2008), puoselėti vertybes ir organizacijos kultūrą - tai vadovauti tiesiogiai nevadovaujant. Vertybės yra veiksmingos veiklos prielaida. Apibrėžiant kultūrą, akcentuojamas bendrumas, vertybės, žmonių sukurti produktai, tarp kurių ir pats žmogus - kaip organizacijos kultūros produktas. Organizacijos vertybės sudaro prielaidas veiksmingam darbui. Tačiau tam, kad būtų galima veiksmingai panaudoti šį instrumentą, privalu nustatyti organizacijoje vyraujančias vertybes, jų sklaidą ir koreguoti vertybines nuostatas.

E. Sheinas [1, p. 20], įvardija dvi kompleksines organizacinės kultūros funkcijas:

1. Išorinės adaptacijos. Tai procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius. Nuo organizacinės kultūros priklausys šios adaptacijos pobūdis.
2. Vidinės adaptacijos. Tai procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą tapatybę ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais. Šio proceso metu organizacinė

kultūra lemia, kaip žmonės bendraus tarpusavyje, koks elgesys bus priimtinas, koks – nepriimtinas.

Pažymėtina, kad organizacinės kultūros funkcijos suteikia jos nariams bendrumo jausmą; sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai; padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus.

Remiantis L. Šimanskienė (2008b) organizacinės kultūros paskirtį galima aiškinti taip:

1. Kultūra užtikrina tapatumo jausmą. Kuo tiksliau apibrėžiamos organizacinės vertybės ir vaizdiniai, tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią dalį.
2. Kultūra ugdo atsidavimą organizacijos misijai. Kai kada žmonėms naudinga peržengti savo interesų ribas (pavyzdžiui, jaudinantis, kaip tai juos paveiks). Bet esant stipriai vienijančiai kultūrai žmonės pradeda jaustis didelės, griežtai apibrėžtos visumos dalimi ir įsitraukia į visos organizacijos darbą. Stipriau už visus asmeninius interesus kultūra primena žmonėms, kam reikalinga organizacija.
3. Kultūra – pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė.
4. Kultūra padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius.
5. Kultūra padeda pripažinti kiekvieno žmogaus vertingumą.
6. Kultūra leidžia siekti atvirumo dėl bendravimo galimybių.
7. Esant stipriai kultūrai susiklosto draugiški santykiai su bendradarbiais.
8. Kultūra apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus. Kultūra nukreipia darbuotojų žodžius ir poelgius, aiškindama, ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje, kas ypač naudinga naujokams (p. 14-15).

Atlikusi organizacinės kultūros poveikio organizacijų valdymui tyrimą L. Šimanskienė (2008a) nustatė, kad organizacinė kultūra:

- 2) užtikrina tapatumo jausmą; tada kai yra kuo tiksliau nustatytos organizacinės vertybės ir vaizdiniai tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią dalį;
- 3) ugdo atsidavimą organizacijos misijai; kai kada žmonėms naudinga išeiti už savo interesų ribas (pavyzdžiui jaudinantis kaip tai paveiks juos). Bet esant stipriai suvienijančiai kultūrai žmonės pradeda jausti save dalimi didelės, griežtai apibrėžtos visumos ir įsitraukia į visos organizacijos darbą. Stipriau už visus asmeninius interesus kultūra primena žmonėms kam reikalinga organizacija;
- 4) pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė;
- 5) padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius;
- 6) padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui;

- 7) siekiamas atvirumas dėl prieinamų bendravimo galimybių;
- 8) būna draugiški santykiai su bendradarbiais;
- 9) apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus. Kultūra nukreipia darbuotojus jų žodžiuose ir poelgiuose aiškindama ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje kas ypatingai naudinga naujokams- tai taip pat stipri adaptavimo priemonė.

Remiantis G. Dubausku (2006) pastebėtina, kad organizacinė kultūra turi didelę reikšmę įstaigos veiklai. Todėl tais atvejais, kai organizacija yra atskirų struktūrų rinkinys ir žmonių nevienija bendra idėja, reikia imtis formuoti organizacinę kultūrą. Gali būti, kad organizacinę kultūrą sudaro subkultūrų ir kontrakultūrų mišinys. Šiuo atveju reikėtų kalbėti apie organizacinės kultūros stiprinimą. Tais atvejais, kai organizacija, turinti stiprią ir nusistovėjusią kultūrą, susiduria su besikeičiančios aplinkos reikalavimais keistis, reikia imtis organizacinės kultūros keitimo veiksmų.

Apibendrinant galima teigti, kad kultūra apima nuostatų, elgesio modelių, istorijų mitų, metaforų bei kitų idėjų, derančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikru visuomenės nariu, sąsajas. Mokslinėje literatūroje organizacinė kultūra apibūdinama keliais aspektais: tam tikri elgsenos reguliavimai; grupės normos, standartai, kaip reikia elgtis; vertybės; formali filosofija; žaidimo taisyklės; klimatas; įtvirtinti įgūdžiai; mąstymo įpročiai; padalyta reikšmė; simboliai. Organizacinės kultūros funkcijos skatina personalo bendradarbiavimą; suteikia bendrumo jausmą; sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai; didina veiklos efektyvumą; išskiria vieną organizaciją iš kitų.

## **1. 2. Organizacinės kultūros tipologija**

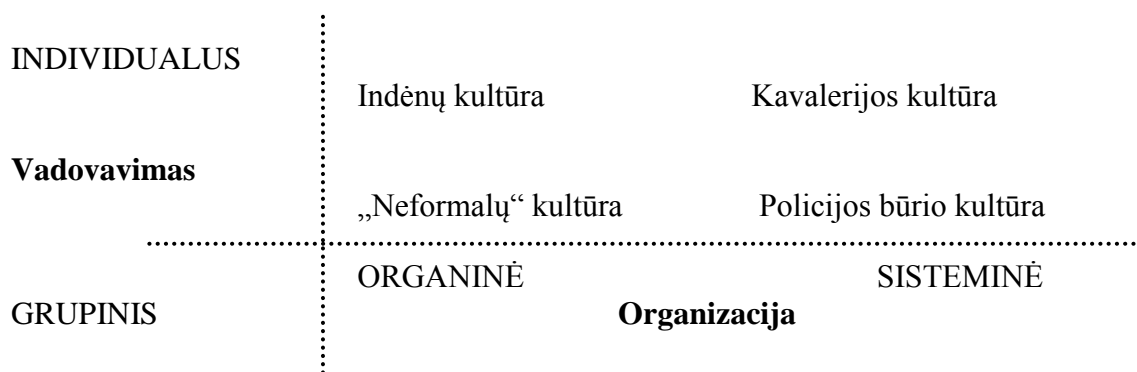
Įvairūs autoriai, siekdami susisteminti organizacijas pagal jose vyraujančias kultūras, bando jas suskirstyti bei klasifikuoti. Pastebėta, kad organizacinės kultūros skirstymui, mokslininkai dažnai vartoja tiksliai jas apibūdinančios metaforas bei kultūros tipus atspindinčius simbolius.

J. Sonnefeld [1, p. 26], atsižvelgdama į verslo pasaulio įvairovę ir dinamiką, išskyrė šiuos organizacijos kultūros tipus:

1. Krepšinio komanda. Tokio tipo organizacijose vyrauja dideli atlyginimai ir didelė veikimo laisvė, tačiau čia didelė rizika ir ilgalaikė garantija faktiškai neegzistuoja. Svarbu talentas, jo įvertinimas, aktyvumas bei darbo rezultatai. Šiuo organizacijos tipu žavisi asmenys, mėgstantys rizikuoti ir pirkti „rizikingą“ produkciją.
2. Klubas – čia vertinama patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas. Svarbūs veiksniai yra lojalumas, ištikimybė, darbuotojų įsipareigojimas ir darbas organizacijos gerovei. Darbuotojai kopija hierarchijos laiptais lėtai ir palaiptai.

3. Akademija – tokio tipo organizacijose dažniausiai dirba žmonės, kryptingai siekiantys karjeros. Į darbą priimami kę tik baigę universitetus, kolegijas. Tokie darbuotojai atlieka daug specializuotų darbų, tobulina savo kvalifikaciją ir palaiapsniui kyla karjeros laiptais. Vadovai rūpinasi darbuotojų tobulėjimu, jiems svarbu, kad pavaldiniai taptų specialistais.
4. Tvirtovė – šio tipo organizacijose maža garantijų, jos negali pažadėti saugaus ir pastovaus darbo. Čia mėgstama pusiausvyra, vengiama rizikos, nelinkstama priimti naujoves.

J. Mole (1998) [17, p. 25] pateiktoje organizacinės kultūros tipologijoje atsispindi koordinacių ašis, kurią sudaro vadovavimo bei organizacijos dimensijos (žr. 1 pav.).



**1 pav.** J. Mole organizacinės kultūros tipologija

Šaltinis: Mamedaitytė, S. (2003). *Ryšiai su visuomene*: autorizuota metodinė medžiaga. Vilnius, gegužės mėn., p. 25.

Remiantis paveikslu, *indėnų kultūra* apjungia organinio tipo organizaciją ir individualų vadovavimą. Šio tipo organizacijai vadovauja vadas, „genties dvasių“ išrinktas hierarchijos būdu. Tokia organizacija priklauso nuo tradicijų, precedento (fakto, įvykio, kuris gali būti pavyzdžiu ar taisykle kitiems faktams, įvykiams ateityje), žmonių, liaudies atminties bei sudėtingų visos „genties“ santykių. Organizacijos simbolis yra totemo stulpas. Archetipas – šeimos kompanija. Pavyzdžiui, prognozavimas, planavimas, šio tipo organizacijoje, atliekamas remiantis vadovo patirtimi bei įgimtais gabumais, turima verslininko „uosle“. Vadovavimas čia yra lankstus, t.y. keičiantis aplinkybėms, keičiama ir organizacijos veiklos strategija. Vadovas savo mintimis dalinasi tik su keletu patikimų pavaldinių ir tai leidžia jam be didelių suvaržymų keisti veiklos strategiją, net jei jis nėra teisus.

*Kavalerijos kultūra* jungia sisteminio tipo organizaciją ir individualų vadovavimą. Šiai organizacijai vadovauja vadas, dirbantis pagal drausmingą rangų sistemą, kuriai būdinga legalūs griežti nutarimai bei centralizuota įtaka. Organizacijos pagrindą sudaro procedūros, fizinis darbas bei formali apmokymų ir kvalifikacijos sistema.

*Policijos būrio kultūra* sujungia sisteminio tipo organizaciją ir grupinį vadovavimą. Tai gerai organizuota, įgaliojimus turinti specialistų grupė, turinti tiksliai nustatytus tikslus. Jie išsirenka

„šerifą“, kurio kadencijos trukmė priklauso nuo jo vykdomų pareigų kokybės bei nuo jo autoriteto komandoje. „Šerifas“ gali savo komandai paskirti tokios trukmės įgaliojimus, kokius jo pavaldiniai yra pasiruošę vykdyti. Organizacijos simbolis – šerifo ženklelis, o jos archetipas – didelė konsultacinė firma. Planavimo procesas šioje organizacijoje yra toks kaip Kavalerijos tipo organizacijoje, tik šiuo atveju į planavimą yra įtraukiamas žymiai didesnis žmonių skaičius. Veiklos planavimas pradedamas nuo žemiausios vadovų grandies planų ir jų numatomo biudžeto vis kylant piramide aukštyn. Planai čia yra centralizuoti, reikalui esant jie organizacijos susitikimų metu vėl peržiūrimi, permąstomi ir galiausiai priimami. Sudėtingas informacinės sistemos valdymas čia yra taip sumanytas, kad būtų gaunamas grįžtamasis ryšys ir kaip įmanoma didesnis organizacijos narių atsakas.

„*Neformalų*“ kultūra apjungia organinio tipo organizaciją ir grupinį vadovavimą. Ji veikia bendrų sprendimų priėmimo, lygaus dalijimosi pelnu bei bendros kolektyvinės įtakos principais. Šio tipo organizacija yra nepastovi, spontaniška, tačiau tikslinga. Ji grindžiama tokiais asmeniniais narių santykiais, kokie jų manymu yra tinkami. Laikiniai čia gali iškilti lyderis, tačiau jis yra nuolatiniam pavojui būti „nušautas iš nugaros“ (Mamedaitytė, 2003, p. 24-25).

V. Pruskus (2003) dar išskiria *administracinę kultūrą*. Jai būdinga: žemas rizikos laipsnis ir lėtas grįžtamasis ryšys tarp priimtinių sprendimų ir jų sėkmės rinkoje. Administracinė kultūra ryški - visuomenės aptarnavimo organizacijose, bankuose ir draudimo kompanijose. Strateginiu požiūriu šios įmonės didžiausią dėmesį skiria klientų aptarnavimo kokybei. Jose stipriai pasireiškia ginties ir išlikimo tendencijos. Darbuotojai - tvarkingi, rimti, pedantiški, nuolankūs, greitai prisitaikantys prie aplinkos bet kartu ir labai atsargūs žmonės. Sprendimus priima gerai apmąstę, neskubėdami, be to, linkę papildomai apsidrausti. Bendravimas administracinės kultūros sferoje grindžiamas solidumu ir pabrėžtina pagarba hierarchijai. Kooperacija tarp darbuotojų - santykinė. Dirbdami jie nesijaučia esą per daug laimingi, kadangi nėra grįžtamojo ryšio su klientais: tik esant nesklaidumams klientai kreipiasi į juos. Pagrindinį dėmesį jie skiria tam, kaip padaryti, o ne tam, ką padaryti. Taigi pirmame plane - forma, o rezultatas - tolimesniame. Ryšio tarp rezultato ir atlyginimo beveik nėra (visi gauna nustatytą atlyginimą).

Administracija neužgrobia naujų rinkų, nenaudoja pelno ir procentų, mažai turi įtakos organizacijos įvaizdžio formavimui visuomenės akyse. Tačiau administracija vaidina svarbų vaidmenį, kai švenčiami jubiliejai, vyksta paaukštinimai tarnyboje. Tuomet ji atsigręžia į konkretų žmogų. Švenčiamas ne tikslo pasiekimas, bet šventimo objektu yra pats žmogus (Pruskus, 2003).

W. G. Ouchis [1, p. 28], sukūrė septynių pagrindinių kriterijų sąrašą, pagal kurį galima palyginti organizacijas. Stengiasi parodyti, kad tipišku Japonijos ir Z tipo JAV firmų organizacinė kultūra ir tipišku JAV firmų organizacinė kultūra labai skiriasi. Šie skirtumai padeda paaiškinti daugelio Japonijos firmų bei Z tipo JAV firmų sėkmę (žr. 1 lentelė).

**W.G. Ouchi organizacijos kultūros modelis**

Kultūros vertybės	Japonų kompanijos	Z tipo JAV kompanijos	Tipinės JAV kompanijos
1. Įsipareigojimais darbuotojams	Visam gyvenimui	Ilgalaikis	Trumpalaikis
2. Darbo vertinimo sistema	Lėta pagal kokybę	Lėta pagal kokybę	Greita pagal kokybę
3. Karjera	Labai plačios galimybės	Pakankamai plačios galimybės	Siaura ir specializuota
4. Kontrolė	Numanoma ir neformali	Numanoma ir neformali	Tiksli ir formali
5. Sprendimų priėmimas	Grupinis, konsensuso būdu	Grupinis, konsensuso būdu	Individualus
6. Atsakomybė	Grupinė	Individuali	Individuali
7. Dėmesys žmonėms	Visapusiškas	Visapusiškas	Nedidelis

Šaltinis: Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Mokomoji knyga. Vilnius: LKA, p. 28.

Kiekvienas tipas atspindi tam tikras vertybes, pagal kurias galima vertinti organizaciją.

JAV sociologas R. W. Griffinas (1992) [1, p. 26-27] teigia, kad kiekvienoje sistemoje organizacinė kultūra privalo atlikti 4 funkcijas, kurios užšifruotos žodyje AGIL:

A – *adaptation* – adaptacija. Organizacijos struktūra turi būti tokia, kad organizacija sugebėtų prisitaikyti prie kintamų sąlygų.

G – *goal attainment* – tikslo siekimas. Būtina sugebėti iškelti ir pasiekti tikslus, sugebėti sujungti visų narių tikslus į vieną. Svarbiausias kiekvienos organizacijos veiklos aspektas, kuris lemia našumą – geras vadovavimas ir tikslų suformulavimas.

I – *integration* – integracija. Tai sugebėjimas sujungti skirtingas dalis į vientisą sistemą. Ją galima apibūdinti kaip organizacijos poreikį sujungti atskirus organizacijos padalinius, skyrius į bendrą visumą, siekiančią bendrų tikslų ir našaus darbo.

L – *legitimacy* – legitimacija. Tai teisė iškelti ir būti pripažintam.

