

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Kristina Stonytė

Edukologijos magistrantūros studentė

**MOKYKLOS KAIP ORGANIZACIJOS KULTŪRA: SAMPRATOS IR
YPATUMŲ ASPEKTAI**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė
doc. dr. Dalia Augienė

Šiauliai, 2008

Darbas originalus Kristina Stonytė
(studento parašas)

TURINYS

SANTRAUKA.....
SUMMARY.....
ĮVADAS.....	5
1. ORGANIZACIJOS KULTŪRA.....	8
1.1. Organizacijos kultūros samprata.....	8
1.2. Organizacijos kultūros bruožai ir funkcijos.....	11
1.3. Organizacijos kultūros tipologijos.....	12
1.4. Organizacijos kultūros lygiai ir parametrai.....	15
2. MOKYKLOS ORGANIZACIJOS KULTŪRA.....	21
2.1. Mokyklos kultūros samprata.....	21
2.2. Mokyklos kaip organizacijos veiklos esminiai bruožai.....	22
2.3. Vertybių samprata ir mokyklos vertybių struktūra.....	26
2.4. Mokyklos subkultūros.....	30
3. MOKYKLOS KAIP ORGANIZACIJOS KULTŪROS YPATUMŲ TYRIMAS.....	33
3.1. Tyrimo metodologija.....	33
3.1.1. Tyrimo planas.....	33
3.1.2. Tiriamo konstrukto struktūrinė analizė.....	33
3.1.3. Tyrimo instrumento parengimas.....	34
3.1.4. Anketavimo organizavimas.....	35
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	37
3.2.1. Mokytojų anketinės apklausos rezultatų analizė.....	37
3.2.2. Mokinių anketinės apklausos rezultatų analizė.....	60
IŠVADOS.....	71
REKOMENDACIJOS.....	73
LITERATŪRA.....	74
PRIEDAI.....	78

SANTRAUKA

MOKYKLOS KAIP ORGANIZACIJOS KULTŪRA: SAMPRATOS IR YPATUMŲ ASPEKTAI

(Magistro darbas)

Šiuolaikinė organizacija, suburianti profesionalus bendrai veiklai, turi skirti didelį dėmesį savo veiklos socialiniams aspektams, tarp kurių svarbią vietą užima organizacijos kultūra. Švietimo organizacijos kultūros idėjai ir jos diegimo būdų problematikai pastaruoju metu yra skiriama nemažai dėmesio, universiteto, gimnazijos kultūra yra įvairių sričių mokslininkų tyrinėjama ir analizuojama, tačiau tyrimų duomenų apie bendrojo lavinimo mokyklos organizacijos kultūrą ir jos ypatumų sisteminių pagrindimą neteko aptikti. Kaip leidžia teigti daugelio autorių patirtis, mokyklų kultūros sisteminiai tyrimai yra aktualūs, nes gali ypač padėti mokykloms aptikti vystymosi rezervus netgi mokyklos kultūros tyrimo procesas gali tapti mokyklos veiklos tobulinimo priemone.

Tyrimo objektas. Mokyklos kaip organizacijos kultūra.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti mokyklos kultūros sampratą, atskleisti mokyklos kaip organizacijos kultūros ypatumus.

Tyrimo metodai. Tyrimas vykdytas pasitelkus mokslinės informacijos šaltinių analizę, aprašomąją statistiką, anketinę mokytojų ir mokinių apklausą, sudarytą remiantis P. Jucevičienės, A. Poškienės, L. Kudirkaitės, N. Damansko (2000) klausimynu universiteto organizacijos kultūrai tirti. Tyrimo duomenys apdoroti Microsoft Excel kompiuterine programa.

Tyrimo imtis. Tyrimas atliktas 2008 metų kovo mėnesį. Apklausoje dalyvavo dvi respondentų grupės: 166 – VII-X klasių mokiniai (iš kurių – 85 miesto vietovės ir 81 rajono vietovės mokyklų mokinys); 56 mokytojai (iš jų 35 dirbantys miesto ir 21 – rajono mokyklose).

Tyrimo rezultatai. Tyrimu nustatyta, kad miesto ir rajono pagrindinės mokyklos bendrų akademinėsi simbolių turi nepakankamai, tačiau mokyklų daugumos narių – mokytojų ir mokinių – požiūris į mokyklos simbolių turėjimą yra palankus, tyrime dalyvavusių mokyklų tradicijų puoselėjimas bei organizacijos kultūros tęstinumas yra dalinai išlaikomi. Išsiaiškinta, kad mokinių ir mokytojų paritetiniai santykiai miesto ir rajono mokyklose yra realizuojami iš dalies. Tirtų mokyklų bendrą vertybių pagrindą sudaro daugumos narių pripažįstamos vertybės: bendražmogiškosios – teisingumas, pagarba žmogui, gerumas, pareiagingumas ir stropumas; visuomenės – lygybė, laisvė, tolerancija, atsakomybė bei mokyklos kaip organizacijos – mokymasis ir nuolatinis tobulėjimas, žmonijos sukauptos informacijos ir kultūros saugojimas.

SUMMARY

CULTURE OF SCHOOL AS ORGANISATION: ASPECTS OF CONCEPT AND SINGULARITIES (Master thesis)

Nowadays organisation rallying the professionals for common activities should pay great attention to social aspects of its activity, among which organisational culture takes an important place. Currently, a lot of attention is paid to the idea of educational organisation culture as well as problematic of introduction of related methods, culture of university, gymnasium is analysed and surveyed by scientists of diverse fields, however it was impossible to find any survey data related to organisational culture of general education school and systematic substantiation of singularities of the latter. Referring to the experience by many authors, systematic survey of school culture is relevant as it may help schools in establishing the development reserve, and even more the process of survey of school culture could become the measure for improvement of school activity.

The object of the survey: The culture of school as organisation.

The aim of the survey: To analyse the concept of school culture, to reveal singularities of culture of the school as organisation.

The methods of the survey. The survey was conducted referring to the analysis of scientific information sources, descriptive statistics, interview of teachers and pupils with the help of questionnaires formed according to the questionnaire for survey of culture of university organisation by P. Jucevičienė, A. Poškienė, L. Kudirkaitė, N. Damanskas (2000). The survey data was processed with Microsoft Excel computer programme.

The content of the survey. The survey was conducted in March of 2008. Two groups of respondents participated in the survey: 166 – pupils from 7 up to 10 grades (including 85 pupils from the city and 81 from the district); 56 teachers (including 35 working in the city schools and 21 in the district).

The results of the survey. In the course of the survey it was established that principal schools of the city and district have insufficient number of general academic symbols, however attitude by many school members, pupils and teachers, towards availability of school symbols is rather favourable, nurturance of traditions in the schools which participated in the survey along with the continuance of organisational culture are partly maintained. It was ascertained that parity relations between pupils and teachers in the city and district schools are realised partly. General basis of school values comprises the values recognised by the majority number of the school members: general human values – justice, respect for person, kindness, dutifulness and diligence; public values – equality, independence, tolerance, responsibility and school and organisational

values – studying and continuous improvement, preservation of culture and information accumulated by mankind.

IVADAS

Tyrimo aktualumas. XXI amžiaus pradžioje išryškėja ateities visuomenė – organizacijų visuomenė, kurios pagrindinis turtas – nuolat kintančios žinios, reikalingos efektyviai veiklai atlikti (Poškienė, 1998).

Organizacija, suburianti profesionalus bendrai veiklai, turi skirti didelį dėmesį savo veiklos socialiniams aspektams, tarp kurių svarbią vietą užima organizacijos kultūra, sąlygojanti individų ir jų grupių veiklos bendrą vertybinę orientaciją. Ypač aktualu tyrinėti modernių organizacijų kultūrą, kadangi šios organizacijos užima ypatingą vietą visuomenėje – jos savo aktyvumu įtakoja visuomenės vystymosi procesus (Poškienė, 1998; Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000).

Tai ypač būdinga šiuolaikinei mokyklai kaip besimokančiai organizacijai, kurios esminių funkcijų paskirtis ir svarbiausias tikslas - kurti, palaikyti ir tobulinti sąlygas, kurios padėtų moksleiviams ir mokytojams pasiekti efektyvių mokymosi rezultatų - tai atspindi modernios organizacijos idėją (Simonaitienė, 2001; 2003). Per visą mokyklų istoriją susiklosčiusios akademinės bei inicijuodamos naujos tradicijos, sukuria savitą vidinę aplinką – *mokyklos kultūrą*, kuri yra ypač svarbi akademiniams nariams, jų veiklai bei tarpusavio santykiams.

Daugelis mokslininkų mokyklos organizacijos kultūrą ypač akcentuoja, permažstant visuomenės ir švietimo pokyčius, laukiančius ateityje. Ypatingą mokyklos kultūros svarbą šiuose procesuose pabrėžia užsienio ir Lietuvos mokslininkai. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos kultūros strategija lemia planingą švietimo kaitą – (Fullan, 1998), mokyklos kultūros kaitą (Dalin, Rolff, Kleekamp 1999), bendradarbiavimo kultūrą, pedagogo profesinę ir institucinę raidą (Hargearves, 1999), besimokančios bendruomenės santykius (Stoll, Fink, 1998). Pažymėtina, kad formuojant kultūrą labai svarbus yra vadovų vaidmuo, mokytojo veiklos kaita (Fullan, 1998; Stoll, Fink, 1998), mokyklinės organizacijos santykis su aplinka, mokyklinės organizacijos struktūra (Hargearves, 1999). Daugelis šių autorių mokyklos organizacijos kultūrą suvokia ir apibrėžia savaip, iki šiol dar nėra suformuluotas universalus, visiems priimtinas mokyklos kultūros apibrėžimas.

Lietuvoje švietimo organizacijos kultūros idėja ir jos diegimo būdai taip pat yra tyrinėjami. Daugiausia dėmesio šiai problematikai tiriant universiteto, gimnazijos kultūrą skyrė P. Jucevičienė (1996), A. Poškienė (1998), N. Paulauskaitė (1998), Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt. (2000), V. Targamadžė (2006), mokslininkai ieškodami kelių į didesnę veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją bei strateginių planų įgyvendinimą, nuolat domisi organizacijos kultūros tyrimais. Tačiau neteko aptikti publikacijų, skirtų sisteminiam požiūriui į mokyklos kultūrą. Kaip leidžia teigti daugelio autorių patirtis, mokyklų kultūros sisteminiai

tyrimai yra aktualūs, nes gali ypač padėti mokykloms aptikti vystymosi rezervus netgi mokyklos kultūros tyrimo procesas gali tapti mokyklos veiklos tobulinimo priemone.

Taigi mokyklos organizacijos kultūros ir jos tyrimų išsamus pagrindimas yra edukologijai ir švietimo praktikai aktuali **problema**.

Tyrimo objektas. Mokyklos kaip organizacijos kultūra.

Tyrimo hipotezė. Tikėtina, kad daugelis mokyklos narių – mokytojų ir mokinių – palaiko bei pripažįsta esmines vertybes, įtakančias mokyklos kaip organizacijos kultūrą.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti mokyklos kultūros sampratą, atskleisti mokyklos kaip organizacijos kultūros ypatumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Mokslinės informacijos šaltinių analizės pagrindu atskleisti organizacijos kultūros sampratą, bruožus, lygius bei parametrus.
2. Teoriškai pagrįsti mokyklos organizacijos kultūros sampratą.
3. Išanalizuoti mokyklos kaip organizacijos kultūros ypatumus, remiantis organizacijos kultūros analizės lygiais.