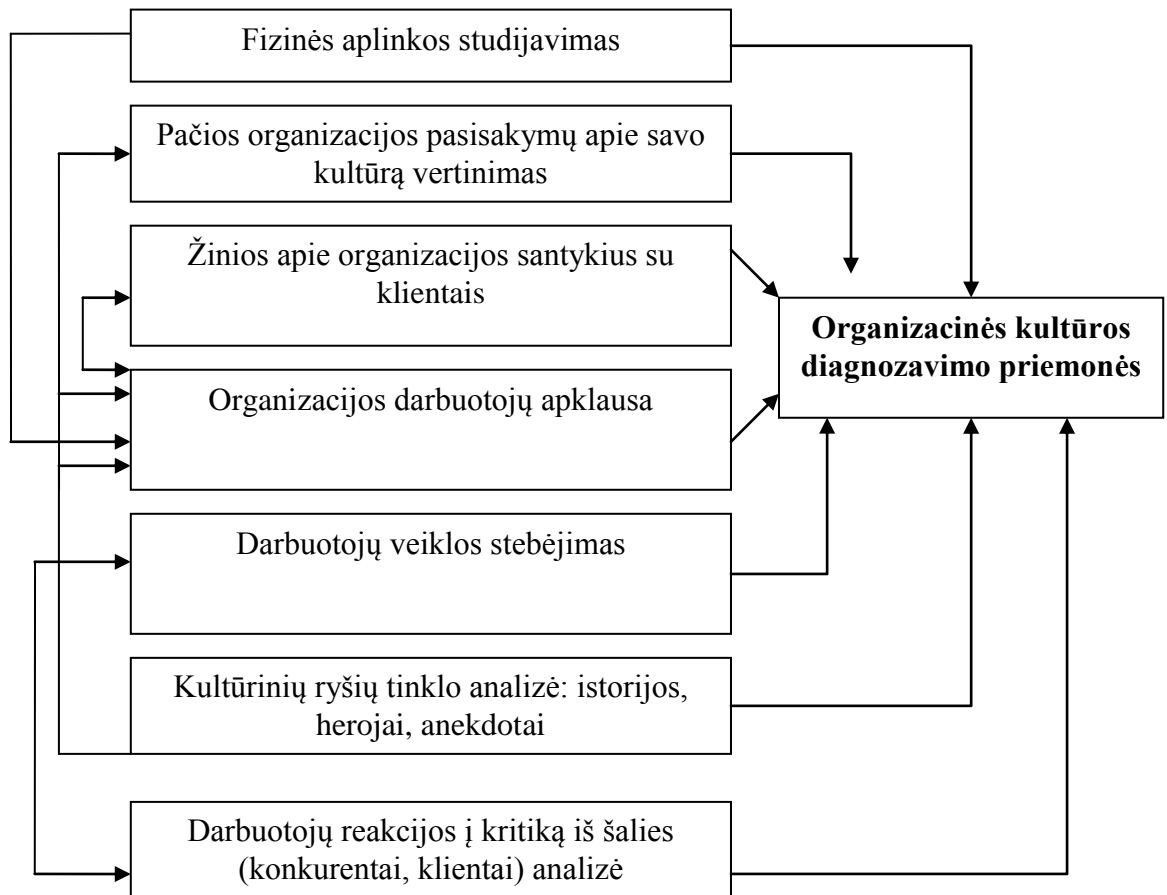
Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra įvairiai klasifikuojama. Skiriami šie organizacinės kultūros tipai: krepšinio komanda, klubas, akademija ir tvirtovė (J. Sonnefeld); indėnų, kavalerijos, policijos būrio, „neformalų“ kultūra (J. Mole); administracinė kultūra (V. Pruskus); W.G. Ouchi organizacijos kultūros modelis; R. W. Griffino AGIL modelis. Dauguma organizacijų yra įvairių kultūros tipų junginiai. Tačiau organizacijos viduje vyrauja subkultūros, kurios linkę prisitaikyti prie vieno tipo.

### 1. 3. Organizacinės kultūros diagnozavimas ir vertinimas

Organizacinė kultūra – svarbus valdymą lemiantis veiksnys, kuris padeda suburti kolektyvą, išsaugoti patikimus darbuotojus, įvertinti organizacijos ir darbuotojų vertybes, išlikti

besikeičiančioje verslo (ir ne tik) aplinkoje. Tai tikriausiai esminis dalykas, dėl to reikia diagnozuoti jau esamą kultūrą, ją stiprinti, prireikus keisti tam, kad organizacijos veikla būtų sėkminga (Šimanskienė, 2008b, p. 18).

Anot L. Šimanskienės (2002) išskirtinos šios organizacinės kultūros diagnostikos priemonės (žr. 2 pav.):



**2 pav.** Organizacinės kultūros diagnostikos priemonės

**Šaltinis:** Šimanskienė, L. (2008b). *Organizacinės kultūros diagnostikos metodika*: metodinė mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 24.

Remiantis paveikslu aptariama kiekviena iš priemonių. *Fizinės aplinkos studijavimas*. Neišvengimai organizacinę kultūrą rodo ir organizacijos investicijos į jos pastatus, patogią ir jaukią darbo aplinką. Organizacija, kuri didžiuojasi savimi ir savo kultūra, išreikš savo pasididžiavimą per aplinką. Skirtinga įvairių padalinių aplinka atskleidžia organizacijos požiūrį į skirtingas darbuotojų kategorijas. Įvairių kategorijų darbuotojų skirtingos fizinės aplinkos yra akivaizdžiai silpnos arba fragmentiškos kultūros požymis. Stiprios kultūros organizacijos rūpinasi visais savo žmonėmis.

*Pačios organizacijos pasisakymų apie jos kultūrą vertinimas*. Tai organizacijos metinės ataskaitos, pranešimai spaudoje, komentarai finansų analitikams, kurie suteikia daug informacijos.

Stiprios kultūros organizacijos iškelia savo vertybes ir sumainius darbuotojus, tai nuolatos pabrėžia. Silpnos ir fragmentiškos kultūros organizacijos akcentuoja daugiau verslo problemas.

*Žinios apie organizacijos santykius su klientais.* Svarbu atkreipti dėmesį į priėmimo patalpų aplinkos kūrimą, darbuotojų bendravimą su klientais, klientų aptarnavimo kultūrą bei profesionalumą. Tai taip pat atskleidžia organizacijos vertybes.

*Organizacijos darbuotojų apklausa.* Apklaustos metu darbuotojai apibūdina, kas yra svarbiausia organizacijoje, ir tai dalinai parodo organizacijos kultūros vertybes. Dirbantieji gali vertinti kolegas, dirbančius organizacijoje, remdamiesi suformuotomis vertybėmis. Teigiamais apibūdinimais yra suformuojamas herojaus paveikslas, kuris realiai gal net neegzistuoja.

*Darbuotojų veiklos stebėjimas.* Geras būdas organizacijos kultūros vientisumui nustatyti yra stebėti, ar vertybės sutampa su veiksmais, palyginti, ką žmonės sako ir ką jie daro. Stipriose kultūrose darbuotojų deklaruojamos vertybės ir veiksmai sutampa.

*Darbuotojų reakcijos analizė bei kultūrinių ryšių analizė.* Siekdamas diagnozuoti organizacinę kultūrą, tyrėjas turėtų atskirai pasidomėti kultūrinių ryšių tinklą. Reikėtų išsiaiškinti, ką reiškia dažnai pasakojamos istorijos, kokia anekdotų apie tam tikrus darbuotojus esmė, ką atspindi vaizduojami herojai. Svarbu stebėti darbuotojų reakcijas į kritiką iš kitų organizacijų bei klientų pusės. Kaip darbuotojai į tai reaguoja? Ar su kritika besąlygiškai sutinka ir stengiasi išpildyti keliamas sąlygas ar reikalavimus? Gal ginčijasi ar, apskritai, nekreipia dėmesio? To atveju pamatoma, ar organizacijos darbuotojai yra vieningi, lojalūs organizacijai ir paliko organizacijos interesus (Šimanskienė, 2008b, p. 23-25).

Tiriant organizacinę kultūrą, anot L. Šimanskienės (2002), taip pat rekomenduojama paanalizuoti daugelį organizacijoje vykstančių dalykų: aplinką, motyvaciją, pasitenkinimą darbu, organizacijoje susidariusią stresinę situaciją ir kita. Norint daryti tam tikras išvadas reikia apžvelgti daugelį sričių, su kuriomis susiduria organizacija.

Populiariausias ir dažniausiai taikomas organizacinės kultūros tyrimo metodas – apklausa. Kaip papildomą metodą galima taikyti dokumentų analizę – tai toks pirminės sociologinės informacijos rinkimo būdas, kai pagrindinis informacijos šaltinis yra įvairūs dokumentai. Šis metodas taip pat turi ir privalumų, ir trūkumų. Keletas privalumų: užtikrina aukštą analizės kokybę, nes nemažai dokumentų parašyti profesionaliai oficialūs dokumentai, laikraščiai, ataskaitos); tiriamų dokumentų objektyvumas; dokumentai, ypač oficialūs, nedaro įtakos tyrėjo nuostatai. Trūkumai: šališkumas (kai kurie dokumentai vienalaikiai, netgi užsakyti); standartinių formų nebuvimas lemia dokumentų įvairovę, formatą, žanrą; duomenų palyginimo per ilgą laiko tarpą sunkumai (Šimanskienė, 2008b).

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės organizacinės kultūros diagnostavimo priemonės: fizinės aplinkos studijavimas; pačios organizacijos pasisakymų apie savo kultūrą vertinimas; žinios apie organizacijos santykius su klientais; organizacijos darbuotojų apklausa; darbuotojų veiklos



stebėjimas; kultūrinių ryšių tinklo analizė: istorijos, herojai, anekdotai; darbuotojų reakcijos į kritiką iš šalies (konkurentai, klientai) analizė. Tiriant organizacinę kultūrą tikslinga įvertinti organizacijos aplinką, darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, organizacijoje susidariusią stresinę situaciją ir kita. Apklausa - populiariausias ir dažniausia taikomas organizacinės kultūros tyrimo metodas.

#### **1. 4. Muzikos mokyklų organizacinę kultūrą lemiantys veiksniai**

Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip gerai žmonės sumano, vykdo ir pastoviai tobulina organizacijos procesus. Jei mus domina žmonės, tuo pačiu mes nepamirštame, kad žmogus yra organizacijos sistemos dalis. Dažniausiai norima, kad žmonės veiktų. Tam reikia, kad jie išmanytų savo darbą, ne tik mokėtų ir norėtų dirbti, bet ir matytų prasmę dirbti bei pritaikyti savo žinias konkrečioje organizacijoje. Jie turėtų suvokti organizacijos vertybes, strategiją, tikslus ir susieti juos su savimi, be to, gerai jaustųsi dirbdami. Manoma, kad organizacijos darbuotojo veiksmo kokybė priklauso būtent nuo šių trijų elementų tinkamos sąveikos (Targamadžė, 1996).

J. Vveinhardt ir I. Nikaitė (2008) kaip vieną iš reikšmingų organizacinę kultūrą įtakančių veiksnių išskiria vertybes. R. Vasiliauskas (2005a) nurodo, kad sąvoka „vertybė“ vartojama labai įvairiomis reikšmėmis: kaip pasaulio vertę turintis aspektas, kaip patrauklūs objektai, gyvenimo kokybė, vertingi daiktai ar reiškiniai, elgesio normos, dėl kurių daromi sprendimai. Iš šios vertybes nusakančios įvairovės galime išskirti jų universaliausius aspektus - prioriteto, pirmumo, reikšmingumo teikimą, pastovius apibendrintus vaizdinius apie gerovę - visa tai, kas žmogui brangu, laukiama ir trokštama.

Pasak V. Pruskaus (2003), vertybėmis yra vadovujamasi specifinėse situacijose, jų pagrindu pasirenkamas ir vertinamas žmogaus elgesys bei įvykiai. Universaliausias žmogiškąsias vertybes sąlygoja veiksniai, priimtini individams ir visuomenei: individų poreikių tenkinimas, koordinuotos socialinės sąveikos būtinumas, grupių išlikimo ir jų gerovės kėlimo užtikrinimas. Socialinį žmogaus vertingumą pirmiausia apibrėžia jo paties santykis su vertybėmis - kokias vertybes renkasi žmogus, kam jis teikia pirmenybę, tokia ir jo vertybinė orientacija. Vertybių dėka išryškėja žmogaus veiklos socialinis kryptingumas. Todėl žmogaus socialinį vertingumą labiausiai apibūdina jo dorovinė vertybinė orientacija. Pastaroji pirmiausia susijusi su pažiūra į kitą žmogų kaip vertybę, į kitų žmonių ir savo gyvenimo vertingumą bei visuomeninius idealus.

Vertybinis požiūris grindžiamas hierarchija, vertinimuose persipina teigiamo ir neigiamo, aukštesniojo ir žemesniojo skyrimo matmenys. Asmens ar bendruomenės vertybių sistema yra savita, ją lemia individų poreikiai, interesai, troškimai, prioritetus atitinkantys sprendimai (Vasiliauskas, 2005b).

Remiantis V. Pruskumi (2003), vertybių teorija teigia, kad vertybinės orientacijos gali tarnauti individualiems ir kolektyviniams interesams arba abiem šių interesų tipams. Pirmosios iš jų priešingos antrosioms.

Organizacijos kultūra siejama su vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti, padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų. Vertybės – organizacijos kultūros pagrindas. Jomis reglamentuojami santykiai, nurodoma, kaip reikia dirbti, į ką kreipti dėmesį, ko siekiama. Jos nustato kryptį žmonių veiklai, pasirinkimui; kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta organizacijos vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas (Vveinhardt, Nikaitė, 2008, p. 184).

Pirmiausia kalbant apie organizacijos vertybes negalima neįvertinti aukščiausiųjų vadovų vertybinių nuostatų ir tikslų. Anot V. Pruskaus (2005), vadovų vertybes formuoja praeities, išsilavinimo, socialinio ekonominio fono ir kiti veiksniai. Vertybės, išreikštos per daiktus ir reiškinius, esant reikalui, nukreipia bei orientuoja vadovus priimant pamatinius ir kritinius sprendimus. Bendri stebėjimai ir sociologiniai tyrimai patvirtina, kad individų ir organizacijų elgsena tiesiogiai priklauso nuo vertybinių orientacijų poveikio. Beje, kaip individai, taip ir organizacijos rodo pirmumą tam tikros strateginės elgsenos tipams, netgi jei rezultatai susiję su praradimais. Nors nusiteikimas vertybėms yra visuomet itin asmenišką, tačiau vertybių nešėjais yra žmonių grupė, o kiekvienas atskiras objektas pasirenka vertybių rinkinį, kurį jis gali keisti, tačiau kuriuo jis vadovaujasi kiekvienu konkrečiu laiko momentu.

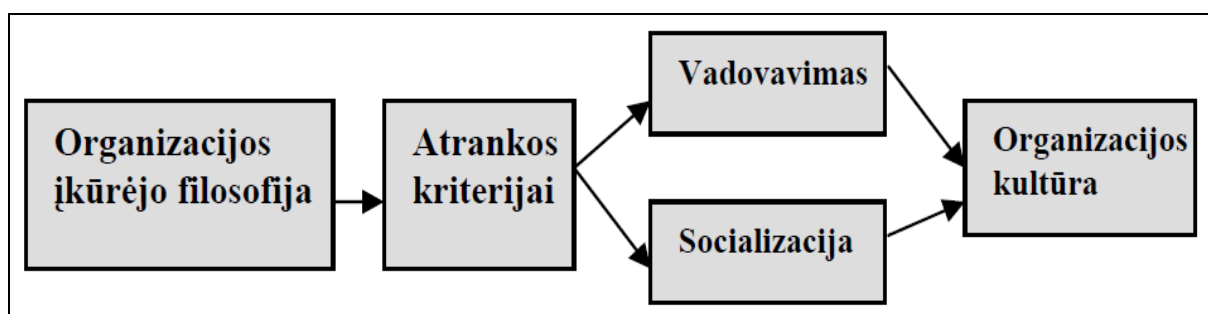
Organizacijos vertybių sistema suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai bei strategijoms. Vertybių prigimtis lemia kultūros organizacinę efektyvumą. Kai vertybės įtakoja organizacijos suformuluotus tikslus bei strategijas, kultūra tampa veiksminga organizacijos ir žmogaus sąveikos priemone. Viena iš vertybių bei įsitikinimų uždavinių - suteikti organizacijos nariams identiškumo suvokimą, ugdyti išpareigojimą organizacijai (Pruskus, 2003).

Remiantis J. Vveinhardt ir I. Nikaite (2008), veiklos efektyvumas priklauso nuo organizacijos narių įsitraukimo ir sutelktumo, kuriam įtakos turi vertybių bendrumas. Veiksmingumas išplaukia iš organizacijos kultūros ir gali būti kultūrą įvertinanti kategorija. Taigi veiksmingumas priklauso ne tik nuo darbo organizavimo, vadovavimo stiliaus, bet ir nuo asmeninių įsitikinimų, nuostatų ir vertybių.

Pasak S. P. Robbins (2003), organizacijos kultūrą formuoja keli pagrindiniai veiksniai:

- 1) pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai;
- 2) atrankos procesas;
- 3) vadovavimo stilius;
- 4) socializacijos procesas.

Visi išvardyti veiksniai jungiasi tarpusavyje pagal tam tikrą seką, kuri pavaizduota 3 paveiksle.



**3 pav.** Organizacijos kultūrą formuojančių veiksmų schema

Šaltinis: Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Mokojoji knyga. Vilnius: LKA, p. 22.

Iš dalies organizacijos kultūra susiformuoja dėl dviejų problemų, išskylančių organizacijose, sąveikos: išorinės adaptacijos bei išlikimo problemos; vidinės integracijos problemos. Kultūra yra bendra vertybių visuma, kurią interpretuoja organizacijos nariai ir kuri padeda jiems veikti aplinkoje. Tačiau tyrinėtojas E. Sheinas [1, p. 23] teigia, jog tai dar ne viskas. Jis išskiria dvi papildomas įtakos rūšis, veikiančias organizacijos kultūros formavimąsi:

- 1) ikūrus naują organizaciją, jos ikūrėjai sukuria organizacijos kultūrą, kuri vėliau tampa ikūrėjo idėjų bei kitų organizacijos narių patirties kompleksu;
- 2) nacionalinė kultūra, organizacijos klientai bei šalies visuomenės normos taip pat veikia organizacijos kultūrą.

Remiantis A. Valackiene (2009), darbuotojo identifikavimasis organizacijoje priklauso ne tik nuo individo psichologinių savybių, vertybinės orientacijos, požiūrio į organizaciją, bet ir nuo organizacijos tikslų, kultūros, teisingos motyvacijos, reikiamos informacijos gavimo, vadovo ir dirbančiųjų požiūrio į naują asmenį bei šeimos narių požiūrio į organizaciją. Identifikacijos raiška ir santykis apibrėžiami strateginėmis dimensijomis. Jos įvardijamos kaip atliekamo tyrimo kriterijai: organizacijos tikslai, organizacijos kultūra, vadovo požiūris į naują, teisinga motyvacija, paties darbuotojo požiūris į organizaciją, asmens vertybinė orientacija, asmens psichologinės savybės, šeimos narių požiūris į organizaciją, dirbančiųjų požiūris į naują asmenį, reikiamos informacijos gavimas.

Kaip teigia G. Rancova (2004), priimtas į darbą žmogus turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Individams įsiliejus į organizaciją, jie patenka į nežinomą aplinką su naujais išgyvenimais, reikalavimais, galimomis pasekmėmis, kurios turi įtakos naujo nario santykiams su kitais. Kuriant personalo adaptacijos sistemos taikymo nuostatus, svarbu atsižvelgti į įmonės darbo specifiką, organizacijos vidaus bendravimo ir darbo kultūrą, tradicijas. V. Vesnin (1998) [7, p. 111] adaptacijos procese nurodo šias problemas:

1. Naujų darbuotojų mokymas ir supažindinimas su pagrindine užduotimi, organizacijos misija, aiškiais ar slaptomis funkcijomis.