Tyrimo metodologija.

- Tiriant mokyklos organizacijos kultūrą laikomasi edukologinio ir vadybinio požiūrių vienovės. Ji suteikia galimybę analizuoti mokyklą kaip specifinę pelno nesiekiančią organizaciją, įvertinti jos edukacinę institucijos esmę (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000).
- Mokyklos organizacijos kultūros analizė remiasi mokyklai priskiriamais bruožais (Simonaitienė, 2003) ir organizacijos kultūros parametrais (Schein, 1992).
- Mokyklos organizacijos kultūra nagrinėjama remiantis šia metodologine nuostata: kultūra yra pliuralistinė visuma, leidžianti egzistuoti net prieštaraujančioms ir besivaržančioms vertybėms. Tai atvira visuma, skatinanti augti, ugdyti, tobulėti. Kultūros visumos kaip proceso suvokimas yra tam tikrų savybių plėtojimas (Kavolis, 1996).

Tyrimo metodai:

teoriniai – mokslinės informacijos šaltinių sisteminė-struktūrinė analizė

empiriniai – anketinė mokytojų ir mokinių apklausa.

statistiniai – aprašomoji statistika (absoliutiniai ir procentiniai dažniai). Tyrimo duomenys apdoroti naudojant Microsoft Excel kompiuterinę programą.

Tyrimo imtis ir organizavimas.

Tyrimė dalyvavo 222 pagrindinės mokyklos respondentai - VII-X klasių mokiniai ir mokytojai iš 2 pagrindinių mokyklų. Siekiant gauti išsamesnius ir įvairiapusiškesnius duomenis, palyginimui buvo pasirinktos Šiaulių miesto ir rajono mokyklos (85 – miesto mokyklos mokiniai, 35 miesto mokyklos mokytojai bei 81 – rajono mokyklos mokiniys, 21- rajono mokyklos mokytojas). Tyrimas atliktas 2008 metų kovo mėnesį.

Tyrimo etapai.

2006 m. rugsėjis – gruodis: buvo analizuojama filosofinė, psichologinė, vadybinė ir pedagoginė literatūra, interneto duomenų bazės. Mokslinės informacijos šaltinių studijos ir analizė leido tikslinti tyrimo problemą, tikslus, uždavinius, atskleisti mokyklos organizacijos kultūros problemos aktualumą.

2007 m. sausis – birželis: buvo studijuojami ir analizuojami Lietuvos švietimo dokumentai, toliau analizuojami mokslinės informacijos šaltiniai. Remiantis mokslinės informacijos šaltiniais kuriamas tyrimo instrumentas.

2007 m. rugsėjis – gruodis: Šiame etape buvo koreguojamas tyrimo instrumentas, parengtos mokyklos kaip organizacijos kultūros ypatumų raiškos tyrimo anketos skirtos mokytojams ir mokiniams.

2008 m. sausis – gegužė: atliktas Šiaulių miesto ir rajono pagrindinių mokyklų mokinių ir mokytojų mokyklos kaip organizacijos kultūros ypatumų raiškos tyrimas. Šio tyrimo metu gauti duomenys leido suformuluoti darbo išvadas ir parengti konkrečias rekomendacijas mokytojams ir mokyklos vadovams.

Darbo reikšmingumas.

- Teoriškai pagrįsta mokyklos organizacijos kultūros samprata.
- Išskirti mokyklos organizacijos kultūros kriterijai, parodyta, kaip jie pasireiškia ir kokia jų įtaka mokyklai.

Darbo struktūra.

Magistro darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 4 priedai. Darbe pateikiama 9 lentelės, 36 paveikslai.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪRA

1.1. Organizacijos kultūros samprata

Daugelis mokslininkų pastebi, kad norint išsiaiškinti organizacijos veiklą, nepakanka suprasti organizacijos strategiją (planavimo dalis) bei jos struktūrą (organizavimo dalis). Organizacijoje vyksta žymiai daugiau procesų, veikiančių pagal būdingas nuostatas, kurios pradėtos vadinti kultūra (Vasiliauskas, 2004; Zakarevičius, 2004; Stoner, Freeman, Gilbert, 2006).

Zakarevičius (2004) tvirtina, kad organizacijos kultūros apibrėžimo pagrindas yra bendrosios kultūros apibūdinimas. Filosofijos žodyne (2002) teigiama, kad kultūra – tai visuma materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą. Mokslinėje teorinėje literatūroje skiriamos dvi kultūros turinio sudedamosios: materialioji (darbo priemonės, kasdienio naudojimosi daiktai, apranga, pastatai, susisiekimo priemonės ir pan.) ir dvasinė (kaip tam tikrų grožio, gėrio, tiesos idealų visuma ir kaip kompleksas vaizdinių, simbolių, papročių, tradicijų, kurių pagrindu šie idealai tampa reikšmingi ir atsispindi vaizdiniuose) (Juodaitytė, 2003; Zakarevičius, 2004; Pociūtė, 2005).

Neretai kultūra lyginama ir su ledkalniu (Gibson, 2000). Tik nedidelė kultūros dalis yra matoma, visa kita yra po vandeniu – nematoma ir nesuvokiama. Nematoma dalis veikia visą laiką. Lemia žmonių elgesį bei mąstymą. *Matoma kultūros (ledkalnio) dalis* – tai elgsys, ritualai, apranga, literatūra, maistas, žaidimai, muzika, tautiniai šokiai, dailė ir pan. *Nematoma kultūros (ledkalnio) dalis* – tai reikšmės, tikėjimai, nuostatos ir vertybės. Tai tokie dalykai kaip lyderystės samprata, darbo tempas, sprendimo priėmimo grupėje modeliai, teisingumo samprata, socialiniai vaidmenys pagal lytį, amžių, klasę ir t.t., kūno kalba, požiūris į laiką, pavaldinio ir vadovo santykiai (Gibson, 2000).

Pasak autorių organizacijos kultūrą sunku apibrėžti. Vienose organizacijose ta kultūra nėra labai ryškiai išreikšta ir ją sunku pajusti, kitose – išsigalėjusi labai stipriai ir yra ne tik pačių darbuotojų juntama, bet ją jaučia ir pašaliniai žmonės (Targamadzė, 1996; Jucevičius, 1998;).

Organizacijos kultūra – viena iš fundamentaliausių kokybių, sąlygojančių organizacijos elgseną (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000). Įvairūs autoriai ją skirtingai apibrėžia (žr. 1 pav.), nors dėl esminių teiginių dauguma mokslininkų sutaria. Daugelis mokslininkų organizacijos kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje – Schein (1992), Jucevičienė (1996), Kast ir Rosenzweig (1973), Peters ir Waterman (1982) (cit. Jucevičienės, Poškienės, Kudirkaitės ir kt., 2000, p. 39). Kai kurie iš jų organizacijos kultūros sampratą laiko platesne, teigdami, jog ji apima ne tik vertybių sistemą, bet ir jos pasireiškimo kelius ir būdus:

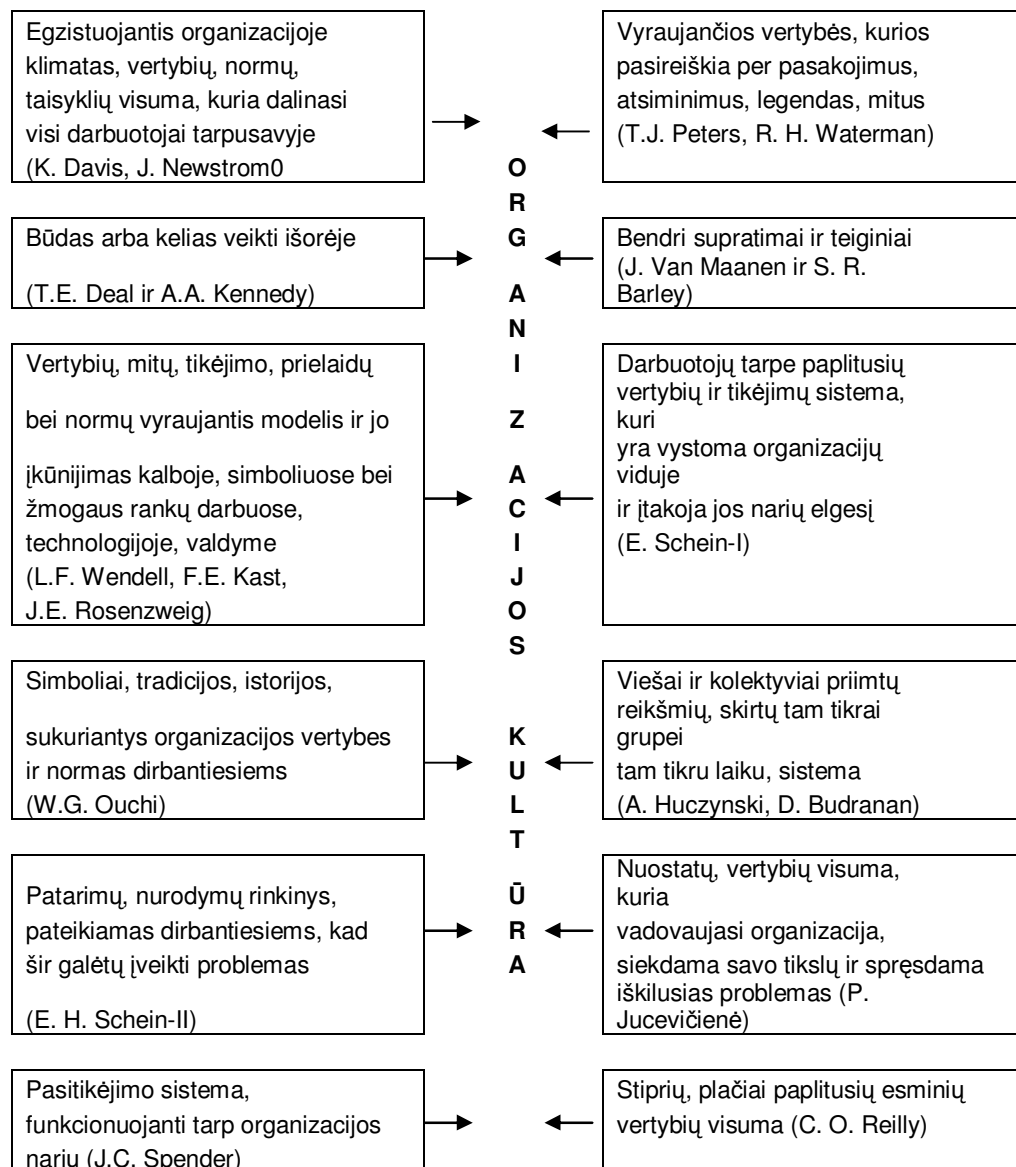
Peters, Waterman pabrėžia, jog vertybės pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus. Huczynski ir Budranan (1993) organizacijos kultūrai skiria viešai ir kolektyviai priimtas reikšmes, kurios tam tikru laiko momentu būdingos tam tikrai grupei, susiaurina organizacijos kultūros apibrėžimą, vertybes pakeisdami reikšmėmis, o pabrėždami jų ribotą trukmę taip pat nuvertina organizacijos kultūros pakankamai fundamentalią vertybinį pobūdį. Panašų trūkumą turi ir Spender (1992) pateiktas organizacijos kultūros apibrėžimas, kuriame organizacijos kultūra apibūdinama kaip “pasitikėjimo sistema”, visai nenurodant jos vertybinio pobūdžio. Iš šio apibrėžimo galima suprasti, kad organizacijos kultūra yra siejama su psichologiniu, emociniu bendrumu, vyraujančiu tarp organizacijos narių. Tai neakcentuojama antrajame Schein (1992) pateiktame apibrėžime, kur organizacijos kultūros samprata prilyginama patarimų, nurodymų rinkiniui, pateikiamam darbuotojams, kad šie galėtų įveikti problemas. Ouchi (1982), organizacijos kultūros turinį sutapatina su jos pasireiškimo formomis (simboliais, tradicijomis, istorijomis), o tikrąjį organizacijos kultūros turinį – organizacijos vertybes (ir normas) – su šių simbolių, tradicijų, istorijų sukurtomis kokybėmis. Van Maanen ir Barley (1991) supaprastina organizacijos kultūros apibrėžimą iki “bendrų supratimų ir teiginių”, o Deal ir Kennedy (1982) – iki “būdo ir kelio veikti išorėje”. Davis ir Newstrom (1989), organizacijos kultūrą suprasdami vertybių, normų, taisyklių visuma, prideda ir “egzistuojantį organizacijoje klimatą”, kuris iš tikrųjų yra formuojamas organizacijos kultūros ir yra jos išvestinė kokybė (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000).