2. Supažindinimas su pagrindinėmis organizacijos normomis: darbo padalijimu, organizacijos struktūra, užmokesčio sistema.
3. Suderinimas kriterijų, kuriais vertinamas naujas darbuotojas, siekdamas tikslų bei planų.
4. Suderinimas naujų strategijų, reikalingų vykdant tikslus, kai darbuotojai tų tikslų nepasiekia.

Kadangi organizacinė struktūra priklauso nuo daugelio dalykų: veiklos technologijos, išorinės infrastruktūros ir personalo, naujokas neišvengiamai atsiduria jam nepažįstamoje aplinkoje.

Kaip pažymi I. Žukauskaitė (2009), daug sudėtingesnis yra naujo darbuotojo socializacijos ir organizacinės kultūros santykis. Viena vertus, organizacinės kultūros ypatumai yra tai, ką turi perimti naujas darbuotojas, o socializacija – tai būdas išsaugoti organizacinę kultūrą. Kita vertus, visų organizacijų kultūros skiriasi, o tai reiškia, kad vienose organizacijose naujokai pritampa greičiau nei kitose. Organizacijų, kurių kultūros apibūdinamos kaip atviros, nariai yra draugiški su naujais darbuotojais ir pašaliečiais. Jie tiki, kad beveik kiekvienas tiks šiai organizacijai ir kad naujiems darbuotojams reikia tik kelių dienų, kad jie pasijaustų lyg namuose. Uždarose kultūrose viskas slepiama netgi nuo seniai ten dirbančių žmonių. Tokių organizacijų darbuotojai tiki, kad tik kai kurie asmenys gali pritaipyti organizacijoje ir kad naujiems darbuotojams reikia daugiau laiko pasijausti savais organizacijoje.

Pasak Z. Kurutienės (2006), visus veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų socializacijai, galima suskirstyti į tris grupes – individualius, artimiausios aplinkos ir organizacinius veiksnius (p. 112):

1. Individualūs veiksniai (asmenybės tipas, darbuotojo motyvacija, įgūdžiai, informacijos siekimas ir pan.).
2. Artimiausios aplinkos veiksniai (darbo kolektyvas, vadovavimo stilius, kuratoriaus buvimas ir pan.).
3. Organizaciniai veiksniai (organizacinė kultūra, organizacijos vertybės, skatinimo politika, atrankos sistema ir pan.).

Socializaciją galima įsivaizduoti kaip procesą, susidedantį iš trijų etapų. Šis trijų etapų procesas daro poveikį naujo darbuotojo produktyvumui, atsidavimui organizacijos tikslams ir sprendimui likti organizacijoje (Robbins, 2003, p. 290):

- 1) *išankstinės socializacijos etapas* prasideda darbuotojui dar neatėjus į organizaciją, todėl jis atvyksta su susiformavusiomis vertybėmis, nuostatomis ir lūkesčiais. Šios vertybės, nuostatos ir lūkesčiai susiję ir su būsimu darbu, ir su organizacija. Taigi pirmasis etapas apima visas žinias, kurias gauna naujasis narys prieš ateidamas į organizaciją;
- 2) įsijungus į organizaciją, prasideda *susidūrimo etapas*. Čia žmogus susiduria su savo lūkesčių - dėl darbo, bendradarbių, tiesioginio vadovo bei organizacijos apskritai - ir tikrovės potencialia dilema. Jei lūkesčiai buvo daugiau ar mažiau tikslūs, susidūrimo stadija tik

sutvirtina anksčiau susiformavusį suvokimą. Tačiau dažnai šitaip nebūna. Kai lūkesčiai skiriasi nuo tikrovės, nauji darbuotojai privalo socializuotis, atsikratydami ankstesnių prielaidų ir pakeisdami jas naujomis, kurios pageidautinos organizacijai. Blogiausiu atveju nauji nariai gali visiškai nusivilti naująja realybe ir palikti organizaciją. Taigi antrajame etape naujasis darbuotojas pamato, kokia iš tiesų yra organizacija, ir susiduria su tikimybe, kad lūkesčiai ir tikrovė gali nesutapti.

- 3) *pasikeitimo etape* vyksta palyginti ilgalaikiai pokyčiai. Šio etapo metu darbuotojas ištobulina reikalingus darbui įgūdžius, sėkmingai atlieka savo naują vaidmenį ir prisiderina prie savo grupės vertybių bei normų.

J. D. Kammeyer-Muelleris ir C. R. Wanberg (2003) [43, p. 28] aprašė tokius socializacijos rodiklius:

- 1) darbo užduočių išmokimas – žinojimas, kokios užduotys priklauso darbuotojui, kur jo atsakomybės ribos;
- 2) darbo vaidmens aiškumas – žinojimas, kokio elgesio tikimasi iš darbuotojo. Nesant aiškumo verčiama jaustis neapibrėžtai, asmuo gali jausti nerimą, stresą, norėti palikti darbą ir pan.;
- 3) socialinė integracija – grupės narių asmeninių bruožų, jos dinaminų procesų, narių interesų supratimas;
- 4) organizacijos kultūros perpratimas – išreikštų ir neišreikštų normų standartų, neformalių taisyklių, elgesio modulių, papročių, ritualų, mitų, simbolių ir t. t. perpratimas.

Visi socializacijos organizacijoje rodikliai yra dviejų lygmenų – susiję su atliekamu darbu (arba artimiausia aplinka) ir susiję su organizacija (tolimesnė aplinka). Tiek darbo funkcijų valdymas, santykių su bendradarbiais užmezgimas ar darbui būtinos informacijos žinojimas, tiek savęs, kaip organizacijos nario identifikavimas ar žinojimas, kaip organizacija tapo tokia, kokia ji yra dabar, ir tikėjimas jos ateitimi yra veiksniai, kurie pateikia žinių apie naujo darbuotojo socializacijos organizacijoje sėkmingumą. Nustatyta, kad pirmieji metai nuo įsidarbinimo yra svarbiausi, kad naujas darbuotojas taptų komandos nariu (Wooten, Crane, 2003) [43, p. 43]. Kad naujas darbuotojas įsitrauktų į bendrą veiklą (sprendimų priėmimą, komandinį darbą, komunikaciją) reikalinga grupės narių parama (Shadur ir kt., 1999) [43, p. 43].

Socializacijai organizacijoje didelę įtaką turi šie sąmoningi jos vadovybės veiksmai (Kurutienė, 2006, p. 112):

- 1) kandidatų į organizaciją atranka tiek pagal įgūdžius ir žinias, tiek pagal asmenines savybes ir vertybines orientacijas;
- 2) pirminės naujų narių adaptacijos organizacijoje renginiai – išsami informacija apie darbą bei organizaciją, tam tikras priėmimo ritualas, patyrusių organizacijos narių globa, nuolatinis vadovų dėmesys naujiems nariams;

- 3) specialybės mokymas, įstatant naują narį į tolesnio darbo organizacijoje vėžes;
- 4) darbo vertinimo rodiklių sistema, nuolat pateikianti nariui informaciją apie jo veiklą, parodanti jo veiklos trūkumus ir orientuojanti į ateitį;
- 5) organizacijos įvaizdį ir jos vertybines orientacijas stiprinančios tradicijos, procedūros, istoriniai faktai, legendos ir kitoks organizacijos folkloras.

Taip socializacija organizacijoje, skatinama tiek nevaldomų procesų, tiek sąmoningų vadovybės pastangų, leidžia iš skirtingų žmonių su įvairiais tikslais sukurti darnų socialinį organizmą.

Apibendrinant galima teigti, kad didelę reikšmę muzikos mokyklos organizacinei kultūrai turi vertybės, nes jomis reglamentuojami santykiai, nurodoma, kaip reikia dirbti, į ką kreipti dėmesį, ko siekiama, kultūra tampa veiksminga organizacijos ir žmogaus sąveikos priemone. Muzikos mokyklos organizacinę kultūrą įtakoja pačios mokyklos istorija, įkūrėjai, vadovavimo stilius, darbuotojų atrankos procesas ir socializacija.

### **1. 5. Klaipėdos regiono muzikos mokyklų veiklos charakteristika**

Klaipėdos regione yra dvi muzikos mokyklos: Klaipėdos Jeronimo Kačinsko bei Juozo Karoso.

*Klaipėdos Jeronimo Kačinsko muzikos mokykla* - neformaliojo švietimo mokykla, tenkinanti mokinių pažintinius, muzikinio - meninio lavinimosi ir meninės saviraiškos poreikius, taip pat galinti vykdyti iš anksto apibrėžtas formaliojo švietimo programas ar jų modulius ir padedanti vaikams ir jaunimui integruotis visuomenėje bei tapti aktyviais jos nariais, teikianti galimybę ir sudaranti sąlygas visiems norintiems vaikams, jaunuoliams ar suaugusiems asmenims mokytis visą gyvenimą, tenkinti pažinimo poreikius, lavinti muzikos įgūdžius ir gebėjimus, ugdyti pilietiškumą, iniciatyvumą, veiklumą, skatinti saviraišką, padėti praktiškai pritaikyti turimas žinias ir gebėjimus (Klaipėdos Jeronimo Kačinsko muzikos mokyklos nuostatai, 2004).

Šios muzikos mokyklos veiklos pradžia siejama su 1970 metais, kada buvo atidaryta 2-oji vaikų muzikos mokykla. Nuo 1991 metų mokyklai vadovauja Romualdas Garuckas. 1995 metais mokyklai suteikiamas kompozitoriaus, dirigento, pedagogo, Lietuvos nacionalinės premijos laureato, Klaipėdos miesto Garbės piliečio, gyvenusio Bostone (JAV), Jeronimo Kačinsko vardas (Klaipėdos Jeronimo Kačinsko mokyklos interneto svetainės medžiaga).

Įstaigos misija: įgyvendinti valstybinę švietimo politiką, teikti kokybiškas švietimo paslaugas, tenkinti vaikų, jaunimo ugdymo(si) poreikius neformaliojo vaikų švietimo srityje, taupiai naudoti švietimui skirtas lėšas.

Metinės veiklos tikslai:

- 1) ugdymo proceso organizavimo efektyvumo ir ugdymo kokybės gerinimas;
- 2) mikrorajono ir miesto mokinių saviraiškos poreikių tenkinimas;
- 3) ugdymo(si) sąlygų gerinimas;
- 4) modernizuoti materialinę bazę.

Metinės veiklos uždaviniai:

- 1) tikslingai vykdyti ugdymo procesą;
- 2) tirti ir analizuoti veiklos rezultatus;
- 3) ugdyti meninius gebėjimus, plėtoti ir efektyvinti mokinių saviraiškos galimybes dalyvaujant konkursuose, festivaliuose, projektuose (Klaipėdos Jeronimo Kačinsko mokyklos direktoriaus Romualdo Garucko 2009 metų veiklos planas, 2010).

Mokykloje yra šie skyriai: fortepijono; styginių instrumentų; pučiamųjų instrumentų; lietuvių liaudies instrumentų; akordeono; chorinio dainavimo; choreografijos; muzikos teorijos. Mokykloje tenkinami mokinių saviraiškos poreikiai, visiems sudarytos lygios galimybės vystyti savo kūrybinius gebėjimus, užtikrinama aukšta ugdymo kokybė. Didelis dėmesys skirtas edukacinių aplinkų kūrimui ir tobulinimui. Kasmet didėja norinčių mokintis skaičius, nes mokykloje sudaromos sąlygos saviraiškai bei kūrybinių gebėjimų lavinimui. 2001 metais mokėsi 720 mokinių, 2003 – 755 mokiniai, 2008 – 806 mokiniai, o 2009 metais – jau 836 mokiniai.

Jeronimo Kačinsko muzikos mokykla vykdo šias ugdymo programas:

1. Ankstyvojo muzikinio ugdymo.
2. Pradinio muzikinio bei choreografinio ugdymo.
3. Pagrindinio muzikinio bei choreografinio ugdymo (Klaipėdos Jeronimo Kačinsko mokyklos direktoriaus Romualdo Garucko 2009 metų veiklos planas, 2010).

Šiuo metu mokykloje mokosi daugiau nei 800 mokinių, dirba 116 pedagogų. Mokykloje dirba aukštos kvalifikacijos specialistai. Visi mokytojai ir koncertmeisteriai nuolat kelia savo dalykinę kvalifikaciją, atestuojami kvalifikacinėms kategorijoms. Didelei daliai pedagogų jau suteiktos vyresniojo mokytojo, trisdešimt aštuoniems – mokytojo metodininko, trims - mokytojo eksperto kvalifikacinės kategorijos (Klaipėdos Jeronimo Kačinsko mokyklos interneto svetainės medžiaga).

Mokytojų pareigos:

- 1) užtikrinti ugdomų mokinių saugumą, gerą ugdymo kokybę;
- 2) ugdyti tvirtas mokinių dorovės, pilietines, tautines bei patriotines nuostatas, laiduoti jų asmenybės galių plėtotę;
- 3) laikytis mokytojo etikos normų ir mokyklos vidaus tvarkos taisyklių;
- 4) tobulinti savo kvalifikaciją dalyvauti mokytojų tarybos posėdžiuose;

- 5) suteikti pagalbą mokiniams, turintiems ugdymosi sunkumų ir specialiųjų ugdymosi poreikių pagal moksleivių siekius ir galimybes individualizuoti ugdymo turinį, laiduojant gerus mokymosi rezultatus;
- 6) nešališkai vertinti mokinių mokymosi pasiekimus;
- 7) nuolat informuoti tėvus (globėjus, rūpintojus) apie jų vaikų ugdymosi poreikius ir pasiekimus;
- 8) formuoti mokinių sveikos gyvensenos, civilinės saugos, saugos darbe bei buityje įgūdžius;
- 9) pasiruošti užsiėmimams ir renginiams;
- 10) analizuoti savo pedagoginę veiklą, vertinti ugdymo rezultatus ir su jais supažindinti moksleivius, jų tėvus (globėjus, rūpintojus), kolegas ir vadovus;
- 11) bendradarbiauti su kolegomis, abipusiu susitarimu mokytis vienas iš kito;
- 12) padėti mokiniams tenkinti jų saviraiškos ir saviugdos poreikius, plėtoti kultūrinius interesus, daryti poveikį sociokultūrinei mokyklos aplinkai (Klaipėdos Jeronimo Kačinsko muzikos mokyklos nuostatai, 2004).

Mokyklos bendruomenės nariai žino savo teises ir pareigas. Vyrauja geras mikroklimatas. Sistemingai atliekamas veiklos vertinimas ir įsivertinimas. Gauti duomenys naudojami mokyklos veiklai tobulinti. Bendruomenė dalyvauja svarstant biudžeto ir specialiųjų programų lėšų panaudojimą bei pritraukiant papildomas lėšas (Klaipėdos Jeronimo Kačinsko mokyklos direktoriaus Romualdo Garucko 2009 metų veiklos planas, 2010).

Mokyklos vadovo iniciatyva pasiekta, kad bendruomenė sėkmingai įgyvendina mokyklos strategija, užtikrina mokyklai keliamų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, jų dermę su valstybine ir savivaldybės programomis, puoselėja mokyklos kultūros plėtrą. Patvirtinti mokyklos nuostatai, vidaus darbo tvarkos taisyklės, pagrindinės instrukcijos. Tikslingai paskirstytas administracijos darbo veiklos krūvis. Geriausi mokytojai skatinami atestuotis aukštesnėms kvalifikacinėms kategorijoms. Inicijuota partnerystės ryšių, įgyvendinant įvairius projektus, plėtra. Tai rodo vykę bendri projektai su partneriais ne tik Lietuvoje, bet ir Lenkijoje, Slovakijoje, Latvijoje, Rusijoje ir tam iš partnerių gaunamas dalinis finansavimas. Bendradarbiaujama su miesto ir šalies mokyklomis, Klaipėdos Universitetu, S. Šimkaus konservatorija, E. Balsio menų gimnazija, su meniniais kolektyvais iš Vokietijos, Prancūzijos, Slovakijos, Rusijos, Italijos, Lenkijos, Latvijos (Klaipėdos Jeronimo Kačinsko mokyklos direktoriaus Romualdo Garucko 2009 metų veiklos planas, 2010).

Klaipėdos Jeronimo Kačinsko muzikos mokyklos nuostatuose (2004) pažymima, kad Mokyklos taryba - aukščiausia mokyklos savivaldos institucija, telkianti mokinių, jų tėvų (ar vaiko globėjų) ir mokytojų atstovus svarbiausiems mokyklos veiklos tikslams numatyti ir uždaviniams spręsti. Muzikos mokyklos penkiolikos narių taryba renkama dvejiems metams. Ji renkama vadovaujantis



demokratiniais rinkimų principais: slaptumu, visuotinumu, konkurencija, periodiškumu, aiškiu procedūros apibrėžtumu. Mokyklos taryba dirba vadovaudamasi savo veiklos nuostatais, kurias, aprobuotus kiekvienos kadencijos pirmame mokyklos tarybos posėdyje, tvirtina mokyklos direktorius. Mokytojų taryba - nuolat veikianti mokyklos savivaldos institucija mokytojų profesiniams bei bendriems ugdymo klausimams spręsti. Ją sudaro mokyklos vadovybė ir visi mokykloje dirbantys mokytojai bei koncertmeisteriai. Į posėdžius gali būti kviečiami kitų mokyklos savivaldos institucijų atstovai.

*Klaipėdos Juozo Karoso mokykla* buvo atidaryta 1948 metais. Tai buvo septynmetė muzikos mokykla, kuri padėjo pagrindus tolimesnei muzikos veiklai pokario laikotarpiu ir vėliau turėjo didžiulę įtaką miesto kultūrai, švietimui, vaikų dvasingumo puoselėjimui, jų meninių gabumų atskleidimui. 1990 metais mokyklai suteiktas pirmojo direktoriaus Juozo Karoso vardas (Klaipėdos Juozo Karoso mokyklos interneto svetainės medžiaga).

Šiuo metu mokykloje dirba 79 mokytojai, kurie moko daugiau nei 500 moksleivių. Per paskutinius 5 metus mokytojų sumažėjo nuo 85 iki 79. Personalo valdymo ypatumai – kiekvienais metais sudarinėjamas strateginis veiklos planas, mokyklos veiklos programos, darbuotojai organizuoja seminarus, koncertus, konkursus.

Mokykloje yra šie skyriai:

1. Fortepijono skyriuje dirba 34 mokytojai, mokosi daugiau nei 200 mokinių. Tai didžiausias skyrius mokykloje.
2. Styginių instrumentų skyriuje šiuo metu yra smuiko, violončelės, gitaros specialybės, mokosi 118 mokinių. Pamokas veda 14 mokytojų.
3. Liaudies instrumentų skyriuje 8 mokytojai moko vaikus groti kanklėmis, birbyne ir lumzdeliu.
4. Pučiamųjų skyrius yra jauniausias mokykloje. Fleitos, klarneto, saksofono, trimito, trombono, tūbos ir mušamųjų instrumentų specialybės moko 10 mokytojų.
5. Akordeono skyriuje dirba 5 mokytojai. Jie moko groti, daugiatembriu, vis tobulėjančių instrumentu.
6. Chordinio dainavimo specialybė įsteigta 2000 metais.
7. Muzikos teorijos skyriuje muzikos teorijos suvokimo paslaptimis dalinasi 10 mokytojų. Be solfedžio, muzikos istorijos, teorijos ir choro pamokų mokytojos veda įvairius koncertus, teminius vakarus.

Kiekvienas skyrius rengia ugdymo planus (Klaipėdos Juozo Karoso mokyklos interneto svetainės medžiaga).

Apibendrinant galima teigti, kad Klaipėdos regione esančios muzikos mokyklos yra neformaliojo švietimo įstaigos, tenkinančios mokinių pažintinius, muzikinio - meninio lavinimosi ir

meninės saviraiškos poreikius. Mokyklose dirbantys specialistai padeda regiono vaikams ir jaunimui tapti aktyviais, kūrybingais visuomenės nariais, tenkinti pažinimo, saviraiškos, savirealizacijos poreikius, lavinti muzikos įgūdžius ir gebėjimus.

### **1. 6. Bendravimo ir bendradarbiavimo svarba muzikos mokyklos organizacinei kultūrai**

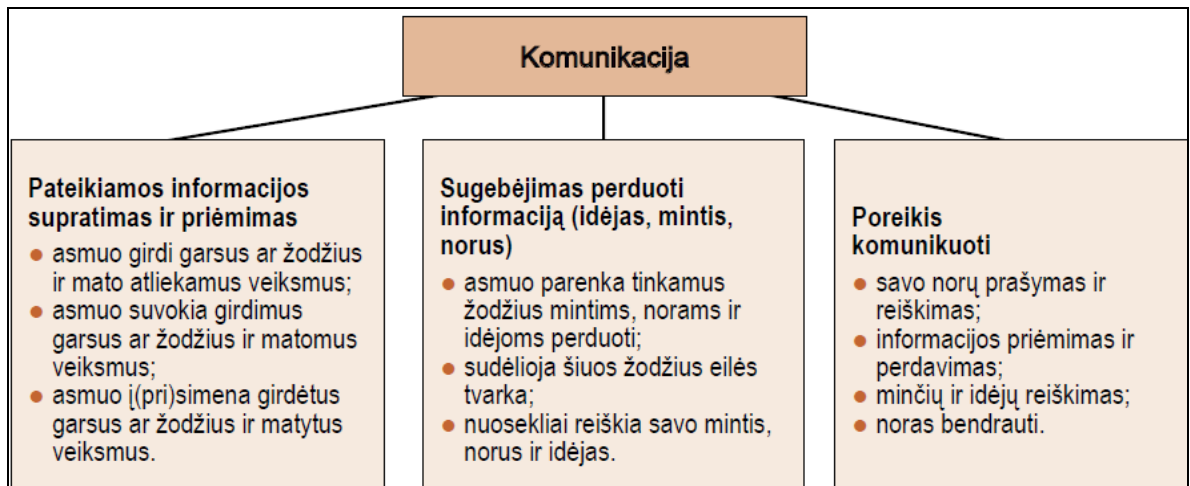
Muzikos mokyklai, kaip ir kiekvienai organizacijai svarbus narių bendravimas ir bendradarbiavimas, sprendžiant su įstaigos veikla susijusius klausimus, problemas, ieškant optimalių sprendimų. Reikia pastebėti, kad gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti yra svarbus faktorius prisitaikant sparčiai kintančioje visuomenėje. Tinkamas bendravimas – puikus būdas spręsti įvairius klausimus ir kurti bendruomenę, formuoti savitą organizacinę kultūrą.

D. Skeirienė (2005) teigia, kad bendravimas yra žmonių santykių forma. Žmonės keičiasi patirtimi, nuomonėmis, dirba bendrą darbą. Bendravimas suteikia informacijos ir reguliuoja žmonių elgesį. Bendradarbiavimas – tai žmonių siekis darniai veikti su kitais žmonėmis, pasirengimas paremti ir padėti siekiant bendro tikslo. Tai elgesys ir procesai, kuriuos galėtume laikyti žmonių veiklos pagrindu, leidžiančiu kurti ir išlaikyti tvirtas demokratines bendruomenes.

A. Juodaitytė ir B. Šakalinienė (1999) pažymi, kad bendradarbiavimas – demokratinio gyvenimo pagrindinė samprata ir esmė, reiškianti toleranciją, savitarpio pagalbą, mokėjimą dirbti grupėje, kurioje plėtojamos vaiko socialinės savęs identifikacijos, nuomonių suderinamumo galimybės, ryškėja interesų įvairovė.

Bendravimas - tai abipusis procesas. Čia privalo dalyvauti abi šalys. Abiem šalims bendravimo procese tenka vienoda atsakomybė. Jei viena iš šalių blogai funkcionuos, tai bendravimas sutriks. Komunikacija - tai informacijos perdavimo ir priėmimo tarp individų procesas. Jis labai svarbus bendruomenės elgsenai, kadangi šiuo procesu realizuojami žmogiškieji santykiai (Kaip sukurti gerus savitarpio santykius, 2009).

Komunikacija apima 3 grandis: informacijos priėmimą, perdavimą ir poreikį komunikuoti. Visos šios grandys yra labai svarbios (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Komunikacijos grandys

**Šaltinis:** Liaudanskienė, V., Viliūnienė, A. (2006). *Bendravimo su vaikais, turinčiais įvairaus lygio negalią, būdai ir technologijos*. Vilnius: Viltis, p. 17.

Komunikacijos procesas vyksta šia grandine: mintyse suformuluojama idėja, užkoduojama, perduodama, priimama, iškoduojama (suprantant jos prasmę) ir naudojama. Efektyvi komunikacija vyks tada, kai žmogus, priimantis informaciją, ją priima tokią, kokia ji buvo perduota, tai yra neiškraipytą. Žmogus, perduodantis informaciją, vadinamas komunikatoriumi. Žmogus, priimantis informaciją, vadinamas priėmėju. Vienpusė komunikacija vyksta, kai informacija iš komunikatoriaus sklinda priėmėjui, tačiau šis nerealizuoja grįžtamojo ryšio. Efektyvus informacijos priėmimas vyksta realizuojant šiuos 5 žingsnius:

- 1) informacija gaunama;
- 2) informacija suprantama;
- 3) informacija priimama;
- 4) informacija panaudojama;
- 5) realizuojamas grįžtamas ryšys (Kaip sukurti gerus savitarpio santykius, 2009).

Prieš tampant informacijos priėmėju–perdavėju, asmeniui pirmiausia reikia suprasti, kad žodžiai turi reikšmes, o visi daiktai ir veiksmai – pavadinimus. Norėdamas perduoti informaciją asmuo turi turėti ir nuolat plėsti savo pasyvųjį bei aktyvųjį žodyną. Be to, jis turi išmokti jungti žodžius į sakinius ir suvokti, kad aplinkiniai asmenys supras, ką jis nori pasakyti, kokią informaciją perteikti (Liaudanskienė, Viliūnienė, 2006, p. 18).

Remiantis D. Skeiriene (2005), bendradarbiavimas atsiranda tik tada, kai individus ar grupės sieja idėjos, sukuriami santykiai, paremti lygiomis teisėmis, pasitikėjimu ir bendrų tikslų siekimu. Bendradarbiavimu laikytinas bendras bent dviejų asmenų veiklos vykdymas. Galima teigti, kad bendravimas svarbus bendradarbiavimui žmonėms kartu dirbant vieną darbą. Bendradarbiavimą galima laikyti vertybe, kuri turi būti mūsų visuomenėje pripažįstama, nes bendradarbiavimas formuoja „naują“ – demokratinę – visuomenės kultūrą visose socialinio gyvenimo srityse.

Bendravimas yra bendradarbiavimo pagrindas, tačiau vien tik bendravimas neužtikrina bendradarbiavimo.

Gerai savitarpio santykiai negali egzistuoti be tam tikro dalijimosi idėjomis, jausmais ir informacija. Gerų savitarpio santykių kūrimas turi kartu eiti su bendravimo įgūdžių ugdymu. Galima išskirti tris įgūdžius, sąlygojančius gerą bendravimą: aiškus kalbėjimas ir perteikimas; klausymas ir dėmesio sukaupimas; diskusija ir aiškinimas. Bendraujant su žmonėmis didelę reikšmę turi požiūris į save, nulemiantis elgesį su aplinkiniais. Pasitikėjimas savimi ir kitais, pagarba, savęs mylėjimas nulemia geresnius santykius su žmonėmis, sąlygoja nuoširdesnę ir efektyvesnę bendravimą. Nemažą reikšmę turi ir pastangos bei dėmesys komunikavimui tobulinti, tam skiriamas laikas (Kaip sukurti gerus savitarpio santykius, 2009).

Muzikos mokyklos narių bendravimą ir bendradarbiavimą galima sieti su komandiniu darbu. „Komanda – tai grupė specifiniais gebėjimais pasižyminčių žmonių, kuriuos vienija bendri tikslai ir atsakomybė už jų įgyvendinimą“ (Lipinskienė, Stokaitė, 2006, p. 208). Remiantis V. Rimkevičiene ir kt. (2006), komanda - tai grupė narių, kurie privalo turėti bendrus veiklos tikslus, sąveikauti vieni su kitais, kad įgyvendintų šiuos bendrus tikslus. Komandos nariai turi turėti aiškiai apibrėžtus ir vienas nuo kito priklausančius vaidmenis, jie turi organizacinę komandos identitetą su apibrėžta organizacine funkcija.

Komandos darbo principai yra bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba. Kiekvienas komandos narys atlieka tam tikrą rolę šios grupės veikloje, bendrai užduočiai atlikti. Jis taip pat turi (pagal situaciją) ir lyderiavimo, ir narystės (dalyvavimo) teisę. Komandoje priimant sprendimus siekiama susitarimo. Čia sprendžia visi komandos nariai. Komandos nariai pasižymi aukšta motyvacija, kai įgyvendinami bendri tikslai, nes individualūs poreikiai ir tikslai iš principo sutampa su komandos. Santykiai komandoje grindžiami tarpusavio pasitikėjimu, supratimu, abipuse pagarba ir priėmimu. Komanda yra lanksti struktūra, kuri pajėgi prisitaikyti prie naujų aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo, įvertinti savo veiklą, ją keisti, nepraradama efektyvumo lygio (Uscila ir kt., 2007, p. 66).

V. Rimkevičienės ir kt. (2006) pateiktas modelis (žr. 5 pav.) parodo, kad indėliai (pvz., komandos sudėtis ir užduotis) per komandos procesus (pvz., darną ir lyderystę) daro tiek tiesioginę tiek netiesioginę įtaką komandos efektyvumui, kuris apima:

- 1) komandos sukurtus rezultatus (pvz., kiek buvo gydytų pacientų, kiek sutrumpėjo laikas laukiant gydytojo priėmimo, sumažėjo pacientų skundai);
- 2) kokias pasekmes komanda sukelia savo nariams;
- 3) ir/ar padidėjo komandos pajėgumas dirbti ateityje.

## Komandos indelio - proceso- rezultato modelis



### 5 pav. Komandos indelio-proceso-rezultato modelis

Šaltinis: Rimkevičienė, V., Rimkutė, D., Dapkevičienė, J., Narmontienė, J. (2006). Įsidarbinimo kompetencijos įgūdžiai ir bendrieji gebėjimai. Vilnius: Socialinės politikos grupė, p. 106.

Skirtingų profesijų žmonių darinys komandoje daro įtaką. Komandos sudėtis gali skirtis: pagal lytį; etninę kilmę; darbinius vaidmenis; amžių; išsilavinimą; atliekamas funkcijas; asmenybės ypatumus (Rimkevičienė ir kt., 2006).

Darnios komandos nariams būdingi visi šie keturi veiksniai:

- 1) veiksmas - aktyvumas, pasiekimai, sėkmė, sprendimų suradimas ir tobulėjimas;
- 2) struktūra - organizuotumas, metodiškumas, procesas, strategija, taktika ir disciplina;
- 3) žmonės - komanda, bendravimas, motyvacija, socialinis kontaktas;
- 4) idėjos - koncepcija, galimybės, kūrybiškumas, inovacijos ir naujovės.

Geriams komandos santykiams pasiekti padeda aktyvus jos narių susiklausymas bei efektyvus grįžtamasis ryšys, konstruktyvus problemų sprendimas, konsensusas bei adekvatus savęs vertinimas (Litvinenko, Meidutė, 2004).

M. Dromantas (2005) pastebi, kad komandinis darbas turi kur kas daugiau privalumų nei individualus darbas. Darbuotojams suteikiamos naujos galimybės profesiniam augimui, jie įtraukiami į bendrą įmonės problemų sprendimą; didėja jų pasitenkinimas darbu. Kita vertus, pati savaime komandinė veikla (arba tiesiog –grupinis veikimas) anaipol dar negarantuoja galutinės sėkmės. Mokslo faktais įrodyta, jog pačios skandalingiausios pastarųjų dešimtmečių verslo plėtros ir politinės akcijos, kurių išdava buvo gilios verslo ir politinės krizės, buvo ne kas kita, kaip grupinio (kolegialaus) sprendimų priėmimo ir grupinio veikimo pasekmė. Vėliau buvo įrodyta, jog už tokių nevykusių akcijų paprastai visada slypėjo ydinga grupinio veikimo struktūra: klaidingas sprendimų priėmimas, lyderių autoritarizmas, grupinis spaudimas ir konformizmas, informacijos filtravimas, stereotipiškas ir nelankstus požiūris į aplinkybes ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad muzikos mokyklos organizacinei kultūrai svarbus narių bendravimas ir bendradarbiavimas. Tai vienas iš būdų spręsti įvairius klausimus ir kurti bendruomenę, formuoti savitą organizacinę kultūrą. Komandinis organizacijos narių darbas turi kur kas daugiau privalumų nei individualus darbas. Darniai komandai būdinga aktyvumas, pasiekimai,

sėkmė, sprendimų suradimas ir tobulėjimas; struktūra - organizuotumas, metodiškumas, procesas, strategija, taktika ir disciplina; komanda, bendravimas, motyvacija, socialinis kontaktas; koncepcija, galimybės, kūrybiškumas, inovacijos ir naujovės.

## 2. KLAIPĖDOS REGIONO MUZIKOS MOKYKLŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODIKA

### 2. 1. Tyrimo organizavimas ir metodika

**Tyrimo objektas** - Klaipėdos regiono muzikos mokyklų organizacinė kultūra.

**Tyrimo tikslas** - įvertinti Klaipėdos regiono muzikos mokyklų organizacinę kultūrą.

**Tyrimo laikas, vieta.** Interviu atliktas 2010 m. kovo-balandžio mėnesiais Klaipėdos Jeronimo Kačinsko bei Juozo Karoso muzikos mokyklose.

**Tyrimo metodika.** Siekiant tyrimo tikslo atliktas **kokybinis tyrimas**. Šis tyrimas yra suvokimo procesas, kuris grindžiamas individualiomis metodologinėmis žmonių socialinių problemų tyrimo tradicijomis. Tai tyrimas, naudojantis atvirus klausimus individų ar grupių suvokimui, požiūriams, nuomonėms, patirtims ar veiklos modeliams tirti.

Anot K. Kardelio (2002), kokybinių tyrimų metodologija grindžiama dvejomis skirtingomis filosofinėmis socialinių reiškinių aiškinimo paradigmomis. Vienas iš šių požiūrių - pozityvistinis (arba normatyvinis) socialinę realybę aiškina objektyvistiniu, o kitas – **fenomenologinis** (arba interpretacinis, antipozityvistinis) – subjektyvistiniu pagrindu. Fenomenologinio požiūrio pagrindas yra žmogaus santykis su išoriniu pasauliu bei kitais žmonėmis. Jame sudėtinga problema supaprastinama į jos pamatinius elementus, sutelkiant dėmesį į tai, kas yra esminio, tikintis atskleisti racionalius principus, būtinus tiriamajam reiškiniui arba fenomenui suprasti. Į pastarąjį požiūrį buvo remtasi ir vykdant šio baigiamojo magistro darbą.

Be to, tyrimo vykdymas orientuotas į **etnografinį metodą**, kuris, pasak K. Kardelio (2002), gali būti susijęs su individo ar grupės elgsenos tam tikroje aplinkoje tyrimais. Toje aplinkoje gali būti savi papročiai, vertybės, bendravimo būdas. Etnografiniai tyrimai paprastai remiasi atitinkamos žmonių veiklos stebėjimu, neformaliu pokalbiu, o dažnai ir tiesioginiu tyrėjo dalyvavimu toje veikloje. Jais stengiamasi atskleisti kas atsitiko tam tikroje socialinėje aplinkoje, kaip palaikomi socialiniai ryšiai ir ką tie įvykiai ir ryšiai reiškia dalyviams. Manome, kad etnografinio metodo tradicija siekia ir K. G. Jungo (1999) kolektyvinės sąmonės fenomeną. Gimdami mes paveldime ne tik biologinius, bet ir psichologinius ypatumus. Psichologinis paveldimumas turi įtakos mūsų elgesiui ir patirčiai. Kolektyvinės sąmonės buvimas taip pat siejamas su "šeštuoju pojūčiu", nuojauta ar išankstiniu žinojimu, kaip, ką ir kodėl daryti. Iš čia, beje, kyla ir visiškai naujų idėjų, visa mūsų kūryba. Kolektyvinės sąmonės turinį sudaro mintys ir jausmai, bendri visiems žmonėms, kylantys iš bendros žmonijos emocinės patirties. Taigi visai realu, kad mūsų požiūris, vertinimas, suvokimas reakcijos analogiškoje situacijoje gali būti labai panašios. To pasekoje,

atsiranda tinkamos sąlygos „nerašytoms taisyklėms“, neapibrėžtomis tradicijoms, kurių laikomės, nors sąmoningai ne visada galime įvardinti priežastį.