Scultz (cit. Paulauskaitės, 1998) išanalizavęs skirtingus autorių požiūrius į organizacijos kultūrą sudarė klasifikaciją. Jis išskiria racionalių, funkcinį ir simbolinį požiūrius į organizacijos kultūrą. Racionaliuoju požiūriu organizacijos kultūra – tai priemonė organizacijos tikslams pasiekti, funkcinio požiūriu – vienodas vertybių supratimas ir socialiniu – ekonominių pažiūrų darinys, kuris atlieka organizacijos vidinio sutelkimo ir adaptacijos prie išorės funkcijas. Simboliniu požiūriu, pasak minėto autoriaus, organizacijos kultūra – socialiai sukonstruoti simbolių ir reiškinių rinkinys.

Daugelis mokslininkų pritaria funkciniam požiūriui, pagal kurį organizacijos kultūra yra apibrėžiama kaip: *„esminių vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius“* (Jucevičienė, 1996, p. 48).

Remiantis autorių pateiktais apibrėžimais, galima teigti, kad organizacijos kultūros esmė – vertybės, kurių laikosi darbuotojai. Jos formuoja darbuotojų požiūrius, ir elgesį, nustato normas ir standartus bei nulemia organizacijos socialinių simbolių, kalbos, ritualų, istorijų, ideologijos raišką.

Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūros sampratą pateikti 1 paveiksle:



1 pav. Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūros sampratą (pagal P. Jucevičienę, A. Poškiene, L. Kudirkaitę ir kt., 2000, p.38)

Kiekviena organizacija yra unikali, nes siekdama savo tikslų ir sprenddama iškilusias problemas, vadovaujasi atitinkama tai organizacijai būdinga nuostatų ir vertybių visuma (Vasiliauskas, 2004; Coleman, Earley, 2005). Palidaukaitė (2001) pabrėžia, kad organizacijos kultūra, akcentuojanti svarbias vertybes, gali padėti pasiekti kolektyvo užsibrėžtus tikslus, sudaryti sąlygas darbuotojų tarpusavyo sąveikai, skatinti pačios organizacijos vystymąsi.

Mokslininkai, įvairiai traktuodami ir aiškindami organizacijų kultūrą, yra vieningi, manydami, kad organizacijų kultūra gali turėti lemiamą įtaką jų veiklai bei darbinio gyvenimo kokybei.

1.2. Organizacijos kultūros bruožai ir funkcijos

Trice ir Beyer (cit. Jucevičienės, Poškienės, Kudirkaitės ir kt., 2000, p. 49) kultūrą aiškina ir struktūrizuoja pagal jos bruožus, išskirdami šiuos:

- *Kolektyvinis reiškiny.* Kultūra atsiranda bendraujant vienas su kitu. Priklausyti kultūrai – reiškia tikėti tuo, kuo tiki kiti, ir daryti tą, ką daro kiti, nors iš dalies.
- *„Emocinis užtaisas“.* Visos kultūros yra nukreiptos paslėpti neužtikrintumą ir užtikrinti saugumą gyvenime. Žmonės patenkinti sukurta ideologija ir veikla, kadangi jiems atrodo, kad pagal praeitį galima nuspėti ateitį. Žmonių ištikimybę kultūros formoms sąlygoja emocinis poreikis.
- *Istorinis pagrindas.* Kultūrų negalima atskirti nuo jų praeities. Konkreti kultūra remiasi unikalia žmonių grupės istorija, kuri atsirado susidarius unikalioms fizinėms, socialinėms, politinėms ir ekonominėms aplinkybėms.
- *Iš prigimties simbolinė.* Kultūra yra neatsiejama nuo simbolių, t.y. kalba, apranga, aplinka, apeigos ir pan. Simboliai taip įtakoja kultūrinius ryšius, kad šie laikomi pagrindiniais kultūros išraiškos elementais.
- *Dinamiškumas.* Kultūros nuolat keičiasi, kadangi 1) nėra tobulos komunikacijos, 2) individai linkę kurti savo tikėtinos elgsenos variantus, 3) kultūra priimama ir perduodama nesąmoningai, 4) simbolių gausa informaciją daro netikslia, 5) organizacijos susijungia su naujomis grupėmis ir susiduria su besikeičiančia aplinka.
- *Iš prigimties neaiški.* Kultūra nėra monolitinis idėjų rinkinys. Ji susideda iš prieštaravimų, dviprasmybių, paradoksų. Kuo sudėtingesnės aplinkybės, su kuriomis susiduria žmonės, tuo labiau visa tai atsispindės kultūroje.

Hoecklin (cit. ten pat) prideda dar tokius organizacijos kultūros ypatumus:

- *Kultūra sukuriama.* Kultūra „nelaukia“, kol kas nors ją atras, ji yra kuriama. Kultūros kūrimas susideda iš šių pagrindinių elementų: 1) ideologinės sistemos (idėjos, tikėjimai, vertybės); 2) technologinės sistemos (sugebėjimai, amatai ir menai, kurie padeda žmonėms gaminti „produktą“); 3) organizacinės sistemos (kuri padeda žmonėms koordinuoti savo elgseną).
- *Kultūra išmokstama.* Kultūra nėra instinktyvi ir juo labiau paveldima. Jos išmokstama. Perimdamos kultūrinės normas, asmuo mokosi, koks elgsys priimtinas, o koks ne.

Šių mokslininkų pateikta organizacijos kultūros bruožų ir ypatumų sistema pakankamai gerai apibūdina kultūros atsiradimą (sukuriama, kolektyvinė), jos gyvavimą (išmokstama, turi istorinį pagrindą, dinamiška), reikšmę žmonėms (emocinis užtaisas), pasireiškimą (simbolių

reikšmė). Tačiau ši organizacijos kultūros struktūravimo būdą būtų galima kritikuoti dėl to, kad neatsižvelgiama į individą. Neatspindima kultūros įtaka jo veiksams ir jausmams.

Kultūra organizacijoje atlieka keletą funkcijų, Robbins (2006, p. 287) skiria šias pagrindines organizacijos kultūros funkcijas:

- apibrėžia ribas (t.y. išskiria vieną organizaciją iš kitų);
- teikia tapatumo jausmą organizacijos nariams;
- bendrus interesus iškelia aukščiau už asmeninius;
- sustiprina socialinės sistemos stabilumą;
- nukreipia bei formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Čia paminėtos kultūros funkcijos yra vertingos ir organizacijai, ir darbuotojui. Kultūra sustiprina atsidasimą organizacijai ir darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę. Tai yra akivaizdi nauda organizacijai. Darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti ir kas yra svarbu (Robbins, 2006).

1.3. Organizacijos kultūros tipologijos

Organizacijų kultūros tyrinėtojai, įvertinę didžiulę jos įvairovę ir siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja kultūrą į atskirų tipų grupes. Siekiant susisteminti organizacijas pagal jų kultūrą, bandoma jas klasifikuoti (Jucevičius, 1998; Paulauskaitė, Vanagas, 1998; Guščinskienė, 2002; Zakarevičius, 2004; Pociūtė, 2005).

Mokslininkai, apibūdindami organizacijų kultūros tipus, vadovaujasi skirtingais kriterijais. Zakarevičius (2004) šiuos kriterijus grupuoja į keletą pagrindinių grupių:

- personalo tarpusavio santykių kriterijai;
- veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;
- psichologinio mikroklimato kriterijai;
- galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai.

Vadovaudamiesi *personalo tarpusavio santykių kriterijais*, Schermerhorn, Hunt, Osborn (cit. Zakarevičiaus, 2004) skiria keturis organizacijų kultūros tipus: beisbolo komanda, klubas, tvirtovė, akademija.

Beisbolo komanda. Tokio tipo organizacijose darbuotojų talentas įvertinamas ir ugdomas. Vyrauja plati veikimo laisvė. Solidus atlyginimas. Skatinamas naujovių diegimas. Svarbus talentas, jo įvertinimas, darbo vykdymas, aktyvumas ir darbo rezultatai.

Klubas. Vertinama patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas. Svarbūs veiksniai yra lojalumas, ištikimybė, darbuotojų išpareigojimas ir darbas organizacijos gerovei. Šio tipo

organizacijos darbuotojai kopija hierarchijos laiptais lėtai ir palaiapsniui. Karjera vyksta principu „žingsnis po žingsnio“.

Tvirtovė. Šio tipo organizacijas charakterizuoja maža darbo garantija. Jos negali pažadėti saugaus ir užtikrinto darbo. Šio tipo organizacijos pabrėžia savo veiklos krypties pastovumą, mėgsta pusiausvyrą, vengia rizikos pasikeitimų, nelinkę priimti naujovių.

Akademija. Darbas aiškiai reglamentuotas, specializuotas. Garantuotas nuolatinis tobulėjimas. Užtikrinamas sisteminis karjeros vystymasis. Tokiose organizacijose vadovai rūpinasi darbuotojų tobulėjimu. Jiems svarbu, kad pavaldiniai taptų profesionaliais specialistais.

Galima teigti, kad konkrečių mokyklų, priklausomai nuo susiklosčiusių tradicijų, jų orientacijos į klasikinį modelį ar modernumą, kultūra galėtų pretenduoti į antrą, trečią ar ketvirtą tipus. Tačiau nemažai organizacijų negalima priskirti vienam kuriam nors minėtam organizacijos tipui. Dažniausiai organizacijoms būdingi kelių organizacijos kultūros tipų junginys. Tačiau organizacijos viduje vyrauja subkultūros, kurios linkę prisitaikyti prie vieno tipo (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000; Zakarevičius, 2004, Pociūtė, 2005).

Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus, grupuodamas organizacijų kultūrą, anot Zakarevičiaus (2004, p. 204), galbūt tiksliausiai panaudojo Harrison. Autorius išskyrė keturis jos tipus : valdžios kultūra, vaidmens kultūra, užduoties kultūra ir asmens kultūra.

Valdžios kultūra. Vadovas – centrinė organizacijos figūra. Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, aprašų. Veiklos rezultatai daugiausiai priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius.

Vaidmens kultūra. Visų narių vaidmenys (pareigos) griežtai reglamentuoti ir išdėstyti instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose. Vyrauja griežta hierarchinė struktūra. Veikla koordinuojama per žemesnio lygio vadovus. Stabili vidinė tvarka ir procesai.

Užduoties kultūra. Veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui. Grupė – pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški. Antra vertus, bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Ryškūs komandinio darbo privalumai.

Asmens kultūra. Pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Organizacija funkcionuoja dėl to, kad sudarytų sąlygas individams siekti savo tikslų. Praktiškai neegzistuoja kontrolės mechanizmai. Antra vertus, individai be organizacijos veikti negali, todėl visokeriopa stengiasi ją stiprinti ir vystyti.

Sakalas (1998) ir Seilius (1998) apibendrinę daugelio tyrinėtojų darbus, vadovaudamiesi ***psichologinio mikroklimato kriterijais***, organizacijų kultūroje siūlo išskirti šiuos tipus: paranojinė kultūra, depresinė kultūra, prievartinė kultūra, šizoidinė kultūra, oportunistinė kultūra.

Paranojinė kultūra. Darbuotojų santykiuose vyrauja nepasitikėjimas ir baimė, bendradarbiai ieško vieni kitų klaidų. Veiksmuose išvelgiamas noras pakenkti. Bet koks veiklos sutrikimas sukelia audringą reakciją.

Depresinė kultūra. Vyrauja pesimistinės nuotaikos, tikima lemtimi, likimu. Nuolat laukiama paramos iš kitų organizacijų ar valstybės. Veikla rutininė, vidinė aplinka sustabarėjusi. Darbuotojai vadovaujasi principu „aš nieko pakeisti negaliu, nes esu „mažas“.

Prievartinė kultūra. Veikla organizuojama administracinėmis priemonėmis. Pagrindiniai akcentai – drausmė, tvarka, paklusnumas. Stiprus ir gerai sureguliuotas kontrolės mechanizmas. Emocijos nepripažįstamos. Hierarchija – pagrindinis vadovavimo principas.

Šizoidinė kultūra. Aukščiausiojo lygio vadovai atitolę nuo pavaldinių. Pavaldiniais nepasitikima. Darbuotojų tarpusavio santykiai labai formalūs, „šalti“. Žemesniuose lygiuose vyksta kova dėl geresnio posto. Didelę įtaką turi favoritai, neformalios grupuotės.

Oportunistinė kultūra. Bendradarbių santykius lemia tradicijos, įpročiai. Neigiama individualybė, išskirtinumas. Didžiulis dėmesys procedūroms, o ne reikalo esmei. Jokie pokyčiai nepageidaujami.

Deal ir Kennedy (cit. Sakalo, 2003, Zakarevičiaus, 2004) pasiūlė organizacijų kultūras grupuoti pagal *galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus*. Šiuo požiūriu jie išskyrė tokius tipus: viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projektinė kultūra, proceso kultūra.

Viskas arba nieko kultūra. Kiekvienas darbuotojas siekia maksimalių rezultatų, veikia „va bank“. Vertinama intensyvi veikla, jaunatviškas maksimalizmas. Pripažįstamos ir garbinamos „žvaigždės“. Naujokas, norėdamas būti pripažintu, turi nugalėti „senius“.

Duonos ir žaidimų kultūra. Galimybių pasireikšti turi kiekvienas (duonos užteks kiekvienam), reikia tik atskleisti tas galimybes. Geriausiai galimybės atskleidžiamos grupinėje veikloje, todėl tokiai veiklai skiriamas pagrindinis dėmesys. Organizacijoje dažnos šventės, ritualinės apeigos, ceremonijos, suteikiančios impulsų produktyviai veiklai.

Analitinė projektinė kultūra. Veikla vykdoma analitinio loginio mąstymo pagrindais. Viskas turi būti gerai suplanuota, numatyta, sprendimai optimalūs. Didelis dėmesys skiriamas pasitarimams, derinimams. Vyrauja pragmatiškumas, emocijos nepageidautinos.

Proceso kultūra. Galimybės pasireikšti yra tik veiklos proceso eigoje, bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas – labai svarbus išraiškos elementas. Elgseną lemia hierarchinė vieta. Emocijos trukdo veikti.

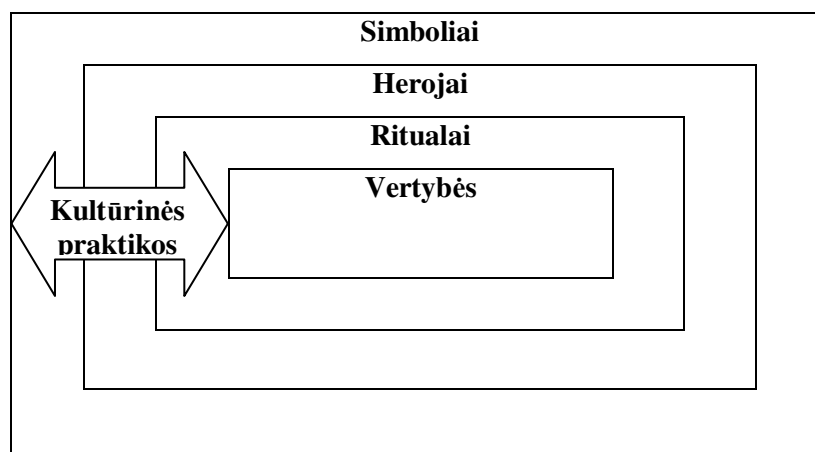
Akivaizdu, kad organizacijose, priskiriamose išvardintiems kultūrų tipams, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, normomis, požiūriais,

principais ir t.t. Kiekvienoje organizacijoje yra savi simboliai, istorijos, tradicijos, ritualai, ceremonijos ir t.t.

1.4. Organizacijos kultūros lygiai ir parametrai

Siekiant giliau suprasti ir įvertinti organizacijos kultūros reikšmę, organizacinės kultūros tyrinėtojai suskaido ją į lygius. Deal, Kennedy (cit. Šimanskienės, 2002) teigia, kad organizacinė kultūra išreiškiama vertybėmis, herojais, ritualais ir ceremonijomis bei kultūros bendravimo tinklu. Kultūrinės vertybės, organizacijos ceremonijos ir ritualai, herojai ir kultūriniai simboliai tarpusavyje labai susiję (Jucevičius, 1998; Šimanskienė, 2002; Vasiliauskas, 2004; Robbins, 2006).

Hofstede (1997) visa tai išskyrė į kultūrinius lygius, kurie pavaizduoti 2 paveiksle.



2 pav. **Kultūriniai lygiai** (pagal G. Hofstede, 1997, p. 9)

Pasak Hofstede (1997), *vertybės* sudaro kultūrų branduolį, nusako, ką reikėtų laikyti blogu ar geru, purvinu ar švariu, bjauriu ar gražiu, netikru ar tikru, nenormaliu ar normaliu, paradoksaliu ar logišku. Vertybių sistema formuojama jau vaikystėje, tai nėra daroma sąmoningai. Vertybės – organizacinės kultūros pagrindas. Jos nustato kryptį žmonių veiklai, įskaitant ir žmonių pasirinkimus.

Ritualai – kolektyvinė veikla, kuriai būdingas veiksmo perteklius rezultato siekimo požiūriu, laikoma socialiai reikšminga. Ritualams anot Hofstede (1997) priskiriamas toks elgesys: įvairios ceremonijos, pagarbos kitiems demonstravimas ir kt. Ritualai rodo darbuotojams, kokia elgsena yra svarbi, rodo standartus.

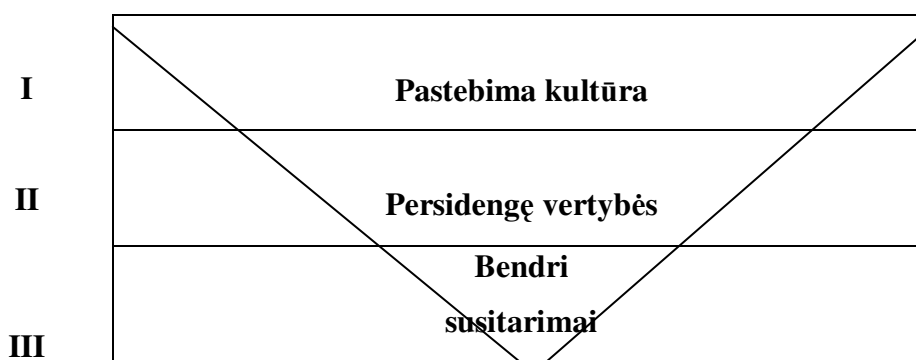
Herojai – tai gyvi ar mirę, tikri ar įsivaizduojami asmenys, turintys toje kultūroje ypač vertinamų savybių, todėl laikomi elgesio modeliais ir pavyzdžiais.

Simboliai apibrėžiami kaip: žodžiai, gestai, vaizdai ir įvairūs objektai, kurių ypatingą reikšmę gali atpažinti tik šiai kultūrai priklausantys žmonės.

Simboliai, herojų garbinimas ir ritualai kartu sudaro *kultūrinės praktikas*, kurios pašaliniam stebėtojamam (kitos kultūros atstovams) yra matomos, tačiau ne visada suprantama jų reikšmė (Jucevičienė, 1996; Hofstede, 1997).

Svarbios organizacinės kultūros dalys – formuojamos vertybės, ritualai, herojai, simboliai. Kiekviena organizacija turi savas tradicijas, vertybes, ritualus, herojus, kas atspindi konkrečios organizacijos kultūrą. Daugelis organizacijų turi aiškų požiūrį į tai, kas laikoma geru ar blogu elgesiu bendradarbių, vadovų, pavaldinių, klientų atžvilgiu (Šimanskienė, 2002; Vasiliauskas, 2004; Robbins, 2006).

Schermerhorn, Hunt, Osborn (cit. Jucevičienės, 1996) siūlo organizacijos kultūrą nagrinėti trimis lygiais (žr. 3 pav.).



3 pav. **Organizacinės kultūros analizės lygiai** pagal J.R. Schermerhorn, Jr., J.G. Hunt, R.N.

Osborn (P. Jucevičienė, 1996, p.54)

Anot Deal ir Kennedy (cit. Jucevičienės, 1996), *pastebima kultūra* yra mūsų veiklos būdas aplinkoje. T.y. kultūros išoriniai elementai, kuriuos kuria žmonės grupėje, dalindamiesi patirtimi su kitais. Šie kultūros elementai suteikia organizacijai unikalumo. Apie unikalios organizacijos kultūros elementus sužinome per ypatingų įvykių atpasakojimą. Kultūrą galime suprasti stebėdami darbuotojų elgesį, klausydamiesi pasakojimų, prašydami narių interpretuoti įvykius. Pasak Jucevičienės (1996) *organizacinės kultūros išoriniai elementai – tai ceremonijos, apeigos, ritualai, istorijos, mitai, herojai, simboliai, kalba, sakmės, gestai, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai*.