Naudotas **struktūruotas interviu** yra populiarus ir įgalina surinkti daug informacijos, kuri leidžia nustatyti dėsningumus tiriamoje srityje. Interviu paskirtis gali būti trejopa:

1. tiesioginė ir pagrindinė priemonė reikiamai informacijai gauti. Pavyzdžiui, sužinoti, ką mano respondentas, išsiaiškinti, ką asmuo žino (žinių informacija), ką jis mėgsta ir ko nemėgsta (vertybės), ką galvoja (požiūriai),
2. priemonė iškeltai hipotezei patikrinti. Pavyzdžiui, nustatyti arba patikslinti kintamųjų ir tiriamojo įvykio ryšius,
3. gali būti panaudotas kartu su kitais tyrimo metodais ir renkant informaciją, ir įvertinant kitus metodus, pavyzdžiui, anketinę apklausą.

Būdingas tiriamojo interviu bruožas ir tas, kad visa informacija gaunama žodžiu. Tuo jis iš esmės skiriasi nuo anketinės apklausos. Yra ir daugiau skirtumų. Pavyzdžiui, interviu suteikia platesnes galimybes nuodugniau pažinti tiriamąjį asmenį, tuo tarpu anketinėje apklausoje tokios galimybės labai ribotos. Interviu, kaip ir kitiems tyrimo metodams, būdingi panašūs procedūriniai klausimai. Visų pirma apgalvojamas tyrimo tikslas, iš kurio aiškėja, kokios informacijos reikės. Kadangi klausimai yra pagrindinis informacijos šaltinis, todėl konstruojant klausimus pirmiausia reikia įvardyti kintamuosius, t.y. tai, ką ketiname išmatuoti, nustatyti. Paruošus klausimą, apgalvojama ir jo atsakymų forma. Klausimo formos pasirinkimas priklauso nuo daugelio veiksnių: tyrimo tikslo, tiriamojo dalyko pobūdžio, (t.y. ar turime reikalą su faktais, ar nuomonėmis), nuo respondento išsilavinimo, nuo to, kokią informaciją norime gauti, ir pan.

Tyrimo duomenys analizuoti naudojant **kokybinę interpretacinę turinio (content) analizę**, duomenis grupuojant pagal kategorijas (remiantis O. Tijūnėlienės ir A. Virbaliienės (2006) metodiniais nurodymais).

**Tyrimo instrumentas.** Interviu klausimynas sudarytas remiantis teorinėje dalyje išnagrinėtais aspektais ir sudarius operacionalizacijos lentelę (žr. 2 priedas). Operacionalizacija (operaciniai apibrėžimai) - tai teorinių sąvokų transformacijos į konkrečias matavimų skales procedūra. Operacionalizacija nėra vien tik formali klasifikavimo procedūra. Operacionalizacijos procedūra yra euristinė, jos rezultatai turi hipotezės statusą. Kartais, atliekant operacionalizaciją, nepakanka vien teorinio mąstymo. Tada atliekami ir bandomieji empiriniai tyrimai, skaičiavimai, randami faktiškai pagrįsti objektų klasifikavimo (taksonomijos) kriterijai. Kūrybinga, tačiau korektiška tyrimo teorinių sąvokų operacionalizacija - vienas svarbiausių jo metodologinės kokybės ir rezultatyvumo veiksnių (Teoriniai tyrimo metodai, 2002)



## 2. 2. Tyrimo dalyviai

**Tyrimo dalyviai.** Interviu metu apklausta 11 Klaipėdos regiono muzikos mokyklų darbuotojų, turinčių pedagoginį išsilavinimą (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

Lytis	Pedagoginio darbo stažas muzikos mokykloje	Užimamos pareigos
Moteris	2 metai	Smuiko specialybės mokytoja
Moteris	2 metai	Akordeono specialybės mokytoja
Moteris	2 metai	Kanklių specialybės mokytoja
Moteris	3 metai	Fortepijono specialybės mokytoja ir konsertmeisterė
Moteris	3 metai	Džiazinio dainavimo specialybės mokytoja
Moteris	5 metai	Akordeono specialybės mokytoja
Moteris	8 metai	Vokalo specialybės mokytoja
Moteris	10 metų	Fleitos specialybės mokytoja
Moteris	36 metų	Akordeono specialybės mokytoja, skyriaus vedėja
Vyras	10 metų	Gitaros specialybės mokytojas
Vyras	20 metų	Trimito specialybės mokytojas

Tyrimo dalyvių darbo muzikos mokykloje patirtis – nuo 2 iki 20 metų. Viena iš tyrimo dalyvių šioje mokykloje dirba 36 metus. Pagal lytį beveik visi respondentai (9) – moterys. Vyrų pedagogų tyrime dalyvavo tik du.

Respondentai dalyvauti tyrime sutiko savanoriškai (nepažeistos nei vieno teisės į laisvanoriškumą). Jiems buvo garantuojamas konfidencialumas (jie buvo informuojami, kad dalyvavimas tyrime ir teikiama informacija nebus panaudojama prieš juos ateityje), buvo supažindinti su tyrimo turiniu ir tikslu, domenų rinkimo metodu.

## 4. KLAIPĖDOS REGIONO MUZIKOS MOKYKLŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMAS

### 3. 1. Klaipėdos regiono muzikos mokyklų organizacinės kultūros vertinimas bendravimo ir bendradarbiavimo aspektu

Mokslinės literatūros (Steponavičienė, 2003) analizė parodė, kad mokyklos kultūra kuriama kasdieniniame gyvenime mokyklos nariams bendraujant ir bendradarbiaujant tarp savęs. Ir kuo suprantamesnė, priimtinesnė ir visus telkianti yra mokyklos kultūra, juo sėkmingiau ir darniau mokykla eis idealų ir norimų tikslų link.

Todėl siekiant tyrimo tikslo ir vertinant muzikos mokyklų organizacinę kultūrą bendravimo ir bendradarbiavimo aspektu, pradžioje siekta įvertinti, kiek muzikos mokyklai svarbus jos narių bendravimas ir bendradarbiavimas. Visi tyrimo dalyviai išvelgė bendravimo ir bendradarbiavimo svarbą šioje mokykloje.

*Jūsų požiūriu, kiek muzikos mokyklai svarbus jos narių bendravimas ir bendradarbiavimas?  
Kodėl?*

Respondentų pasisakymai šiuo klausimu atsispindi 3 lentelėje.

3 lentelė

#### Muzikos mokyklos narių bendravimo ir bendradarbiavimo svarbos vertinimas

Kategorija	Teiginių skaičius	Prasminių kontekstų – teiginių pavyzdžiai
Geresni darbo rezultatai	11	<...tik bendraujant ir bendradarbiaujant su nariais, galima pasiekti didesnių rezultatų, keistis informacija>; <... bendradarbiavimas motyvuoja geriau mokytis, ruoštis įvairiems pasirodymams>; <be jo sunku įsivaizduoti bendrą gerą mokyklos rezultatą>; <... nes tik bendraujant ir bendradarbiaujant galima pasiekti geresnių rezultatų>; <... skatina žymiai greičiau tobulėti>; <būtų neįmanoma sulaukti gerų darbo rezultatų>; <... greičiau pasiekti bendrų tikslų>; <Susibendravę susibūrę žmonės į kolektyvus, turintys bendrus tikslus, gali „nuversti kalnus“, pasiekti labai didelių aukštumų>; <Vadovybė suinteresuota mokinių paruošimu, laimėjimais konkursuose - to siekiant neišvengiamas bendravimas ir bendradarbiavimas>; <... lemia darbo pranašumą>; <...geresni rezultatai>.

Ryšio tarp narių stiprinimas	5	<Padeda sustiprinti ryšį tarp narių>; <... savitarpio sutarimas ir bendri tikslai>; <Galima pasidalinti patirtimi <...>. Bendraujant palaikomi geresni savitarpio santykiai>; <Bendravimas suartina tarpusavyje narius, leidžia dalintis informacija>; <Tvirtėja santykiai tarp kolegų...>.
Mokyklos mikroklimato gerėjimas	2	<...gerėja mokyklos mikroklimatas>; <svarbu apie save sukurti teigiamą aplinką>.
Vidinio narių pasitikėjimo savimi stiprinimas	2	<... bendradarbiavimas <...> stiprina pasitikėjimą savimi>; <tapimas stipresniais žmonėmis>.

Tyrimo metu gauti duomenys patvirtino vyraujančią supratimą, kad mokykla suvokiama kaip viena bendruomenė, o ne pastatas, kuriame teikiamos mokymo bei ugdymo paslaugos. Respondentai, atsakydami į šį klausimą, pirmenybę teikė geresniems darbo rezultatams, kuriuos pasiekti labiausiai padeda mokyklos narių bendravimas ir bendradarbiavimas. Žinomas pavyzdys, kad „vieną beržo šakelę perlaužti lengva, o iš jų surištą šluota – sunku“, iliustruoja respondentų požiūrį ir tikėjimą sėkme, jei tikslams pasiekti pasitelkiama visa bendruomenė. Išvelgiamas respondentų pasitenkinimas esant bendruomenės nariu bei tikėjimas ir pasitikėjimas kolegų darbo sėkme.

Bendravimas ir bendradarbiavimas, siekiant bendrų tikslų, išryškina ir smulkesnius, bet ne mažiau svarbius, bendradarbiavimo teikiamus privalumus: ryšio tarp narių stiprinimą, mokyklos mikroklimato gerėjimą, vidinio narių pasitikėjimo savimi stiprinimą.

Prisiminus priešistorę, žinom, kad žmogus evoliucionavo ir išgyveno tik dėka bendruomenės. Nenuostabu, kad ir šiandien bet kuri bendruomenė nesuvokiama be augančio ryšio tarp jos narių. Taigi respondentai, racionaliai arba neracionaliai tai suvokdami, siekia stiprinti tarpusavio ryšį, pažinti vieni kitus, palaikyti bei tikėtis kolegų palaikymo.

Stipresnis ar silpnesnis mokyklos bendruomenės narių ryšys atsispindi bendrame mokyklos mikroklimato vertinime. Geras mikroklimatas – ideologinė siekiamybė, kuri, nors suvokiama visų respondentų, tačiau yra stipriai veikiama susiformavusių papročių, neformalių taisyklių. Tai ypač jaučia ir akcentuoja nauji mokyklos bendruomenės nariai.

Nuo bendrų siekiamų geresnių darbo rezultatų, tarpusavio ryšio stiprinimo, mokyklos mikroklimato gerinimo pereinama iki individualiausio bendravimo ir bendradarbiavimo privalumo - vidinio narių pasitikėjimo savimi stiprinimo. Nors šį aspektą akcentavo tik du respondentai, tačiau pasitikėjimo savimi svarba suvokiama visų išvardintų atsakymų kategorijose.

Taigi išaiškėjo, kad Klaipėdos regiono muzikos mokyklų darbuotojai teigiamai vertina muzikos mokyklos narių bendravimą ir bendradarbiavimą. Visi apklaustieji mano, kad tai padeda pasiekti

geresnių darbo rezultatų, laimėjimų, mano, kad susibūrus ir bendradarbiaujant kartu galima pasiekti didelių aukštumų. Daugelis tyrimo dalyvių pastebėjo, kad bendravimas ir bendradarbiavimas taip pat stiprina narių tarpusavio ryšius, nariai labiau pasitiki savimi. Be to, bendradarbiaujant gerėja mokyklos mikroklimatas.

Apibendrinus interviu rezultatus nustatyta, kad Klaipėdos regiono muzikos mokyklų nariams ne visada būdingas bendravimas ir bendradarbiavimas. Trys iš respondentų pastebėjo, kad į bendradarbiavimo procesą ne visada leidžiama įsijungti jauniems specialistams. Taigi dažniau bendradarbiauja didesnę darbo patirtį muzikos mokykloje turintys darbuotojai. Reikia pastebėti, kad jauni specialistai į bendradarbiavimo procesą atneštų naujesnių idėjų, pasiūlytų inovacijų, kurios galbūt būtų naudingos įstaigų organizacinei kultūrai, veiklos rezultatams.

*Ar Jūsų mokyklos bendruomenės nariams būdingas bendravimas ir bendradarbiavimas? Kaip visa tai pasireiškia? Kokiais bruožais pasižymi?*

Klaipėdos regiono muzikos mokyklų narių bendravimui ir bendradarbiavimui būdingi bruožai (pasireiškimas) matyti 4 lentelėje.

4 lentelė

**Klaipėdos regiono muzikos mokyklų nariams būdingo bendravimo ir bendradarbiavimo ypatumai**

<b>Kategorija</b>	<b>Teiginių skaičius</b>	<b>Prasminių kontekstų – teiginių pavyzdžiai</b>
Bendri muzikiniai projektai	4	<.. pasireiškia bendrais ansambliais su kitų mokytojų mokiniais>; <... bendri projektai. Popamokinė veikla...>; <Siekia daugiau įtraukti mokyklos kolektyvą į įvairius organizuojamus renginius, projektus>; <Bendradarbiavimas – ansamblių formavimas, kai kartu rengiamas projektas...>.
Švenčių organizavimas	2	<Bendradarbiavimas mūsų bendruomenėje atspindi ypatingai įvairių šventinių renginių organizavime>.
Susirinkimai	5	<Grupės vadovai sukviečia susirinkimą, kuriame būna aptariamas renginys, išklausomi pasiūlymai, siūloma įvairi pagalba ruošiantis renginiui>; <Bendraujama per susirinkimus darbo klausimais>; <Susitikimai su įvairiais muzikos specialistais <...> ir susirinkimų metu>; <Pasidalijama ne tik darbais, bet ir informacija, patirtimi>; <...tai apskaitimas informacija, darbo rezultatų aptarimas, diskusijos metodiniais klausimais>.
Kelionės	1	<Organizuojamos kelionės – per jas galime artimiau susipažinti su kolegomis, mokiniais. Bendravimas ir bendradarbiavimas būna neišvengiamas, kad ir koks jis būtų>.

Bendravimas ir bendradarbiavimas pasireiškia nuo paprasčiausios formos, tokios kaip dviejų kolegų bendravimas, iki masinių renginių, kurie yra bendruomenės narių bendravimo ir bendradarbiavimo rezultatas. Pagrindiniu bendradarbiavimo bruožu respondentai įvardino susirinkimus. Susirinkimai, kaip ir pati bendruomenės sąvoka, respondentams suvokiama pati savaime, nes tokios bendravimo formos atsiradimas istoriškai neatsiejamas nuo žmogaus. Būtina pažymėti, kad susirinkimai, kaip bendravimo ir bendradarbiavimo forma, respondentams priimtini ir savaime suprantami dėl susirinkimams būdingo demokratiškumo požymio.

Kadangi respondentai atstovauja muzikos mokyklas, tai akivaizdu, kad didelį bendravimo ir bendradarbiavimo rezultatą atspinti muzika. Iš pateiktų atsakymų matome, kad muzika, kaip bendravimo priemonė, priimtina santykiu: mokytojas – mokytojas, mokinys – mokytojas, mokinys – mokinys. Akivaizdus tokio bendravimo rezultatas yra bendrų projektų kūrimas (įvairaus sąstato ansamblių formavimas). Drįstu pastebėti, kad muzikos mokyklos bendruomenėje tokie „projektai“ paprasčiau, greičiau ir dažniau įgyvendinami, nei bendrojo lavinimo mokyklų projektai.

Sekantis bendravimo ir bendradarbiavimo atspindys – švenčių organizavimas. Verta pastebėti, kad muzikos mokyklose organizuojamos šventės vyksta muzikos pagrindu. To pasekoje pastebime, kad šventės organizavimas neįmanomas sutelkus vien šventės organizavimu atsakingų asmenų grupę, nes, kaip jau minėjau, šventės pagrindą sudaro muzika. Priimta, kad labiausiai tinkanti muzikos pateikimo forma auditorijai yra koncertas. Kadangi šventinis koncertas formuojamas iš tokių etapų: kūrinių parinkimas, atlikėjų paruošimas, ansamblių formavimas, šventės planavimas, scenarijaus rengimas, scenografijos kūrimas, reklamavimas ir pan., tai akivaizdu, kad būtinas visos mokyklos narių bendravimas ir bendradarbiavimas.

Dažniausiai neatsiejama meno dalis yra gastrolės. Kadangi muzikos mokykla suvokiama kaip meno mokykla, tai gastrolės – kelionės yra neišvengiama muzikinės veiklos dalis. Taigi, savaime suprantama, kodėl respondentai kelionę įvardino kaip bendravimo ir bendradarbiavimo formą. Tokio pobūdžio kelionės skatina bendravimą ir bendradarbiavimą ne tik tarp tos pačios muzikos mokyklos bendruomenės narių, bet ir su kolegomis iš kitų muzikos mokyklų (atsižvelgiant, kur yra vykstama).

Matyti, kad bendravimas ir bendradarbiavimas dažniausiai pasireiškia per bendrų muzikinių projektų rengimą, susirinkimus. Taip pat bendradarbiaujama organizuojant šventes, kelionių metu. Daugelis tyrimo dalyvių pastebėjo, kad narių bendravimui ir bendradarbiavimui būdinga draugiškumas, nuoširdumas, išklausymas, pasitikėjimas vieni kitais, patarimų dalijimas. Tačiau du iš informantų pastebėjo, kad muzikos mokykloje vyrauja didelė konkurencija tarp darbuotojų (dėl

apmokėjimo, darbo valandų skyrimo), kas neigiamai veikia bendravimo ir bendradarbiavimo procesą.

Vadinasi, siekiant tobulinti esamą muzikos mokyklų organizacinę kultūrą ne tik svarbu į bendradarbiavimo procesą įtraukti daugiau jaunų specialistų, bet ir siekti, kad narių tarpusavio santykių nedrumstų darbo apmokėjimo ar kiti darbo organizavimo klausimai.

*Kokie motyvai lemia Jūsų dalyvavimą bendroje mokyklos veikloje, bendradarbiavimą su kolegomis? Pakomentuokite savo atsakymą.*

Vertinant muzikos mokyklų organizacinę kultūrą bendravimo ir bendradarbiavimo aspektu taip pat nustatyta, kokie motyvai lemia informantų dalyvavimą bendroje mokyklos veikloje, bendradarbiavimą su kolegomis (žr. 5 lentelė).