1 lentelėje pateiktos organizacinės kultūros išorinių elementų sampratos pagal Wagner III, Hollenbeck ; Kreitner, Kinicki (cit. Jucevičienės, Poškienės, Kudirkaitės ir kt., 2000).

Organizacijos narių tarpusavio supratimui, darbuotojų identifikacijai organizacijoje labai svarbu *organizacijos įkūrimo istorija*, kuri neretai pateikiama kaip jo įkūrėjų gyvenimo ar

veiklos saktmė. Šios saktmės yra labai svarbu, nes jos padeda darbuotojams suprasti organizacijos misiją, veiklą bei įsitraukti į jos sistemą (Jucevičienė, 1996; Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000).

Pasak Jucevičienės, Poškienės, Kudirkaitės ir kt. (2000) vieni iš akivaizdžiausių organizacijos kultūros aspektų yra *ceremonijos ir ritualai*. Ceremonijos yra standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis, siekiant paveikti organizacijos narių elgesį ir supratimą. Tuo tarpu ritualai yra ceremonijų sistema.

Minėtos autorės (p. 61) pabrėžia organizacijos *simbolių* svarbą ir teigia, kad „kultūrinis simbolis yra tas objektas, aktas, įvykis, kuris perteikia kultūrinę prasmę“. Jo pavyzdžiu gali būti organizacijos personalo uniforma.

Jucevičienės (1996) teigimu organizacijos kultūros išoriniai elementai išlaikę laiko išbandymą, tampa *tradicijomis*. Tradicijos turi didelę įtaką organizacijos kultūros ir pačios organizacijos tęstinumui.

1 lentelė

Organizacijos kultūros išoriniai elementai pagal J.A. Wagner III, J.H. Hollenbeck (1995); R. Kreitner, A. Kinicki (1995) (P. Jucevičienė, A. Poškienė, L. Kudirkaitė ir kt. 2000, p.60)

ELEMENTAS	APIBRĖŽIMAS
Ceremonijos	Standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis tikromis progomis
Apeigos, ritualai	Veiksniai, perduodantys ypatingą idėją
Istorijos	Praėjusių įvykių pasakojimai, perduodantys ir iliustruojantys gilesnes kultūrinės normas ir vertybes
Mitai	Išgalvotos istorijos, kurios padeda paaiškinti veiksmus ar įvykius, išvengti neigiamų pasekmių, kurias šie įvykiai gali įtakoti
Herėjai	Žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes, charakterį
Simboliai	Objektai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudotis jais komunikuojant
Kalba	Verbalinių simbolių visuma, kuri atspindi savitą organizacijos kultūrą
Saktmė	Įvykio, turinčio istorinį pagrindą, pasakojimas, pagražintas išgalvotomis detalėmis
Gestai	Išreiškiantys prasmę kūno judesiai
Fizinė aplinka	Supantys žmones daiktai, kurie suteikia jiems betarpišką jausminį stimulą perduodant kultūriškai išraiškingus veiksmus
Žmogaus rankų dirbiniai	Materialūs, žmogaus rankomis padaryti daiktai, palengvinantys kultūriškai išraiškingus veiksmus

Remiantis Robbins (2006) teigimu, darbuotojams kultūra perduodama įvairiais būdais – pasakojimais, ritualais, materialiais simboliais ir kalba.

Kai kurie organizacijos kultūros elementai gali būti tiesiogiai stebimi organizacijoje, pavyzdžiui, daiktai (natūralūs ir sukurti: uniforma, valdžios simboliai, sertifikatai, nuotraukos, vėliavos, paveikslai, knygos, užrašai), fizinė aplinka (aplinka, interjeras, pertvaros, baldai), užimamas pareigas atspindintys ženklai (darbininkai ir funkcionieriais), kai kurie veiksmai (ritualai, apeigos, ceremonijos). Kiti elementai gali būti išsiaiškinami apklausiant darbuotojus. Tai kalbos ypatumai (žargonas, gestai, ženklai, dainos, humoras, anekdotai, apkalbos, gandai, patarlės, šūkiei), organizacijos pasakojimai (istorijos, legendos, sakmės, mitai) (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000).

Persidenge vertybės – tai bendri susitarimai, vyraujantys organizacijoje. Tai gali būti esminis dalykas, palaikantis žmones kartu, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas šios kultūros žmonėms. Terminas *persidengęs* reiškia, kad organizacijos kultūra yra nagrinėjama grupės visumos aspektu. Konkretus grupės narys gali nesutikti su grupėje egzistuojančiomis (persidengusiomis) vertybėmis, bet šios vertybės jiems yra pristatomos, paaiškinant, kaip jos yra svarbios grupės veiklai. Tai organizacijos priimtose veiklos normos ir taisyklės. P. Jucevičienė (1996, p. 58) išskiria esmines persidengusių vertybių funkcijas:

- padeda kasdieninę darbo rutiną paversti vertingais, svarbiais veiksmais;
- susieja organizaciją su visuomenei svarbiomis vertybėmis;
- gali būti labai specifiniu sveikos konkurencijos siekių šaltiniu.

Organizacijos, turinčios stiprią kultūrą sukuria plačią ir gilią persidengiančių vertybių sistemą. Organizacijos priima tas vertybes, kurios išreiškia jų atsidavimą tokiems dalykams, kaip kliento aptarnavimas, produktų ar paslaugų kokybė, kūrybiškumas ir novatoriškumas bei socialinė atsakomybė (Jucevičienė, 1996; Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000).

Robbins (2006, p. 284) išskiria septynias savybes, apibūdinančias organizacijos 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 stabilumą, o ne plėstis.

Kiekviena iš šių ypatybių egzistuoja kaip didėjantis kontinuumas. Tad vertinant organizaciją pagal jas, galima susidaryti vaizdą apie organizacijos kultūrą. Tai tampa supratimo, ką organizacijos nariai bendrai jaučia, kaip jie veikia ir kaip turėtų elgtis, pagrindu.

Bendri susitarimai tai fundamentalios tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta bendros veiklos rezultate. Čia svarbios ir fundamentaliosios vertybės (meilė, gėris, grožis, tiesa), kurios yra privalomos visiems žmonėms. Bendrų susitarimų lygmenyje glūdi ir organizacijos dalykai – susitarimas dėl jos vizijos ir misijos (Jucevičienė, 1996; Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000).

Pasak mokslininkų bendrus susitarimus – fundamentalias tiesas, kuriomis dalijasi organizacijos nariai – tikslinga atskleisti per organizacijos filosofiją ir pripažintas vertybes. Filosofija atsiskleidžia per organizacijos misiją ir viziją, vertybės – per bendražmogiškas, visuomenines, asmenines organizacijos vertybes (Jucevičius, 1998; Vasiliauskas, 2004).

Organizacijos *filosofija* – tai organizacijos elgesio standartas, dalykinis credo. Ji nusako pagrindines vertybes, lūkesčius ir principus, kuriais veikia organizacija, siekdama savo tikslų ir vykdydama savo veiklą. Autoriai išskiria tris svarbias sąlygas sėkmingai organizacijos filosofijai sukurti:

- individo asmeninio reikšmingumo pripažinimas;
- darbuotojų kompetencijos ugdymas;
- darbuotojų asmeninės iniciatyvos skatinimas (Jucevičius, 1998).

R. Jucevičius (1998, p.70) apibrėžia *viziją* kaip „sąmoningai apibendrintą supratimą ir suvokimą apie tai, kokia organizacija bus, kodėl, kur ir kaip ji veiks ateityje“.

Vizijoje turi atsispindėti šie veiklos komponentai:

- švietimo paslaugų vartotojai – kas jie, kodėl?
- suteikiamos paslaugos – kokios, kokios galimos alternatyvos?
- rinka – kur, kokio dydžio, kokia perspektyva?
- metodai – koku būdu teikiamos paslaugos?
- augimo bei vystymosi perspektyva – kokios galimybės ir tendencijos?
- filosofija – kokie veiklos principai ir vertybės? Ir t.t.

Tam, kad vizija būtų efektyvi, svarbus jos komunikavimas organizacijoje. Vizija organizacijos bendruomenei turi tapti asmeniškai reikšminga ir motyvuojančia, nukreipiančia jos veiklą tam tikra linkme (Jucevičius, 1998).

Misija atspindi organizacijos egzistavimo prasmę, yra jos veiklos loginis pagrindas. Įvairūs autoriai kiek skirtingai vertina, kurie elementai turėtų įeiti į misijos formuluotę, tačiau svarbiausiais Jucevičius (1998) išskiria šiuos:

- švietimo paslaugų vartotojai – kokie vartotojų poreikiai turi būti patenkinti?
- veiklos pobūdis – kokios paslaugos bus teikiamos?
- konkurencinis pranašumas – kokius turime konkurencinius pranašumus?
- pagrindinės etinės vertybės.

Organizacinė kultūra formuojama specifinių, tik konkrečiai organizacijai būtinų vertybių pagrindu. Vertybės tampa organizacijos narių bendravimo ir bendradarbiavimo tarpusavyje bei su rinkos dalyviais sistema, kuri užtikrina organizacijos misijos, tikslų bei strategijos įgyvendinimą (Palidaukaitė, 2001; Šimanskienė, 2002).

Daugelis organizacijos kultūros tyrinėtojų išskiria tris organizacijos kultūros lygius: *pastebima kultūra*, apimanti kultūros išorines išraiškas, kurias kuria žmonės, veikdami drauge, ir kurių moko naujus savo grupės narius, *persidengę vertybės* (esminis dalykas, palaikantis žmones kartu, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas šios kultūros žmonėms) ir *bendri susitarimai*, arba tos tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta bendros veiklos rezultate. Šie organizacijos kultūros lygiai glaudžiai susiję, papildo ir įtakoja vienas kitą.

2. MOKYKLOS ORGANIZACIJOS KULTŪRA

2.1. Mokyklos kultūros samprata

Daugelis mokslininkų (Fullan, 1998; Hopkins, Ainscow, West, 1998; Stoll, Fink, 1998; Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999; Hargreaves, 1999; Nind, Rix, Sheehy ir kt., 2005) tyrinėjusių mokyklos kultūrą sutinka, kad mokyklos kultūra yra svarbiausia nuo ko priklauso mokinių mokymasis, tačiau pabrėžia, jog šios sąvokos reikšmę apibūdinti yra sunku. Šiuo metu nėra vieningo minėto termino sampratos apibrėžimo. Plačiausiai paplitęs požiūris, jog mokyklos kultūra - tai jos narių veiklos būdai, normos, lūkesčiai ir vertybės. Schein (1992) pateikia keletą įvairių sąvokos kultūra reikšmių:

- *elgesio taisyklės*, kurių laikosi mokytojai bendraudami mokytojų kambaryje, - vartojama kalba ir įsigalėję ritualai;
- mokytojų darbo grupėse susiformavusios *normos*, susijusios su pamokos planavimu arba mokinių pažangos tikrinimu;
- *vyraujančios vertybės*, kurių laikosi mokykla, jos tikslai arba misija;
- *filosofija*, kuria, grindžiamas vyraujantis požiūris į tam tikrų mokomųjų dalykų mokymą ir mokymąsi;
- *žaidimo taisyklės*, kurias nauji mokytojai turi išmokti, kad galėtų bendrauti mokykloje arba savo skyriuje;
- *įspūdis arba klimatas*, kuris pajuntamas tik įėjus į mokyklą, arba tai, kiek yra matomas arba nematomas mokinių darbas.