5 lentelė

**Motyvai, lemiantys informantų dalyvavimą bendroje mokyklos veikloje, bendradarbiavimą su kolegomis**

Kategorija	Teiginių skaičius	Prasminių kontekstų – teiginių pavyzdžiai
Noras tobulėti	5	<Pagrindiniai motyvai: noras tobulėti, panaudoti savo turimas žinias>; <... noras turtinti savo žinių bagažą, noras tobulėti, neatsilikti nuo kitų>; <... galima gauti daug naudingų žinių, pagalbos iš kitų mokytojų>; <Norint gerai paruošti mokinius privalai bendrauti ir bendradarbiauti su kitais mokytojais, rūpi jų nuomonė>; <... profesinis tobulėjimas>.
Siekis palaikyti geresnius, vieningus santykius su kolegomis	6	<...draugiškų santykių palaikymas>; <... kad rastum bendraminčių, kad tave pažintų, žinotų, vertintų>; <Noras pritapti ir neišsiskirti iš kitų>; <Galimybė padėti kolegoms>; <.. noras padėti kolegoms, tada ir mokyklai bus geriau>; <Noras pagelbėti kolegoms, pasiūlyti savo mintis, galbūt jos pravers>.

Dalyvavimo bendroje veikloje pagrindinė „matoma“ priežastis yra bendrų tikslų siekimas. Kaip minėjau, tai suvokiama kiekvienam bendruomenės nariui kaip pagrindinė siekiamybė. Žmogaus motyvą veikti akivaizdžiai matome iš pagrindinio tikslo siekio, tačiau po juo slepiasi ir mažesni individualūs tikslai, kurie gali išsišakoti nuo bendro tikslo siekimo iki kasdienių tikslų. Respondentai įvardino dvi pagrindines dalyvavimo bendroje mokyklos veikloje vidinių tikslų siekimo priežastis: noras tobulėti ir siekis palaikyti geresnius, vieningus santykius su kolegomis.

Noras tobulėti yra savas ir pažįstamas kiekvienam individui, o pedagogui, galima traktuoti, yra privalomas, nes pagrindžia idėjos „mokyti visą gyvenimą“ pagrindą. Išsamūs klausimo atsakymai rodo, kad didžioji dalis respondentų tai suvokia ir priima kaip savaime suprantamą tiesą.

Tobulėjimo poreikis neapsiriboja vien profesinių žinių kaupimu. Šis procesas išsiplėčia į gerosios patirties skaidą. Pedagogai suvokia save ne tik kaip informacijos moksleiviams tiekėją, bet ir kaip kolegų konsultantą, patarėją. Savaimė suprantama, noras tobulėti nėra „įrėmintas mokyklos sienose“. Vidinė tobulėjimo motyvacija ir paskata neapsiriboja dėstomu dalyku.

Respondentų atsakymai patvirtina, kad bendradarbiavimas ir dalyvavimas bendroje mokyklos veikloje yra ne pagrindinis tikslas, o tik priemonė tikslui pasiekti. Kaip siekiamybę respondentai šiuo klausimu įvardino siekį palaikyti geresnius, vieningus santykius su kolegomis. Nors priimta manyti, kad pasitenkinimą darbu lemia užmokesčio dydis, tačiau geri, vieningi santykiai su kolegomis, kuriantys teigiamą mikroklimatą, dažniausiai tampa reikšmingesniu argumentu.

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, pagrindiniai motyvai, lemiantys respondentų dalyvavimą bendroje mokyklos veikloje, bendradarbiavimą su kolegomis – noras tobulėti ir siekis palaikyti geresnius, vieningus santykius su kolegomis.

Du iš respondentų pastebėjo, kad jie nejaučia jokios motyvacijos bendrauti ir bendradarbiauti, nes visa tai dažniausiai vyksta atskiruose skyriuose, trūksta jungtinių projektų, nėra naujovių. Vadinasi, Klaipėdos regiono muzikos mokyklų organizacinėje kultūroje yra trūkumų, todėl būtų reikalingi pokyčiai.

*Kokia Jūsų įstaigos narių bendravimo ir bendradarbiavimo nauda (kuo naudingas Jūsų, kaip pedagogų bendravimas ir bendradarbiavimas mokyklai, Jums pačiam?) Pakomentuokite savo atsakymą.*

Respondentų pasiteiravus apie jų įstaigos narių bendravimo ir bendradarbiavimo naudą tiek jiems patiems, tiek ir mokyklai, daugelis pateikė panašius pastebėjimus, kaip ir pateiktus 3 lentelėje (žr. 6 lentelė).

6 lentelė

### **Muzikos mokyklos narių bendravimo ir bendradarbiavimo naudos vertinimas**

Kategorija	Teiginių skaičius	Prasminių kontekstų – teiginių pavyzdžiai
------------	-------------------	---

Ryšio tarp narių stiprinimas	8	<Stiprina ryšį tarpusavyje...>; <... esi priverstas parodyti savo darbo vaisių kitiems, sulaukti komentarų, pasiūlymų>; <Bendraujant su kolegomis yra lengviau išsprendžiamos problemos, atrandamas išmintingesnis problemų sprendimo būdas ...>; <... gerėja psichologinis klimatas, tarpusavio bedravimas...>; <stiprinami ryšiai su mokiniais>; <Bendraudant su kolegomis stengiamės išsakyti kas mūsų veikoje yra netinkama ir tai pataisyti, todėl darbas yra sklandesnis, be konfliktų>; <Geri pedagogų ryšiai, tai pavyzdys mokiniams>; < Jei geri pedagogų santykiai, tai ir mokiniai jaučiasi tokioje aplinkoje gerai>.
Mokyklos mikroklimate gerėjimas	5	<Nauda didelė susidomėjimui naujų mokinių>; <...reikia nevengti keistis, tobulėti , būti atviriems naujovėms...> ; <Komunikuojant kyla naujų minčių idėjų>; <...praktika mokytojams ir mokiniams>; <Savaime aišku, tai nenutrūkstanta grandinė, kada tobulėjame mes mokytojai, savo mokiniams perteikiame savo žinias, taip tobulėja mokiniai. Mokyklai tai jau yra didelė nauda>.
Vidinio narių pasitikėjimo savimi stiprinimas	3	<...žmogus bendraudamas tobulėja ir semiasi naujų idėjų>; <... nes sėdamasis žinių iš kitų aš tobulėju, jaučiuosi aktyvus ir galiu padaryti dar daugiau>; <... padeda man kelti savo kvalifikaciją, pasidalinti savo patirtimi...>.

Mokyklos veika nesuvokiama be jos narių tarpusavio bendravimo ir bendradarbiavimo. Pedagogų tarpusavyje vykstantis bendravimas ir bendradarbiavimas pagerina ugdymo kokybę. Pedagogai lygina savo ir kolegų pasiekimus, taip stiprindami vidinę motyvaciją tobulėti. Konsultuodami ir patardami kolegomis, dalinasi gerąja patirtimi, suranda tinkamiausius problemų sprendimo būdus. Respondentai pažymi, kad jiems labai aktuali kolegų kritika, patarimai ir komentarai, kurie būna atviri ir teisingi. Darbo veiklos privalumų ir trūkumų tikslus įvertinimas padeda „eiti tobulėjimo keliu“. Kolegų patarimai, rekomendacijos, žinių mainai praplečia pedagogo kompetencijas, kurių dėka pagerėja ugdymo kokybė, tobulėja mokiniai. Mokinių pasiekimai ne tik suteikia pasitenkinimą pedagogui atliktu darbu, bet ir garsina mokyklos vardą, taip pritraukiant daugiau moksleivių. Respondentai pastebi, kad gebėjimas produktyviai bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis, rodo teigiamą pavyzdį moksleiviams. Ypač tai atsiskleidžia muzikinėje projektinėje veikloje ne tik mokyklos patalpose, bet ir už jos ribų.



Sėkminga mokyklos veikla neįmanoma be mokyklos vadovybės ir pedagogų bendravimo ir bendradarbiavimo. Mokykla – demokratiška bendruomenė, taigi visi sprendimai turėtų būti priimami susitarimo principu. Akivaizdu, kad vidaus politika mokyklose yra skirtinga, taigi bendravimo ir bendradarbiavimo nauda mokyklai ir patiems pedagogams taip pat gali būti vertinama nevienareikšmiškai.

Mokyklos mikroklimatą kuria atitinkama atmosfera mokykloje, kurią jaučia kiekvienas mokyklos bendruomenės narys. Mokyklos mikroklimatas labiausiai įtakoja asmens psichologinę savijautą. Malonūs ir draugiški santykiai su kolegomis, jaukumas, saugumas, gera nuotaika teikia pasitenkinimo jausmą darbui, įkvėpia kūrybai. Geras mokyklos mikroklimatas turi įtakos ir naujų specialistų apsisprendimui tapti atitinkamos mokyklos bendruomenės nariu. Respondentai teigia, kad tinkamo mikroklimato dėka, pasiekiami geresni darbo rezultatai, o tai yra didžiulis privalumas ir reklama mokyklai. Tik bendravimas ir bendradarbiavimas su mokyklos vadovybe, su pedagogais, su moksleiviais ir visa mokyklos bendruomene, sukuria geresnį ar blogesnį mikroklimatą.

Respondentai pastebi, kad bendravimo ir bendradarbiavimo dėka, susiformuoja ne tik bendra mokyklos nuotaika, kurią galima būtų įvardinti ir mikroklimatu, bet taip pat formuojasi ir pedagogų vidinis pasitikėjimas savimi, savo jėgomis, gabumais. Bendravimas padeda surasti save, pažinti savo gebėjimus ir galimybes. Bendradarbiavimas skatina reikšti savo mintis, idėjas. Sukuria sąlygas žinių pritaikymui netradicinėmis formomis. Tik tikintis ir pasitikintis savimi, drąsus žmogus yra pajėgus kurti, išreikšti save ir būti reikšmingas bei įdomus ne tik sau, bet ir kitiems.

Pasak tyrimo dalyvių, bendravimas ir bendradarbiavimas jiems padeda kelti kvalifikaciją, įgyti naujų kompetencijų, pasidalinti savo patirtimi. Mokyklai tai taip pat naudinga – gerėja psichologinis klimatas, kolektyvo tarpusavio bendravimas, stiprinami ryšiai su mokiniais. Bendradarbiaujant su kolegomis išryškėja įstaigos veiklos trūkumai, kuriuos stengiamasi pataisyti, todėl darbas yra sklandesnis, be konfliktų. Be to, geri pedagogų ryšiai – tai pavyzdys muzikos mokyklos mokiniams. Aplinkoje, kurioje vyrauja geri pedagogų santykiai, mokiniai jaučiasi gerai, didėja jų motyvacija mokytis.

*Kas, Jūsų nuomone, lemia efektyvų muzikos mokyklos narių (komandos) darbą?*

Apklausti darbuotojai mano, kad efektyvų muzikos mokyklos narių (komandos) darbą lemia:

- 1) noras pasiekti gerų rezultatų;
- 2) pagarba vienas kitam;
- 3) ryžtingumas, aktyvumas, iniciatyvumas, tolerancija, nuoširdumas;
- 4) noras atlikti darbą gerai ir kokybiškai;

- 5) bendri siekiai, tikslai;
- 6) nebijojimas ieškoti, įsileisti naujoves;
- 7) vieninga komanda, vaidmenų pasiskirstymas;
- 8) tinkamas vadovavimas.

Vadinasi, siekiant efektyvaus komandinio darbo, svarbios asmeninės narių savybės, bendrų tikslų ir siekių turėjimas, pagarba vienas kitam. Reikia pastebėti, kad organizacinė kultūra neatsiejama nuo vadovo darbo stiliaus, pažiūrų, todėl siekiant efektyvaus darbo bendradarbiaujant komandoje labai svarbus tinkamas vadovavimas.

Minėtus elgesio bruožus tyrimo dalyviai išskyrė kaip privalumą atliekant komandinį darbą. Be to, svarbus komunikabilumas, žingeidumas, darbštumas, kūrybiškumas, kantrumas, mokėjimas įsiklausyti ir išklaustyti, nusileisti kito nuomonei. Taip pat svarbus gebėjimas įsiklausyti į kitų pasiūlymus ir gebėjimas priimti visiems komandos nariams palankų ir gerą sprendimą.

*Ar sutinkate su teiginiu, kad muzikos mokykloje, kaip bet kurioje kitoje organizacijoje, būtini bendri darbuotojų elgesio modeliai ir standartai? Kodėl?*

Apibendrinus tyrimo rezultatus išaiškėjo, kad ne visi informantai sutinka, kad muzikos mokykloje, kaip bet kurioje kitoje organizacijoje, būtini bendri darbuotojų elgesio modeliai ir standartai (žr. 7 lentelė).

7 lentelė

### **Bendrų darbuotojų elgesio modelių ir standartų svarba muzikos mokykloje**

<b>Kategorija</b>	<b>Teiginių skaičius</b>	<b>Prasminių kontekstų – teiginių pavyzdžiai</b>
Svarbūs	8	<Jie būtini visur>; <Darbuotojų elgesio standartai ir modeliai reikalingi, tačiau ne visada pasiteisina>; <... turi būti, nes privaloma laikytis mokyklai nustatytos tvarkos>; <... turi būti, bet nebūtinai vienodi...>; <... nes be šių standartų neišsivestumėme, esame labai skirtingi <...> ypač mokytojui tai labai svarbu ir būtina>; <reikalingos taisyklės ir tvarka, be jų bus chaosas. Be to, tai didelis pavyzdys mokiniams...>; <Būtinai <...> turi būti taktiški, ypač pedagogai>; <Būtinai, turi būti ribos. Kitaip būtų netvarka <...> Turi žinoti pedagogas, kiek gali sau leisti>.
Nesvarbūs	3	<Manau, kad nereikia aklaik remtis standartais, visada geriau, kai į nusistovėjusį elgesio modelį įnešama naujumo, tai padeda kurti, skatina iniciatyvą>; <Ne. Nes visų pirma muzika yra menas, čia, manau, pedagogas gali realizuoti įvairiausias savo mintis, meno negali varžyti nei standartai nei modeliai>; <Ne, muzikos mokyklos privalumas – individualumas, fantazija, sugebėjimas bendrauti, perteikti informaciją

		(muzikines žinias)>.
--	--	----------------------

Elgesio modelių ir (ar) standartų laikymasis buvo ir yra priimtinas visų kontinentų ir tautų bendruomenėse. Tai nubrėžia ne tik elgesio ribas ir normas, bet perteikia ir bendruomenės vidinę filosofiją, pasaulėžiūrą ir pasaulėjautą, atspindi vertybes ir etikos normas. Vertinant elgesio modelių ir standartų laikymąsi praktiškai, be išvardintų argumentų, tai palengvina valdymo (vadovavimo) procesą.

Nors respondentai atsakydami į šį klausimą pasidalino į dvi nevienodas grupes, negalima sutinkančių su elgesio normomis ir standartais laikyti labiau konservatyviais, o nesutinkančių – liberalesniais. Istorija ir patirtis įrodė, kad nors ir visada egzistavimo elgesio modeliai ir standartai, niekada nebuvo šimtu procentų visi jais patenkinti.

Pastebime, kad teigiamai elgesio normas ir standartus vertinę respondentai argumentavo savo nuomone ne tik dėl tvarkos ir sistemos palaikymo, bet ir dėl psichologinio saugumo, nes kolektyvą sudaro skirtingi žmonės su skirtingomis pažiūromis, vertinimu, vertybėmis.

Neigiamai elgesio normas ir vertybes vertinusieji neturi neigiamo požiūrio į teigiamai vertinusius, o išsako asmenišką požiūrį. Tikėtina, kad šie respondentai linkę dirbti individualiai, o ne komandoje arba demonstruoja nepasitenkinimą vadovybe ir siekia sukelti permainas.

Matyti, kad tyrimo dalyviai šiuo klausimu nebuvo vieningos nuomonės. Tačiau dauguma pedagogų visgi sutinka su bendrų darbuotojų elgesio modelių ir standartų svarba muzikos mokykloje. Jie mano, kad privaloma laikytis mokyklai nustatytos tvarkos, nes darbuotojai yra labai skirtingi ir, nesant tokių modelių bei standartų, mokykloje vyrėtų chaosas. Nesutikusieji su šių elgesio modelių ir standartų svarba pažymėjo, kad muzikos mokykla yra individuali, kūrybiška įstaiga ir meno negali varžyti jokios taisyklės.

Jau minėta, kad siekiant tobulinti Klaipėdos regiono muzikos mokyklų organizacinę kultūrą, būtų reikalingi pokyčiai.

*Ar savo darbo vietoje išvelgiate komandinio darbo pokyčių? Jei išvelgiate, kaip jie vyksta? Jūsų požiūriu, kokie pokyčiai šiai dienai yra reikalingi Jūsų mokykloje, siekiant pagerinti esamą jos narių bendravimą ir bendradarbiavimą? Kodėl?*

Tyrimo dalyvių pasiteiravus, ar jie savo darbo vietoje išvelgia komandinio darbo pokyčių, daugelis atsakė neigiamai. Pokyčius išvelgia tik du iš respondentų ir pažymėjo, kaip jie vyksta (žr. 8 lentelė).

8 lentelė

## Komandinio darbo pokyčiai Klaipėdos regiono muzikos mokyklose

Kategorija	Teiginių skaičius	Prasminių kontekstų – teiginių pavyzdžiai
Įžvelgiami pokyčiai	2	<Kadangi esu iniciatyvi ir veikli, pati stengiuosi bendradarbiaudama ir siūlydama savo mintis, keisti nusistovėjusias taisykles ar įvesti naujoviškesnes tradicijas>; <Kai ateina į kolektyvą jauni pedagogai, visada atneša naujovių. „Užveda“ kolektyvą veikti kitaip>.
Neįžvelgiami pokyčiai	5	<Neįžvelgiu>; <Nematau>; <Manau, kad trūksta žmogaus idėjų, kurios skatintų pokyčius, kurie yra būtini įdomios organizacijos egzistavimui>; <Mažai...>; <... tai vyksta tik skyriuose>; <Neįžvelgiu, nemanau, kad yra komandos mūsų įstaigoje>.

Mokyklos pedagogai tobulinasi ir siekia įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją, nes kvalifikacijos tobulinimas yra neatsiejama pedagoginio darbo dalis. Tobulėjantys pedagogai įtakoja ir pačios mokyklos tobulėjimą, kuris pasireiškia pokyčių gausa. Tik maža dalis pedagogų yra linkę imtis iniciatyvos. Tai žmonės, siekiantys realizuoti save už „klasės sienų“. Pastebima, kad tokia saviraiška dažniausiai pasižymi nauji darbuotojai, bet ne visada įvertinami, todėl galiausiai susitapatina su senu kolektyvu.

Pokyčių neįžvelgiantys pedagogai tvirtina, kad trūksta iniciatyvių kolegų, suburtos komandos. Pedagogai neigiamai konstatuoja pokyčių mokykloje faktą, atsakomybę perkeldami neveikliems kolegoms pedagogams, bet ne sau. Pastebime ir kitą svarbų šios problemos faktą tai – mokyklos vadovybės aplaidumas, motyvacijos ir skatinimo stoka.

Vadinasi, pokyčius organizacijose įtakoja pačių narių iniciatyvumas ir aktyvumas arba jaunų pedagogų įsiliejimas į kolektyvą, naujovių atnešimas. Maždaug pusė tyrimo dalyvių (5) teigė, kad pokyčių organizacijos veikloje neįžvelgiantys ir pastebėjo, kad trūksta idėjų, kurios skatintų pokyčius. Be to, nepakankamai dirbama komandose.

Apibendrinus tyrimo duomenis išaiškėjo, kokie pokyčiai šiai dienai yra reikalingi regiono muzikos mokyklose, siekiant pagerinti esamą narių bendravimą ir bendradarbiavimą (žr. 9 lentelė).

9 lentelė

### Pokyčiai, reikalingi Klaipėdos regiono muzikos mokyklose, siekiant pagerinti esamą narių bendravimą ir bendradarbiavimą

Kategorija	Teiginių skaičius	Prasminių kontekstų – teiginių pavyzdžiai
Naujų darbuotojų priėmimas	2	<Reikalingi jauni ir iniciatyvūs žmonės, kurie įneštų naujovių, naujų darbo metodų>; <...pakeistų nauji darbuotojai>.

Darbo sąlygų keitimas	5	<... šiek tiek keisčiau darbo sąlygas, kad mokytojams būtų daugiau galimybių susipažinti, bendrauti>; <per mažai įrengtų klasių>; <...tinkamų darbo sąlygų sudarymas>; <...darbo sąlygų keitimas>; <Klasių pakankamumas, kad būtų galima susiskirstyti tinkamą pamokų tvarkaraštį, o ne dirbti iki vėlumos>.
Vadovo darbo stiliaus keitimas	2	<Mokyklos narių bendradarbiavimas daug priklauso nuo valdžios (direktoriaus), o čia aš išvelgiu principą – skaldyk ir valdyk>; <...reikalingas vadovybės palaikymas>.
Esamų darbuotojų skatinimas bendradarbiauti	3	<... padėtų skatinimas bendrauti>; <Jei žmogus nenori bendradarbiauti – nepriversi <...> tai turi būti pačių pedagogų noras>; <ne visi darbuotojai iniciatyvūs>.
Susirinkimų organizavimas	2	<... rengčiau susirinkimus <...> laisvo stiliaus, savo idėjoms reikšti>; <...dažniau reikia daryti susirinkimus, aptarti pagrindines problemas, taip pat ir kai kurių mokytojų tarpe atsirastų glaudesnis ryšys...>.
Susitikimų, stovyklų organizavimas	3	<Dažnesni susitikimai, idėjų pasikeitimai, kurie skatintų bendradarbiavimą tarp mokinių ir mokytojų>; <Vasaros stovyklos vaikams, tėvams, mokytojams..>; <Rengti vaikams stovyklas, skatinti kūrybai ir mokytojus, ir vaikus>.
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	1	<Bendravimas su kitomis mokyklomis, pradedant tų pačių miestų ar kitų miestų, gal net kitų šalių mokyklomis <...>. Bendrų projektų rengimas...>.

Pateiktų atsakymų gausa įrodo, kad respondentai išsamiai žino ne tik mokyklos problemas, bet suvokia permainas ir pokyčius skatinančius veiksnius. Interviu metu pastebime, kad pedagogai yra pajėgūs tobulinti mokyklą, tačiau susiduria su „jėga“, kuri šiuos bandymus nepelnytai palieka idėjų sferoje. Respondentai, siūlydami pokyčius skatinančias alternatyvas, suvokia, kad jų įgyvendinimo galimybės priklauso nuo mokyklos vadovybės (ypač direktoriaus). Dauguma respondentų supranta, kad mokyklos vadovas nėra pajėgus įgyvendinti visus įmanomus pokyčius mokyklos labui ir tai įmanoma būtų tik viso kolektyvo susitelkimo ir kryptingos tobulėjimo veiklos dėka. Respondentai tiki, kad vadovo darbo stiliaus pakeitimas pedagogų motyvavimo linkme tiesiogiai turėtų įtakos ir teigiamai paveiktų naujovių ir pokyčių atsiradimą mokykloje.

Daugelis tyrimo dalyvių mano, kad reikia keisti darbo sąlygas, nes šiuo metu trūksta galimybių mokytojams artimiau susipažinti, bendrauti. Respondentai pastebėjo, kad mokyklose nepakanka klasių, todėl yra perkrauti tvarkaraščiai, tenka dirbti iki vėlaus vakaro. Įrengus daugiau klasių darbas vyktų sklandžiau, darbuotojai mažiau pervargtų ir galėtų geriau planuoti savo muzikinę pedagoginę veiklą.

Siekiant pagerinti esamą situaciją, reikėtų esamus darbuotojus paskatinti, paraginti bendradarbiauti. Mokyklose rengiama pasisėdėjimų, projektų, bet ne visi darbuotojai yra aktyvūs

dalyviai. Tačiau, tyrimo dalyvių pastebėjimu, niekada viskas nebus tobula, nes mokyklose dirba didelis darbuotojų kolektyvas. Būtų galima rengti daugiau susitikimų, vasaros stovyklų vaikams ir pedagogams, į jas pasikviesti tėvus, pasidalyti rūpimais klausimais, pageidavimais, kas taip pat galėtų atnešti pokyčių ir teigiamai įtakoti muzikos mokyklų organizacinę kultūrą.

Vienas iš tyrimo dalyvių pastebėjo, kad siekiant pagerinti esamą narių bendravimą ir bendradarbiavimą, reikėtų didesnės darbuotojų motyvacijos naujovėms, projektų vykdymams. Organizacinę kultūrą teigiamai įtakotų projektai šiomis temomis: „Aš ir mano kolektyvas“; „Vaikų ir mokytojų bendravimas“. Nauji projektai į Klaipėdos regiono mokyklas pritrauktų naujų mokinių, kas taip pat įtakotų esamą organizacinę kultūrą.

Interviu metu išsiaiškinta, kad daugumą tyrimo dalyvių esamos darbo sąlygos tenkina tik iš dalies. Pusės iš apklaustųjų netenkina gaunamas atlyginimas, nuolatinės darbo vietos (klasės) neturėjimas. Laiko stoka poilsiui tarp pamokų, vadovybės skatinimo trūkumai, ruošiantis konkursams ir koncertams, nėra mokytojų kambario, kas labai svarbu kolektyvo bendravimui didinti.

Ar esate skatinamas siekti gerinti įstaigos vardą, autoritetą. Jeigu taip, ar galite pateikti pavyzdžių?

Nustatyta, kad ne visi darbuotojai yra skatinami siekti gerinti įstaigos vardą, autoritetą. Daugelis tai daro savo iniciatyva ir norėtų didesnio vadovo palaikymo, pagerbimo garsinant muzikos mokyklos vardą (žr. 10 lentelė).

10 lentelė

#### Tyrimo dalyvių skatinimas siekti gerinti įstaigos vardą, autoritetą

Kategorija	Teiginių skaičius	Prasminių kontekstų – teiginių pavyzdžiai
Nėra skatinami	3	<Skatinama nebuvau...>; <Deja, dėl įsisenėjusių darbo metodų ir taisyklių laikymosi skatinimo nejaučiu, netgi priešingai>; <Nemanau>.
Organizaciją garsina savo iniciatyva	5	<Nesu skatinama, tuo užsiimu pati ir savo mokinių pagalba>; <Tai darau tik dėl savęs ir dėl vaikų. Paramos ir paskatinimų sulaukiu labai retai. Džiaugiamasi tik pasiekus gerų rezultatų, o kai jų nėra, niekas neskatina>; <Stengiuosi kuo geriau atlikti savo darbą, palaikydama gerus santykius su aplinkiniais>; <Daugiau stengiuosi pati savo iniciatyva gerinti savo vardą ir autoritetą>; <Tai darau savo noru, bet tai jau būna mano paties, kaip pedagogo, sau įrodymas, kad dar sugebu paruošti vaikus konkursams ar pasirodymams>.

Norėtų būti skatinami	9	<Norėčiau, kad būtų skiriamas atitinkamas piniginis paskatinimas už laimėtas prizines vietas, nes reikalauja papildomo darbo, kad paruošti mokinį>; <Bet koks dėmesys, paskatinimas suteiktų noro bendradarbiauti, burtis <...> finansinis paskatinimas būtų tinkamiausias>; <Reikalingas paprastas žodinis paskatinimas>; <Norėtusi daugiau dalyvauti praktiniuose seminaruose>; <...rodymas iniciatyvos valdžios, kad jie stengiasi dėl mūsų>; <Užtektų žinoti, kad tave įvertins, pagerbs, paminės geru žodžiu už laimėjimus, nuopelnus. Po to galime šnekėti ir apie didesnę paskatinimą>; Kartais trūksta paprasto žmogiško paskatinimo iš vadovybės>; <Jei yra ruošiamasi konkursui, būtų reikalingos papildomos apmokamos valandos, laimėjimų, siekio garsinti mokyklos vardą, įvertinimas, pavyzdžiui, piniginės premijos, trumpos atostogos>; <Materialinės paramos ruošiantis konkursams, įvertinimo pasiekus gerų rezultatų (ne visada tuo džiaugiamasi)>.
-----------------------	---	---

Į iškeltą klausimą respondentų atsakymai buvo vieningi, nors pateikta daug pavyzdžių ir realios situacijos atspindžių. Pedagoginis pašaukimas buvo įsisąmonintas pirmųjų mokytojų ir šiandien išlieka nepakitusia pedagogų varomąja jėga. Akivaizdu, kad pedagogus vienija pedagoginis pašaukimas, kuris kaip svarbiausias pedagoginio darbo principas, skatina ugdyti moksleivius, tobulėti pačiam pedagogui ir taip prisidėti prie mokyklos vardo garsinimo. Respondentų atsakymai leidžia daryti prielaidą, kad mokyklos vardo garsinimas yra ne pedagogų tikslas, o tik pasekmė. Nesulaukdami deramo paskatinimo ir motyvacijos, pedagogai veikia iš savo paskatų, kurios labiausiai įtakojamos moksleivių ugdymu ir gerove, bei paties pedagogo autoriteto gerinimu, profesionalumo ir tobulėjimo siekimu. Interviu metu, pedagogams nepavyko nuslėpti apmaudo ir nusivylimo, bet vidiniai motyvai suteikia optimizmo ir tikėjimo savo darbo rezultatais.

Mokyklos vadovo vaidmuo neapsiriboja dokumentacijos tvarkymu. Respondentai pasigenda vadovo dėmesio, ypač paskatinimo, tinkamos motyvacijos, padėkos. Jau žinome, kad vidinės motyvacijos dėka, pedagogai neapsiriboja turimomis žiniomis, o tobulėja patys, skiria mokyklos neapmokamą laiką moksleivių ruošimui. Tai leidžia mokyklai išgyventi, būti žinoma ir konkurencinga. Respondentai pastebi, kad mokyklų vadovai tai priima kaip savaime suprantamą dalyką. Respondentai jaučiasi neįvertinti ar net apgauti, nes labiausiai prie mokyklos garsinimo prisideda moksleivių laimėjimai konkursuose, o pedagogai dažniausiai moksleivius ruošia papildomai neapmokamu laisvu nuo darbo metu.

Pedagogų paskatinimas ir motyvacinė sistema, tikėtina, stipriai prisidėtų prie mokyklos tobulėjimo pradedant vidaus kultūros kitimu, mokyklos vardo konkurencingumo didinimu, geresniu moksleivių paruošimu, stiprios komandos subūrimu, mokyklos pastato renovacija ir t.t.

Respondentai pritaria, kad mokyklos vadovo didesnis iniciatyvumas stipriai pagerintų pedagogų padėtį mokykloje ir pačios mokyklos padėtį šalies kontekste.

Taigi didžioji dalis respondentų (9) teigia, kad norėtų būti skatinami siekti gerų rezultatų ne tik garsinant mokyklos vardą konkursuose, bet ir kasdien atliekant savo darbą. Matyti, kad darbuotojams būtų reikalingi tiek materialiniai (premijos, priedai), tiek ir moraliniai (žodinė paskata, pagyrimas, viešas pagerbimas) paskatinimai. Šiai dienai daugelis darbuotojų savo ir mokinių iniciatyva garsina savo, kaip specialisto, bei mokyklos vardą.

Ar manote, kad jūsų įstaiga jums pakankamai suteikia žinių tobulinimosi klausimais? Pakomentuokite savo atsakymą.

Vienas iš regiono muzikos mokyklos darbuotojų moralinio skatinimo būdų galėtų būti kvalifikacijos tobulinimas seminaruose. Juolab kad šiai dienai, kaip parodė interviu rezultatai, maždaug pusei apklaustų darbuotojų trūksta žinių tobulinimosi klausimais (žr. 11 lentelė).

11 lentelė

#### Muzikos mokyklų darbuotojų žinios tobulinimosi klausimais

Kategorija	Teiginių skaičius	Prasminių kontekstų – teiginių pavyzdžiai
Žinių pakanka	5	<Tobulinimasis priklauso tik nuo paties asmens ir jo norų>; <Pastoviai dalyvauju įvairiuose seminaruose, kursuose>; <Galima būtų ir daugiau, bet nėra dėl ko skųstis, galima ir savo iniciatyva tobulintis. Svarbu, kad būtų noras>; <Taip, seminarai (nemokami) - festivaliai>; <Informacijos nemažai. Reikia ją atsirinkti, turi būti labai atkaklus>.
Žinių trūksta	5	<Trūksta žinių. Patys ieškomės, kaip tik išmanom>; <Manau, kad nepakankamai, nes tobulintis visada yra naudinga ir įgytas žinias pritaikyti praktikoje>; <Trūksta...>; <Nepakanka, dabar noriu keltis savo kvalifikaciją, o vadovybė nesuteikia jokių žinių...>; <Ne, tobulinuosi individualiai, ieškau informacijos ir taikau ją darbui>.

Pedagogų tobulinimasis yra privalomas, neatsižvelgiant į jo dėstomą dalyką. Apklausa įrodė, kad respondentai tobulėjimo būtinybę vertina teigiamai, nors patį tobulėjimą suvokia skirtingai. Respondentų atsakymus galime suskirstyti į dvi vienodas grupes. Pirmoji respondentų grupė teigia, kad tobulinimosi tema gauna iš mokyklos žinių pakankamai. Jie į tobulinimosi procesą žiūri taip, tarsi tobulinimasis būtų jų vienu pareiga ir rūpestis. Galima manyti, kad šie respondentai nesusipažinę su nuostatais ir yra „susitaikę“ su netinkama mokyklos vadovybės nuostata, kuri visiškai neprisiima atsakomybės savo pedagogų tobulinimo klausimu. Iš atsakymų matome, kad



pedagogai tobulinimosi klausimu yra nutolę nuo realių galimybių ir teisių, kurios jiems priklauso. Taigi pedagogai priversti tenkintis tuo, ką turi ir ką patys sugeba gauti be vadovybės pagalbos. Dėl šios priežasties nesudaromos sąlygos tobulėjimui ir tai yra pagrindinė priežastis, kodėl pedagogai nėra tokie kvalifikuoti, kokie turėtų būti, ir kodėl moksleiviai įgyja ne tokį gerą išsilavinimą, kokį įgytų dėstant kvalifikuotiems pedagogams.

Antroji grupė respondentų pedagogų tobulinimosi problemą suvokia kompleksiskai. Problemos sprendimas negula vien ant pedagogų pečių, bet atsakomybe, pasak respondentų, turi dalintis ir su mokyklos vadovybe. Akivaizdu, kad Klaipėdos muzikos mokyklose šis klausimas dar nėra iškeltas.

Taigi penki iš apklaustų darbuotojų mano, kad žinių pakanka ir yra įsitikinę, kad norint tobulėti svarbus paties asmens noras ir pastangos. Tik vienas darbuotojas nurodė, kad žinių apie seminarus, festivalius gaunantis iš mokyklos, kiti kompetencijų įgyja niekieno neskatinami, individualiai.

Taip pat penki darbuotojai interviu metu nurodė, kad muzikos mokykla jiems nesuteikia pakankamai žinių tobulinimosi klausimais. Reikia pažymėti, kad darbuotojų dalyvavimas bendruose tobulinimosi seminaruose skatintų tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą, kas teigiamai įtakotų organizacinę kultūrą. Seminarai skatintų muzikos mokyklų personalo mokymąsi bendradarbiaujant. Remiantis M. Teresevičiene ir G. Gedviliene (1999), mokymasis bendradarbiaujant yra svarbus mokymosi rezultatams, gebėjimui kritiškai mąstyti. Šis procesas nėra lengvas ir paprastai pritaikomas, jis trunka ilgai, ypač jei pereinama iš tradicinės veiklos, kurioje dominuoja konkurencija arba individualus darbas. Produktivių rezultatų galima pasiekti nuosekliai planuojant ir žingsnis po žingsnio taikant mokymosi bendradarbiaujant procedūras.