Minėtas autorius sutinka, jog šios reikšmės atspindi struktūros kultūrą, tačiau netiki, kad jos perteikia kultūros esmę. Esmė, pasak mokslininko, yra „gilesnis pagrindinių įsitikinimų ir nuostatų lygmuo. Jie bendri visiems struktūros nariams ir besąlygiškai apibrėžia jos požiūrį į save ir į savo aplinką“ (p. 128). Paprasčiau sakant struktūros kultūra – tai „jos veiklos būdas“ (Stoll, Fink, 1998, p. 104).

Dalin, Rolff, Kleekamp (1999, p.141) mokyklos kultūrą apibūdina kaip sudėtingą reiškinį ir skirsto jį į tris skirtingus lygmenis:

1. Transracionalusis lygmuo; vertybės suvokiamos kaip metafizinės ir pagrįstos tikėjimais, etikos kodeksu bei moralinėmis idėjomis.

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

3. Subracionalusis lygmuo; vertybės suvokiamos kaip asmeninės simpatijos ir jausmai; jos glūdi emocijose, jos labai svarbios, tiesioginės.

Mokslininkų nuomone, reta mokykla žino savo transracionaliojo lygmens vertybes. Tačiau racionaliojo lygmens aiškias vertybes dauguma mokyklų atskleidžia savo suformuluotuose tiksluose, normose, taisyklėse, mokyklos programoje, papročiuose ir ceremonijose. Dalin, Rolff, Kleekamp (1999) analizuodami vertybes, nustatė, kad subracionalusis lygmuo daugelyje mokyklų vaidina svarbų vaidmenį, todėl, kad mokykla nėra įpratusi reikštis racionalių lygmeniu, ir dėl valdžios, kurią turi tam tikri mokytojai (dėl didelės autonomijos). Pasak autorių, asmeninės simpatijos turi tendenciją dominuoti.

Hodgkinson (cit. Dalin, Rolff, Kleekamp 1999) teigia, kad vertybės ir normos išskyla šiuose lygmenyse: individo, grupės (pvz., klasėje), organizacijos (t.y. mokyklos), subkultūriniame (t.y. mokyklas priešinant su kitomis organizacijomis) ir visuomenės. Galima teigti, jog kultūros apibrėžimas rodo, jog individai ir jų santykiai yra svarbus mokyklos kultūros veiksnys.

Jucevičienės, Poškienės, Kudirkaitės ir kt. (2000) teigimu, mokyklos kultūros apibrėžime turi atsispindėti kiekvienai organizacijos kultūrai būdingi ypatumai: savita vertybių sistema, vertybių išplitimas ir pasireiškimo formos, tačiau kaip edukacinio pobūdžio organizacijos. Sampratoje, pasak minėtų autorių, būtina išryškinti mokyklos specifiškumą, pasireiškiantį per bendrojo išsilavinimo esmę, nusakomą žinių įgijimu ir mokymo(si) veikla. Todėl, remiantis autorių pastabomis, galima formuluoti tokį mokyklos kaip organizacijos kultūros apibrėžimą: *mokyklos organizacijos kultūra – tai fundamentalių vertybių sistema, kuria vadovaujasi mokykla ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių. Esminių vertybių sistema daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijū, mitų, bei pasireiškia per akademinės tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.*

Susipažinus su kai kurių Lietuvos bei užsienio mokslininkų pateiktomis mokyklos kultūros sampratomis ir išskyrus esmines charakteristikas, galima teigti, kad dažniausiai yra akcentuojami šie aspektai: mokyklos narių veiklos būdai, normos, lūkesčiai bei vertybės, kaip mokyklos kultūros pagrindas.

2.2. Mokyklos kaip organizacijos veiklos esminiai bruožai

Atskleidžiant svarbiausių organizacijos bruožų turinį ir jų tarpusavio ryšį, mokslininkų nuomonės ne visuomet sutampa. Mokslinėje literatūroje randama įvairių organizacijos bruožų, charakteristikų bei ypatumų. Manoma, jog mokyklai, kuri mokosi, yra būdingi besimokančios organizacijos bruožai, tačiau jos veiklos specifika (mokykla yra pelno nesiekianti mokymo/mokymosi institucija) lemia jos veiklos charakteristiką. Išsamiai besimokančias

organizacijas tyrę Senge, Cambron-McCabe, Lucas ir kt. (2000), išskyrė 5 besimokančios organizacijos bruožus:

1. *Asmeninis meistriškumas* – organizacijos narių meistriškumo siekimas (permanentinio mokymosi idėja, kad tobulėjimui nėra ribų).
2. *Mentaliniai modeliai* – organizacijos narių mokymasis mąstyti konstruktyviai ir kurti pozityvų pasaulio suvokimo modelį.
3. *Persidengusi vizija* – visų organizacijos narių įtraukimas kuriant viziją.
4. *Komandinis mokymasis* – žmonių mokymasis mokytis kartu.
5. *Sisteminis mąstymas* – organizacijos narių sugebėjimas matyti ne tik linijinę priežasties-pasekmės grandinę, bet sistemos elementų tarpusavio ryšius (sąveiką).

Simonaitienė (2003) tvirtina, kad bendrai kuriama vizija, kurioje dalyvauja visi organizacijos nariai, bendri tikslai ir atsakomybė už sėkmę – tai mokyklai, kaip besimokančiai organizacijai, būdingos kultūros normos, kurios prisideda tobulinant instituciją. Tai reiškia, kad nepakanka organizacijos nario dalyvavimo planuojant mokyklos ateitį, kiekvienas turi išsipareigoti siekti bendrų tikslų ir būti atsakingas už jų įgyvendinimą. Komandinis mokymasis, kuriuo siekiama išspręsti problemas ar tobulinti organizaciją, šiandien vis artimesnis tampa ir mokyklai, kuri mokosi. Kudokienė ir Juodaitytė (2005, p. 37), pritardamos Simonaitienės mintims, komandinį mokymąsi suvokia kaip bendradarbiavimą, kuris šiandieninėje švietimo sistemoje yra ypač skatintinas procesas. Minėtos autorės taip pat pabrėžia, jog bendradarbiavimą palaiko taip pat ir bendrai kuriama vizija. Itin artimas šiam yra asmeninio meistriškumo bruožas. Čia akcentuojamas organizacijos narių mokymasis, jos narių abipusiai išsipareigojimai dėl nuolatinio mokymosi sąlygų. Naujas žinias visi organizacijos nariai perima mokydami pavieniui ir komandomis (Simonaitienė, 2003; Kudokienė, Juodaitytė, 2005; Thornton, Shepperson, Canavero, 2007).

Stoll ir Fink (1998, p.176) taip pat domėjosi besimokančiomis organizacijomis „skatinančiomis kitus tobulėti profesiskai“ bei išskyrė keletą joms būdingų ypatumų. Visos šios organizacijos:

- Laiko mokytojus profesionalais ir supranta, kad mokiniai nėra standartizuoti, o mokymo procesas nėra rutina. Mokytojai turi išmanyti apie vaiko augimą, įvairias mokymo ir vertinimo strategijas. Besimokančios organizacijos patiki mokytojams priimti sprendimus, kurie būtų naudingi vaikams.
- Skatina augti personalą. Jei tikimasi pakeisti mokinių mokymąsi, besimokančios organizacijos turi rūpintis mokytojų mokymusi ir į jį investuoti.
- Skatina mokytojus dalyvauti mokyklos valdyme. Yra akivaizdu, kad bendras sprendimų priėmimas labai susijęs su sistemingu ugdymo turinio ir mokymo metodų keitimu.

- Remia bendradarbiavimą, kuriuo siekiama tobulėti. Pagrindinis besimokančios organizacijos personalo bendradarbiavimo tikslas – palaikyti nuolatinio tobulėjimo ir bendros veiklos normas gerbiant mokinių ir mokytojų individualumą.
- Ieško būdų, kaip priimti į tarnybą, patraukti ir ugdyti naujus organizacijos narius. Mokymosi kultūros išlikimą lemia organizacijos gebėjimas sukurti tokią aplinką, kad nauji žmonės būtų įtraukti į mokyklos kultūrą ir kad pagrindinių darbuotojų netekimas nebūtų skaudžiai jaučiamas.
- Sėkmingai funkcionuoja savo aplinkoje. Besimokančios organizacijos priklauso tam tikrai valstybei, bendruomenei, rajonui. Jos nuolat stebi savo aplinką ir siekia joje sėkmingai dirbti.
- Stengiasi pakeisti svarbiausius dalykus. Pirmiausia besimokančios organizacijos keičia tai, kas priklauso nuo jų, tada pereina prie platesnių permainų.
- Nepamiršta „smulkmenų“. Besimokančios organizacijos imasi tokių veiksmų, kuriais pasitiki personalas, mokiniai ir tėvai. Jos aptaria discipliną, kasdienes reikalus, priima sprendimus, sprendžia nesutarimus, bendrauja, užmezga ryšius su visuomene ir stengiasi, kad ši veikla netrukdytų ugdymo turinio, mokymo ir mokymosi procesų pokyčiams. Kai kas efektyvų kasdienio darbo administravimą laiko „smulkmena“. Iš tiesų tai esminis veiksnys kuriant besimokančią organizaciją.

Strategijos kūrimas suvokiamas kaip skatinimas dalyvauti besimokančios mokyklos valdyme. Kiekvienas organizacijos narys, anot Kudokienės ir Juodaitytės (2005), turi gebėti savarankiškai mąstyti ir dirbti, nes tik turint savo asmeninę viziją ir siejant ją su organizacijos vizija, savarankiškai apmąstant savo veiklą, ieškant būdų jai gerinti – tobulėja visos mokyklos veikla. Besimokanti mokykla remia bendradarbiavimą, be to, akcentuojamas ne tik padalinių, bet ir atskirų individų bendradarbiavimas (Stoll, Fink, 1998; Simonaitienė, Targamadžė, 2002).

Stoll ir Fink (1998) pabrėžia, kad besimokančios mokyklos renka informaciją ne tik organizacijos viduje – jos nuolat stebi aplinką, kad galėtų toje aplinkoje sėkmingai dirbti. Šis aspektas pagrindžia vieną iš besimokančios organizacijos bruožų, jog mokykla, kuri mokosi, tikslingai siekia perduoti mokymosi kultūrą organizacijos nariams.

Simonaitienė (2003; 2007) analizavusi besimokančias organizacijas, nurodo tokius 5 esminius (universalius) besimokančios organizacijos veiklos bruožus:

1. *Strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas (dalyvaujant visiems organizacijos nariams) organizuojamas kaip mokymosi procesas.* Šis bruožas pabrėžia, kad strategijos formavimas, vykdymas, vertinimas ir tobulinimas yra sąmoningai organizuojamas kaip mokymosi procesas dalyvaujant visiems organizacijos nariams: šioje procedūroje

kiekvienas organizacijos narys įtraukia ir įprasmina nors dalelytę savo tikslų, norų, lūkesčių.

2. *Padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimas ir mokymasis.* Šis besimokančios organizacijos bruožas pabrėžia labai svarbų dalyką – bendra veikla (bendradarbiavimas) sudaro sąlygas tobulėti mokantis vienas iš kito.
3. *Besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira.* Simonaitienė (2003; 2007) teigia, kad besimokanti organizacija kuria tinklus, sąjungas, projektus su išorės partneriais arba pati tampa tokių tinklų nare. Tokia organizacija besimokančiųjų reikmėms sutelkia ir panaudoja išorės išteklius – įvairių profesijų atstovų gebėjimus ir žinias bei kitą žmonių patirtį (ilgametė profesinė patirtis, kelionės, netektys, laisvalaikis ir t.t.) (Stoll, Fink, 1998; Senge, Cambron-McCabe, Lucas ir kt., 2000; Elkjaer, 2003).
4. *Informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida* – šis besimokančios organizacijos bruožas pabrėžia, kad organizacijoje egzistuoja komunikacijos kanalai, kuriais visomis kryptimis sklinda informacija; kiekvienas organizacijos narys moka ir gali prieiti prie jam reikiamos informacijos, veikia grįžtamojo ryšio mechanizmas, palaikomas dialogas, gerbiama kito nario nuomonė ir išmanymas (Stoll, Fink, 1998; Hargreaves, 1999; Senge, Cambron-McCabe, Lucas ir kt., 2000; Thornton, Shepperson, Canavero, 2007).
5. *Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui.* Šis besimokančios organizacijos bruožas pabrėžia, kad organizacijoje vyrauja nuolatinio tobulėjimo nuostata: vertinama, tiriama ir analizuojama organizacijos veikla, studijuojama išorinė (įstatymai, teorijos, tyrimai ir t.t.) ir vidinė (patirtis, tyrimai ir t.t.t) informacija bei tuo pagrindu kuriamos naujos žinios, kurias įsisavina visi organizacijos nariai, mokydamiesi pavieniui ir komandomis. Įgytos ir reflektuotos žinios yra taikomos tobulinant organizacijos veiklą ir siekiant strateginių tikslų (Stoll, Fink, 1998; Senge, Cambron-McCabe, Lucas ir kt., 2000).

Atlikus mokyklos kaip organizacijos veiklos bruožų analizę išryškėjo tokie pagrindiniai mokyklos kaip organizacijos bendri aspektai: *visos veiklos ir darbai organizacijoje traktuojami kaip mokymosi procesas; akcentuojamas bendradarbiavimas, kaip galimybė mokytis; svarbus tampa darbas su informacija; organizacija turi pasižymėti lankstumu ir išskirtiniu požiūriu į visų organizacijos narių mokymąsi; pabrėžiamas besąlygiškas skirtybių priėmimas, dėmesio koncentravimas į problemų identifikavimą bei jų sprendimą.*

2.3. Vertybių samprata ir mokyklos vertybių struktūra

Šiuolaikinėje visuomenėje egzistuoja įvairovė ir pliuralizmas, tačiau kiekviena visuomenė turi tam tikrą bendrą vertybių rinkinį, kuris palaiko ir sujungia žmonių bendruomenę bei leidžia atsiskleisti asmeninėms vertybėms (McLaughlin, 1997; Hofstede, 2001).

Įvairiuose šaltiniuose vertybės sąvoka aiškinama skirtingai. Šis terminas gali turėti labai plačią ir labai siaurą prasmę: noras, troškimas, malonumas, potraukis, pomėgis, pareiga, idealas bei daug kitų pasirinkimo atvejų kai kažkam yra suteikiama pirmenybė. Manoma, kad vienas ar keli apibrėžimai negali visiškai atskleisti plataus (kaip reiškinio) vertybių veikimo spektro (Jovaiša, 1993; Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000; Pruskus, 2005).

Neretai vertybė yra tapatinama su tam tikru idealu, kurio galima siekti ir kuriuo galima sekti. Anot Jovaišos (2003) vertybė tai asmeniui reikšmingiausio dalyko išgyvenimas, orientuojantis jo mąstymą ir jausmus į aukščiausias objektyvias gėrybes. Autorius akcentuoja vertybės pozityvią prigimtį, išryškindamas vertybės ir asmens santykį, kuris gana abstraktus.

Daugeliui autorių vertybės – tai gėrybės, kurios atitinka žmogaus poreikius, troškimus, norus, įsitikinimus (Šalkauskis, 1991; Kuzmickas, 2001; Prencipe, Helwig, 2002; Vasiliauskas, 2005). Vasiliauskas (2005) teigia, kad gėrybė – tai objektyvioji vertybių ypatybė, kas žmogaus sukurta ir tenkina jo poreikius – kultūra, mokslas, technologija, menas. Pasak autoriaus, žmogus gyvena tokį gyvenimą, kokį vertina, t.y. teikia pirmumą tam tikriems objektams ar gyvenimo būdui, linksta labiau į vienas gėrybes ir atmeta kitas. Auklėjimo tikslas – gėrybes paversti vertybėmis, t.y. kad gėrybės taptų reikšmingu veiklos ir elgesio motyvu.

M. Halstead ir M. Taylor nuomone, „vertybės – tai principai ar fundamentalūs įsitikinimai, kurie yra svarbūs elgesio orientyrai, standartai. Jais remiantis nusprendžiama, kas yra gera ar pageidaujama“ (Vasiliauskas, 2005, p.10).

Panašiai vertybės sąvoką apibūdina ir Kuzmickas (2001, p.60) teigdamas, kad vertybė yra ne tai, „kas yra realus faktas, bet kas turėtų būti“, todėl vertybė tampa neatsiejamai susijusi su idealais ir principais. Principai yra pati bendriausia žmogaus įsitikinimų forma. Theodorson (cit. Vasiliausko, 2005) vertybes apibrėžia taip pat kaip abstrakčius elgesio principus, kuriems grupės nariai jaučia stiprų emocionalią teigiamą pasišventimą ir kurie atlieka standarto vaidmenį, pagal kurį vertinami veiklos tikslai ir veiksmai. Universaliu principu autorius laiko tikėjimą žmogumi, pagarbą individualybei. Tuo tarpu Aramavičiūtė (1998) pabrėžia įsitikinimų reikšmę vertybėmis. Domėjimasis kuriuo nors gyvenimo aspektu (mokomuoju dalyku, draugais, knygomis) ilgainiui perauga į tvirtą įsitikinimą, norą veikti pagal pasirinktą orientyrą. Pasak autorės, vaikas, vadovaudamasis įsitikinimais, mokosi veikti, elgtis, gyventi pagal vertybes.

A. Halderiui vertybės – orientavimosi modeliai, elgesio taisyklės kaip objektyviai galiojančios, kurių „žmonės privalo laikytis subjektyviai vertindami atitinkamus reiškinius, mąstydami ir kontroliuodami savo veiksmus“ (Vasiliauskas, 2005, p.10). Autorius, apibūdinamas vertybes, akcentuoja jų neišvengiamumą, privalomumą, ypač besąlygiškai privalu laikytis dorovinių vertybių.

Vertybės, anot Kuzmicko (2001), gali būti lyg taisyklės, kuriomis pasakoma, ką galima daryti ir ko ne. Vertybė – tai išraiška to, kas „gera“ ir „bloga“, „teisinga“ ir „neteisinga“, „tinkama“ ir „netinkama“. Toks autoriaus vertybės traktavimas iškelia kiekvieno individo subjektyvų požiūrį į jį supantį pasaulį bei egzistuojančią vertybių įvairovę ir gausą individualiame lygyje. „Gero“ ir „blogo“ suvokimas kiekvieno žmogaus gali būti skirtingas. Giddens (2005) teigimu, vertybės yra abstrakčios idėjos, apibrėžiančios, kas konkrečiai kultūrai atrodo svarbu, vertinga ar pageidautina. Jos formuoja konkrečios kultūros narių elgseną savo aplinkoje. Vertybės yra giliai įsišaknijusios kultūroje, bet ilgainiui, pasak autoriaus, jos gali keistis.

Kartais vertybė nusakoma kaip savaime egzistuojanti ir visą įtakojanti kategorija. Vertybė – tai specifiški socialiniai aplinkinio pasaulio reiškinių apibrėžimai, išreiškiantys jų teigiamą arba neigiamą reikšmę žmogui ir visuomenei (gėris – blogis, grožis – bjaurumas), esantys visuomenės gyvenime arba gamtos reiškiniuose. Taigi daikto ar reiškinio vertingumas nėra nuolatinė savybė. Jie įgauna prasmę tik sąveikoje su žmogumi, visuomene ir gamta (Psichologijos žodynas, 1993, p. 324). Išryškėja vertybių visuomeninis fundamentalumas, įtaka individui ir privalomumas visiems žmonėms.

Remiantis mokslinėje – teorinėje literatūroje pateikiamais įvairiais vertybės sampratos apibrėžimais. Šiame darbe bus remiamasi Smith (cit. Jucevičienės, Poškienės, Kudirkaitės ir kt., 2000, p. 28) išsamiu vertybės apibrėžimu, kad „*vertybė – tai ilgalaikis, tęstinis tikėjimas tuo, kad tam tikras veiklos principas ar egzistencinis idealas asmeniškai ar visuomenine prasme turi pirmenybę kokių nors alternatyvų ar priešingų veiklos principų, egzistencinių idealų atžvilgiu*“.

Apibendrinant įvairių autorių pažiūras į vertybes, galima išskirti vieną bendrą vertybės ypatumą – tai, kad vertybė visada yra kažkam priskiriama. Ji neegzistuoja ir nepasireiškia savaime – tai visada vyksta tam tikrame santykiyje.

Daugelio autorių įvairiuose šaltiniuose vertybės klasifikuojamos skirtingai. Filosofinis aspektas išryškina *fundamentaliųjų* vertybių (meilė, gėris, grožis, tiesa) egzistavimą, kurios laikomos neišvengiamomis ir yra privalomos visiems žmonėms. Fundamentaliųjų vertybių pagrindu formuojasi *bendražmogiškos, visuomeninės, asmeninės* vertybės (Jucevičienė, 1996; McLaughlin, 1997; Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000).

Jucevičienė (1996), nurodo, jog egzistuoja asmeninių ir fundamentalių vertybių santykis, kuris išskiria žmogaus charakterio pamatinius bruožus (teisingumą, dorumą, pagarbą žmogui). Šie bruožai vadinami *bendražmogiškomis vertybėmis* ir jų reikšmingumas kiekvienam yra skirtingas. McLaughlin (1997), išryškina *visuomenines ir asmenines vertybes* bei teigia, kad *visuomeninės vertybės* yra laikomos fundamentaliomis, kurios padeda žmonėms gyventi kartu teisingoje visuomenėje ir siekti savo gerovės. Šios vertybės dažnai yra įkūnytos įstatymuose ir išreikštos teisėmis, jos apima daugelį fundamentalių demokratinių principų (kalbos laisvė, teisingumas), joms priskiriami idealai, kaip asmeninė autonomija ir individo laisvė siekti visapusiškesnės gėrio koncepcijos, laikantis teisingumo principų. *Asmenines vertybes* autorius vadina išėinančiomis už reikalavimų ribų, ir tai yra pasirinkimo galimybių lygis, kurių pagrindu galima kurti savo gyvenimą (laikantis teisingumo). Šios vertybės remiasi „įvairiapusiškomis“ gėrio teorijomis, kurių negalima taikyti visai visuomenei, nes tai yra įvairios ir gausios, individualios ar grupės vertybės, idealai bei įsitikinimai, kuriais kuriami asmeniniai gyvenimai (McLaughlin, 1997; Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000).