## IŠVADOS

- Mokslinės literatūros analizė parodė, kad organizacinė kultūra apibūdinama įvairiais aspektais. Bendrąja prasme mokyklos organizacinė kultūra apibrėžiama kaip esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, lemia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijų istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Mokyklos organizacinė kultūra – svarbus valdymą lemiantis veiksnys, kuris padeda suburti kolektyvą, išsaugoti patikimus darbuotojus.
- Muzikos mokyklos organizacinę kultūrą įtakoja vertybės - jomis reglamentuojami santykiai, nurodoma, kaip reikia dirbti, į ką kreipti dėmesį, ko siekiama. Vertybės nustato kryptį žmonių veiklai, pasirinkimui. Taip įtaką turi pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai, atrankos procesas, vadovavimo stilius, socializacijos procesas. Muzikos mokyklos organizacinė kultūra neatsiejama nuo narių bendravimo ir bendradarbiavimo, sprendžiant su įstaigos veikla susijusius klausimus, problemas, ieškant optimalių sprendimų.
- Klaipėdos regione esančios Klaipėdos Jeronimo Kačinsko bei Juozo Karoso muzikos mokyklos - neformaliojo švietimo įstaigos, tenkinančios mokinių pažintinius, muzikinio - meninio lavinimosi ir meninės saviraiškos poreikius. Mokyklose vadovujamasi patvirtintais nuostatais, vidaus darbo tvarkos taisyklėmis, pagrindinėmis instrukcijomis, siekiama tikslingai paskirstyti pedagogų darbo veiklos krūvis.
- Atlikto kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad:
  1. Klaipėdos regiono muzikos mokyklų darbuotojai teigiamai vertina muzikos mokyklos narių bendravimą ir bendradarbiavimą. Tai padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų, laimėjimų, stiprina narių tarpusavio ryšius, gerina mikroklimatą. Tačiau analizuojamose mokyklose ne visada bendraujama ir bendradarbiaujama, be to, į šį procesą ne visada leidžiama įsijungti jauniems specialistams.
  2. Išaiškėjo, kad regiono muzikos mokyklų narių bendravimas ir bendradarbiavimas dažniausiai pasireiškia per bendrų muzikinių projektų rengimą, susirinkimus. Siekiant efektyvaus komandinio darbo, mokyklose svarbios asmeninės narių savybės, bendrų tikslų ir siekių turėjimas, pagarba vienas kitam, vadovavimo stilius.
  3. Vertinant muzikos mokyklų organizacinę kultūrą bendravimo ir bendradarbiavimo aspektu nustatyti šie trūkumai: muzikos mokykloje vyrauja didelė konkurencija tarp darbuotojų (dėl apmokėjimo, darbo valandų skyrimo); nepakanka klasių, todėl yra perkrauti tvarkaraščiai, tenka dirbti iki vėlaus vakaro; ne visi darbuotojai motyvuoti siekti naujovių, imtis projektų vykdymo; trūksta jaunų specialistų įsitraukimo, idėjų,

kurios skatintų pokyčius; nepakankamai dirbama komandose; vadovybė nesuteikia darbuotojams pakankamai žinių tobulinimosi klausimais. Visa tai neigiamai veikia bendravimo ir bendradarbiavimo procesą.

## REKOMENDACIJOS

Remiantis esamais trūkumais, pateiktos šios **rekomendacijos Klaipėdos regiono muzikos mokyklų vadovams**, siekiant tobulinti esamą organizacinę kultūrą:

- Skatinti darbuotojus bendrauti ir bendradarbiauti tarpusavyje ne tik atskiruose skyriuose, bet visos organizacijos mastu.
- Į personalo bendradarbiavimo procesą daugiau įtraukti jaunos specialistus.
- Sukurti naujų etatų ir priimti naujų pedagogų, kurių įsiliejimas į kolektyvą atneštų naujovių ir įtakotų teigiamus organizacinės kultūros pokyčius.
- Skatinti komandinį darbą.
- Sudaryti geresnes sąlygas skirtingų skyrių mokytojams artimiau susipažinti, bendrauti (galima įrengti specialiai tam skirtą bendradarbiavimo kabinetą).
- Vienodai paskirstyti pavaldinių darbo valandų skaičių, siekiant išvengti įtampos ir konkurencijos.
- Įrengti daugiau klasių, kad visi darbuotojai turėtų po nuolatinę darbo vietą.
- Skatinti projektinę pedagogų veiklą bendravimo ir bendradarbiavimo temomis.
- Materialiai ir moraliai skatinti pedagogus siekti gerų rezultatų ne tik garsinant mokyklos vardą konkursuose, bet ir kasdien atliekant savo darbą.
- Sudaryti sąlygas pedagogams tobulintis kompetencijas seminaruose, konkursuose, mokytis bendradarbiaujant.

## LITERATŪRA

1. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Mokomoji knyga. Vilnius: LKA.
2. Dromantas M. *Komandinio darbo ypatumai smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose*. Konferencijos „Mūsų socialinis kapitalas-žinios“, vykusios KTU Panevėžio institute 2005 m. balandžio 20 dieną, medžiaga, 14.
3. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
4. Juodaitytė, A., Šakalinienė, B. (1999). *Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas ikimokykliniame ugdyme: strategijos projektavimas*. Step by Step plėtra Rytų ir Vidurio Europos šalyse ir Lietuvoje. Vilnius.
5. Guščinskienė, J. (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
6. Katiliūtė, E., Stanikūnienė, B. (2009). N ligoninės organizacijos kultūros vertinimas: slaugytojų požiūrio aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 575-581.
7. Kurutienė, Z. (2006). Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), 110–116.
8. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex..
9. Klaipėdos Jeronimo Kačinsko mokyklos direktoriaus Romualdo Garucko 2009 metų veiklos planas. Patvirtinta Klaipėdos Jeronimo Kačinsko mokyklos tarybos 2010 m. sausio 12 protokoliniu nutarimu (protokolas Nr. 3).
10. Klaipėdos Jeronimo Kačinsko muzikos mokyklos nuostatai. Patvirtinta Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2004 m. gruodžio 22 d. Įsakymu Nr. AD 1-2052
11. Klaipėdos Juozo Karoso mokyklos interneto svetainės medžiaga. [žiūrėta 2010-03-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.jkaroso.klaipeda.lm.lt/>>.
12. Klaipėdos Jeronimo Kačinsko mokyklos interneto svetainės medžiaga. [žiūrėta 2010-03-14]. Prieiga per internetą: <<http://kacinskas.ku.lt/>>.
13. Kaip sukurti gerus savitarpio santykius. VSPM 40 Sveikatos ugdymo pagrindai, 2009. [žiūrėta 2010-04-01]. Prieiga per internetą: <[http://www.vsv.lt/mokymas/VSPM\\_sveikatos/1659.html](http://www.vsv.lt/mokymas/VSPM_sveikatos/1659.html)>.
14. Liaudanskienė, V., Viliūnienė, A. (2006). *Bendravimo su vaikais, turinčiais įvairaus lygio negalią, būdai ir technologijos*. Vilnius: Viltis.
15. Litvinenko, M., Meidutė, I. (2004). *Projektai. Projektų valdymas*. Vilnius.
16. Lipinskienė, D., Stokaitė, I. (2006). Komandinis darbas pokyčių sąlygomis: teorinis modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (7), 208-212.
17. Mamedaitytė, S. (2003). *Ryšiai su visuomene*: autorizuota metodinė medžiaga. Vilnius, gegužės mėn.

18. Piktornaitė, I. (2005). Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*, 1(6), 166–170.
19. Pruskus, V. (2003). *Verslo etika*. Vilnius: Enciklopedija.
20. Pruskus, V. (2005) *Vertybės rinkoje: sąveika ir pasirinkimas*. Vilnius: VPU leidykla.
21. Rimkevičienė, V., Rimkutė, D., Dapkevičienė, J., Narmontienė, J. (2006). *Įsidarbinimo kompetencijos įgūdžiai ir bendrieji gebėjimai*. Vilnius: Socialinės politikos grupė.
22. Robbins, S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
23. Rancova, G. (2004). Dėmesio – kolektyve naujokas. Naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje sistema. *Biuro administravimas*, Nr. 11, 3–6.
24. Steponavičienė, E. (2003). Pradinės mokyklos vaidmuo ugdant ateities žmogų. *Gimtasiz žodis*, 6.
25. Simonaitis, E. (1988). *Kolektyvo bendravimo kultūra*. Vilnius: Mintis.
26. Skeirienė, D. (2005). Kaip nuo pedagogo kompetencijos priklauso bendradarbiavimo sklaida. *Gimtasiz žodis*, 2 [internete] [žiūrėta 2010-03-14]. Prieiga per internetą: [http://www.gimtasizodis.lt/skeiriene\\_05\\_2.htm](http://www.gimtasizodis.lt/skeiriene_05_2.htm).
27. Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
28. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*: monografija. Klaipėda: KU leidykla.
29. Šimanskienė, L. (2008a). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 15(4), 175-180.
30. Šimanskienė, L. (2008b). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*: metodinė mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
31. Targamadžė, V. (1996). *Švietimo organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
32. Tijūnėlienė, O., Virbalienė, A. (2006). *Mokslinės tikrovės pažinimas*: metodinė knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
33. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G. (1999). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Garnelis.
34. Teoriniai tyrimo metodai, 2002. [žiūrėta 2010-03-14]. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/filemanager/download/682/2.Teoriniai%20tyrimo%20metodai.pdf>.
35. Uscila, R., Kanapinskaitė, J., Railienė, A. ir kt. (2007). *Vaikų, iškrentančių iš bendrojo lavinimo sistemos, skaičiaus mažinimas: prevencinių grupių veikla ugdymo institucijose. Grupinio darbo organizavimo metodai*. Vilnius: VPU.
36. Vadovo Pasaulis / 2000/11 Reklama ir mūsų pašamonė. Parengė Roma Jusienė [žiūrėta 2010-05-12] Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.printer/3c10bc6e40a2c>

37. Vasiljevienė, N. (2004). Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis. *Ekonomika*, 67(2), 1-14.
38. Vasiliauskas, R. (2005a). *Vertybių pedagogika: išvalgos į vertybių ugdymo teoriją ir praktiką*. Vilnius: VPU.
39. Vasiliauskas R. (2005b). Mokymo turinio įtaka kuriant mokinio vertybių sistemą. *Pedagogika*, 2005b, 77, 20-24.
40. Vveinhardt, J., Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(17), 176-186.
41. Valackienė, A. (2009). Theoretical Model of Employee Social Identification in Organization Managing Crisis Situations. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 4, 95-102.
42. Van Riel, C., Balmer, J. (1997). Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 340-355.
43. Žukauskaitė, I. (2009). *Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo. Daktaro disertacija*. Socialiniai mokslai, psichologija (06 S). Vilnius: VU I-kla.

# **PRIEDAI**



**INTERVIU KLAUSIMYNAS**  
*(Klaipėdos regiono muzikos mokyklų darbuotojams)*

1. Jūsų požiūriu, kiek muzikos mokyklai svarbus jos narių bendravimas ir bendradarbiavimas?

.....  
.....

Kodėl?

.....  
.....  
.....

2. Ar Jūsų mokyklos bendruomenės nariams būdingas bendravimas ir bendradarbiavimas?.....

Kaip visa tai pasireiškia? Kokiais bruožais pasižymi?

.....  
.....  
.....

3. Kokie motyvai lemia Jūsų dalyvavimą bendroje mokyklos veikloje, bendradarbiavimą su kolegomis? Pakomentuokite savo atsakymą.

.....  
.....  
.....  
.....

4. Kokia Jūsų įstaigos narių bendravimo ir bendradarbiavimo nauda (kuo naudingas Jūsų, kaip pedagogų bendravimas ir bendradarbiavimas mokyklai, Jums pačiam?) Pakomentuokite savo atsakymą.

.....  
.....  
.....  
.....

5. Kas, Jūsų nuomone, lemia efektyvų muzikos mokyklos narių (komandos) darbą?

.....  
.....

.....  
.....  
**6.** Kokios, Jūsų manymu, žmogaus savybės turi vyrauti dirbant komandinį darbą. Kokius kitų komandos narių požiūrio, elgesio bruožus išskirtumėte kaip privalumą atliekant komandinį darbą?

.....  
.....  
.....  
.....  
**7.** Ar sutinkate su teiginiu, kad muzikos mokykloje, kaip bet kurioje kitoje organizacijoje, būtini bendri darbuotojų elgesio modeliai ir standartai? Kodėl?

.....  
.....  
.....  
.....  
**8.** Ar savo darbo vietoje išvelgiate komandinio darbo pokyčių? Jei išvelgiate, kaip jie vyksta? Jūsų požiūriu, kokie pokyčiai šiai dienai yra reikalingi Jūsų mokykloje, siekiant pagerinti esamą jos narių bendravimą ir bendradarbiavimą? Kodėl?

.....  
.....  
.....  
.....  
**9.** Sakykite, kiek laiko Jūs dirbate ir kokias pareigas einate šioje muzikos mokykloje? Ar Jus tenkina darbo sąlygos? Jei netenkina, kodėl?

.....  
.....  
.....  
.....  
**10.** Ar esate skatinamas siekti gerinti įstaigos vardą, autoritetą. Jeigu taip, ar galite pateikti pavyzdžių? Jeigu ne, galbūt turite pasiūlymų, kokio paskatinimo norėtumėte sulaukti?

**11.** Ar manote, kad jūsų įstaiga jums pakankamai suteikia žinių tobulinimosi klausimais?  
Pakomentuokite savo atsakymą.

.....  
.....  
.....

## Mokyklos organizacinės kultūros vertinimo operacionalizacija

Pasak L. Šimanskienės (2002), organizacinę kultūrą nusako vertybės ir simboliai, tradicijos ir papročiai, įsitikinimai ir bendri siekiai, kuriuos suvokia jos bendruomenė.	Tai vertybės ir simboliai, tradicijos ir papročiai, įsitikinimai ir bendri siekiai, kuriuos suvokia jos bendruomenė.	<b>Vertybės</b>
		<b>Simboliai</b>
		<b>Tradicijos</b>
		<b>Papročiai</b>
		<b>Įsitikinimai</b>
		<b>Bendri siekiai</b>
E. Simonaitis (1988) teigia, kad paprastai kultūra organizacijoje suteikia jos nariams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus.	Organizacijos nariams suteikia vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus.	<b>Vienybės jausmas</b>
		<b>Bendri elgesio modeliai ir standartai</b>
Organizacinė kultūra skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą, išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo (Simonaitis, 1988).	Skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą, išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo.	<b>Darbuotojų bendradarbiavimas</b>
		<b>Efektyvumas</b>
		<b>Išskirtinumas</b>
		<b>Unikalumas</b>
J. Guščinskienė (2000) nurodo, kad organizacinė kultūra suteikia pedagoginiams darbuotojams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus.	Suteikia pedagoginiams darbuotojams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus.	<b>Vienybės jausmas</b>
		<b>Bendri elgesio modeliai ir standartai</b>
Pasak S.P. Robbins (2003), kai kultūra atsiranda, organizacijos viduje susiformuoja tokia veiklos praktika, kad jos nariai susiduria su panašia patirtimi.	Organizacijos viduje susiformuoja tokia veiklos praktika, kad jos nariai susiduria su panašia patirtimi.	<b>Panaši patirtis</b>
Organizacijos klimato pagrindas - žmonių jausmai, emocijos, o kultūra - tai vertybės, interesai. Organizacijos klimatai įtakoja daug veiksnių, vienas iš pagrindinių, yra organizacijos kultūra (Jucevičienė, 1996).	Organizacijos klimatai įtakoja daug veiksnių, vienas iš pagrindinių, yra organizacijos kultūra.	<b>Įtaka organizacijos klimatui</b>
Mokyklos kultūra kuriama kasdieniniame gyvenime mokyklos nariams bendraujant ir bendradarbiaujant tarp savęs. Juo suprantamesnė, priimtinesnė ir visus telkianti yra mokyklos kultūra, juo sėkmingiau ir darniau mokykla eis idealų ir norimų tikslų link (Steponavičienė, 2003).	Kultūra kuriama kasdieniniame gyvenime mokyklos nariams bendraujant ir bendradarbiaujant tarp savęs.	<b>Narių bendravimas ir bendradarbiavimas</b>
Tinkamas bendravimas – puikus būdas spręsti įvairius klausimus ir kurti	Bendravimas - būdas spręsti įvairius klausimus ir kurti bendruomenę,	<b>Įvairių klausimų sprendimas</b>

bendruomenę, formuoti savitą organizacinę kultūrą. D. Skeirienė (2005) teigia, kad bendravimas yra žmonių santykių forma. Žmonės keičiasi patirtimi, nuomonėmis, dirba bendrą darbą.	formuoti savitą organizacinę kultūrą.  Tai žmonių santykių forma. Žmonės keičiasi patirtimi, nuomonėmis, dirba bendrą darbą.	<b>Bendruomenė kūrimas</b>
		<b>Žmonių santykių forma</b>
		<b>Bendras darbas</b>
A. Juodaitytė ir B. Šakalinienė (1999) pažymi, kad bendradarbiavimas – demokratinio gyvenimo pagrindinė samprata ir esmė, reiškianti toleranciją, savitarpio pagalbą, mokėjimą dirbti grupėje, kurioje plėtojamos vaiko socialinės savęs identifikacijos, nuomonių suderinamumo galimybės, ryškėja interesų įvairovė.	Bendradarbiavimas – demokratinio gyvenimo pagrindinė samprata ir esmė, reiškianti toleranciją, savitarpio pagalbą, mokėjimą dirbti grupėje, kurioje plėtojamos vaiko socialinės savęs identifikacijos, nuomonių suderinamumo galimybės, ryškėja vaikų interesų įvairovė.	<b>Tolerancija</b>
		<b>Savitarpio pagalba</b>
		<b>Mokėjimas dirbti grupėje</b>
Remiantis R. C. Van ir J.L. Balmer (1997), organizacinė kultūra, būdama stabiliu jungiančiu organizacijos elementu, susiformuoja per daugelį metų. Tačiau ji taip pat kinta. Visų pirma ji vystosi natūraliu būdu, įtakoje aplinkos veiksniams.	Būdama stabiliu jungiančiu organizacijos elementu, susiformuoja per daugelį metų. Tačiau ji taip pat kinta. Visų pirma ji vystosi natūraliu būdu, įtakoje aplinkos veiksniams.	<b>Jungiantis elementas</b>
		<b>Kintamumas</b>
		<b>Išorės veiksnių įtaka</b>
Šios septynios savybės iš esmės perteikia organizacinę kultūrą: novatoriškumas ir rizika - kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški; dėmesys detalėms - kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms; orientavimasis į rezultatus - kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti; orientavimasis į žmones - kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms; orientavimasis į komandas - kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu; agresyvumas - kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi; stabilumas - kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti statusą, o ne plėstis (Robbins, 2003).	Organizacinę kultūrą pertelkia novatoriškumas ir rizika; dėmesys detalėms; orientavimasis į rezultatus; orientavimasis į žmones; orientavimasis į komandas; agresyvumas; stabilumas;	<b>Novatoriškumas</b>
		<b>Rizika</b>
		<b>Dėmesys detalėms</b>
		<b>Orientavimasis į rezultatus</b>
		<b>Orientavimasis į komandas</b>
		<b>Agresyvumas</b>
		<b>Stabilumas</b>