Vertybių sistema yra kiekvieno individo ar organizacijos pagrindas, todėl jo nustatymas ir įvertinimas leidžia giliau suvokti vykstančius procesus bei suprasti individo ar organizacijos elgesį įvairiose situacijose. Mokykla, teikdama moksleiviams šiuolaikinį mokslo ir kultūros lygį atitinkantį išsilavinimą bei vykdydama savitą vertybinę misiją, išryškina ne tik šios švietimo grandies, bet ir kiekvienos bendrojo lavinimo mokyklos specifiškumą. Gilinantis į mokslo institucijos kultūrą yra svarbu atskleisti vertybių struktūrą bei jų reikšmę (Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos nuostatai, 1996).

Pliuralistinėje visuomenėje egzistuoja daug kultūrų ir subkultūrų, tačiau kiekviena visuomenė turi tik jai būdingą vertybių rinkinį, kurį išpažįsta dauguma visuomenės narių. McLaughlin (1997) teigia, kad demokratiškoje visuomenėje egzistuoja tolerancija bei pagarba skirtumams. Bendrojo lavinimo mokykla, egzistuojanti liberalioje demokratiškoje visuomenėje, pasak minėto autoriaus, yra vienas iš pagrindinių demokratinės valstybės institutų. Mokyklai iškyla sudėtingas uždavinys, t.y. ugdymo pagrindu pasirinkti tokias vertybes, kurios atlieptų visuomenines vertybes bei nepažeistų asmeninių vertybių (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000; Pruskus, 2005).

Laikantis priimtų vertybių struktūrizacijos, kuri buvo minėta anksčiau, galima teigti, kad mokyklos vertybės turi apimti fundamentalias, visuomenines ir organizacijos. Kasiulis ir Barvydienė (2003, p.109) pateikia tokį organizacijos vertybių pagrindą, kurio išskirtos vertybės turi skirtingą svarbos ir pasireiškimo laipsnį kiekvienoje mokykloje, tačiau visos yra veikiančios ir įtakoja ugdymą:

- *asmeninis darbuotojų profesionalumas*. Šioje vertybėje atsispindi ypatingas įgudimo lygis, dominavimas tam tikroje veikloje. Jo pagrindas – nuolatinis žmogui svarbių dalykų tikslinimas, mokymasis aiškiau, konkrečiau matyti, suprasti tikrovę. Atsispindi aiškus realybės vaizdas sugretinamas su vizija;
- *mokymasis komandoje* yra neatsiejamas mokyklos kaip institucijos bruožas, nes be mokymosi komandoje negali būti mokymosi organizacijoje. Ši vertybė yra reiškiamą šiomis dimensijomis: 1) reikalingas išvalgus mąstymas apie begalę sudėtingų problemų, trukdančių organizacijai veikti; komandos perima kūrybinį savo žmonių potencialą ir papildymo principu efektyviau sprendžia problemas; 2) jaučiamas vis didėjantis inovacijų ir veiksmų koordinavimo poreikis. Mokymasis komandoje, pasak autorių, tai dialogo įvaldymas, diskusija ir žinojimas, kada imtis veiksmų;
- *sisteminis mąstymas* – tai būdas matyti visumą, labiau santykius nei daiktus, labiau pokyčių modelius nei statinius momentus. Tam tikslui yra būtina pakeisti matymo prizmę: nuo dalių – prie visumos, nuo savęs (reaguojančio asmens) – prie aktyvaus dalyvio, formuojančio būsimą, naują tikrovę. Tai padeda organizacijai tvarkytis sudėtingoje nūdienos realybėje.

Barnett (cit. Jucevičienės, Poškienės, Kudirkaitės ir kt., 2000, p. 33) išskiria vertybes, kurios yra susijusios su liberaliu mokslu.

- *liberalus ugdymas (švietimas)* atskleidžia bendrą požiūrį į mokslą, kaip į pedagoginę sistemą, kurioje liberali filosofija bei išpažįstamos vertybės yra laikomos prioritetinėmis. Šią vertybę galima būtų susieti su mokyklos vizija, kurios pagalba nusakoma, kokią asmenybę siekiama išugdyti. Šiuolaikinė visuomenė reikalauja naujo mąstymo, pagrįsto intuicija ir konstruktyvių sprendimų priėmimu, todėl bendrojo lavinimo mokykla turi padėti žmogui išugdyti savyje tokias savybes, kurios leistų lengviau ir greičiau prisitaikyti besikeičiančioje aplinkoje bei pasirinkti tinkamą gyvenimo būdą;
- *mokinio kritinio mąstymo ugdymas* yra susijęs su visuomenėje vykstančiais pasikeitimais, kurie reikalauja naujo požiūrio į asmenybės ugdymą. Šiuolaikinė visuomenė reikalauja integralios asmenybės, kuri jaučia individualią atsakomybę dirbdama komandoje, gali tapti lyderiu, būti savikritiška ir analizuojanti save bei supantį pasaulį. Nors ši vertybė akcentuoja mokinio kritinį mąstymą, tačiau yra svarbu įvertinti mokytojo pastangas ugdymo procese skatinti tokį mąstymą ir asmeniniu pavyzdžiu to mokyti;
- *mokinio asmenybės ugdymas* yra nukreiptas į vieną iš pagrindinių mokyklos uždavinių – ugdyti integralią asmenybę; tam lemiamos reikšmės turi mokytojo asmenybė,

jo profesionalumas ir kompetencija, todėl vertybė yra svarbi mokytojo ir mokinio sąveikos aspektu;

- *diskusijų, nuomonių laisvė*, tampa savaime suprantama ir yra traktuojama kaip vienas iš liberalaus ugdymo požymių, besiremiančių tolerancijos dėsniais. Ši vertybė taip pat gali būti atskleista per kitas vertybes: mokinio kritinio mąstymo ugdymą, asmenybės vystymą.

Pasak minėto autoriaus, toks vertybių sąrašas nėra galutinis. Vadinasi, jis gali būti plečiamas, trumpinamas ar keičiamas.

Taigi galima apibendrinti, kad visuminį individo ugdymo pagrindą sudaro asmeninės, visuomeninės, organizacijos bendrojo lavinimo mokyklos vertybės, kurių pagrindas – tai tikslų, vertybių ir bendrų idėjų rinkinys, kuris yra susijęs su mokykla.

2.4. Mokyklos subkultūros

Nagrinėjant organizacijos kultūrą, planuojant jos vystymą, svarbu pastebėti įvairias grupes, kurioms būdingos savitos kultūros – *subkultūros*. Pasak Hofstede (1997) subkultūros būdingos individų grupėms, turinčioms vienodą vertybių ir filosofijos modelį, kuris nėra tapatus organizacijoje dominuojančioms vertybėms ir filosofijai. Kai kurie subkultūrų elementai atitinka bendrą kultūrą, o kai kurie – ne. Kuo unikalesni subkultūros elementai, tuo labiau jos nariai linkę neįsipareigoti bendrai kultūrai. Gana stiprios subkultūros aptinkamos organizacijos struktūrose, specialiose projektų grupėse, skirtose spręsti specifinius uždavinius (Jucevičienė, 1996; Paulauskaitė, Vanagas, 1998; Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000; Pociūtė, 2005; Robbins, 2006).

Mokyklos kultūros sistemoje, anot Stoll ir Fink (1998), esama įvairių vaidmenų. Tai dvasininkai ir kultūros nešėjai – dažniausiai direktoriaus pavaduotojai, kultūros vertybes saugą savo kalba ir elgesiu; šnabždėtojai ir neregimos galios, neretai įsikūrusios sekretorės kabinete ar sargo namelyje; šnipai, laikantys užspaudę organizacijos pulsą; garbūs didvyriai ir didvyrės; aiškintojų vaidmenį atliekantys pasakininkai; kultūros kūrėjai – neretai direktoriai, kurių pareiga keisti mokyklos kultūrą, pristatant naujas vertybes ir įsitikinimus.

Daugelis mokslininkų mokyklos kultūrą laiko kelių subkultūrų sancaupa. Stoll, Fink (1998) išskiria penkias mokykloje vyraujančias kultūras – mokytojų, mokinių, vadovų, pagalbinio personalo, tėvų. Pasak mokslininkų, formuojasi kiekvienos interesų grupės subkultūra. Skirtingi jų tipai lemia mokyklos raidos kryptis. Autoriai teigia, kad viena kultūra, kurią atspindi direktoriaus veiksmai, gali būti dominuojanti. Taip pat gali vyrėti vienos ar kelių mažesnių grupių kultūra, kiekviena atskleidžianti tam tikras nuostatas, pažiūras, normas. Būtina

pabrėžti, kad mokyklos dalijimasis skyriais dažnai sukuria kliūtis pedagogams bendrauti. Hargreaves (1999, p.223) išskiria tokius mokytojų subkultūrų tipus:

- *Individualizmas*. Tai klasės metaforų ribojama kultūra, kurioje vyrauja autonomija, atsiskyrimas, izoliacija. Niekas nieko nekaltina, bet ir neremia. Individualizmas dažnai lemia pasirinkimą dirbti su jaunais žmonėmis. Individualizmo negalima painioti su individualumu – gebėjimu spręsti nepriklausomai ir savarankiškai, taip pat su atsiskyrėliškumu – uždaramu, pasinėrimu į save (Hargreaves, 1999; Stoll, Fink, 1998).
- *Bendradarbiavimas*. Mokytojai nutaria – spontaniškai ar savanoriškai – dirbti kartu, nekontroliuojami iš šalies. Bendradarbiavimo formos labai įvairios – nuo malonios veiklos (dalijimasis patirtimi ir mokomąja medžiaga) iki griežtesnių formų (savitarpio stebėjimas ir apklausos).
- *Dirbtinis kolegialumas*. Šiuo atveju, bendro darbo santykius mokytojams priverstinai primeta vadovybė. Gali būti nustatytas bendradarbiavimo, pavyzdžiui, parengiamųjų susirinkimų, laikas ir vieta. Tokio kolegialumo tikslas – iš anksto numatyti rezultatus, nors ir tai ne visuomet pavyksta (Stoll, Fink, 1998).
- *Skaldymas (balkanizacija)*. Tai tokia bendradarbiavimo forma, kai mokytojai nei dirba išvien, nei yra izoliuoti. Atskiruose padaliniuose susiburia mažesnės grupelės, pavyzdžiui, parengiamųjų ir pradinių klasių mokytojų, pradinių ir pagrindinių klasių mokytojų, klasės vadovų ir užklausinės veiklos organizatorių, pedagogų ir nepedagogų. Pats bendradarbiavimas mažomis grupėmis nėra problema. Tačiau suskaldytai kultūrai būdinga tai, kad tos grupelės yra atsiskyrusios viena nuo kitos; tarp jų nedaug bendrų veiksmų; kiekviena grupelė turi savo požiūrį į mokymąsi; teikiama reikšmė ir mikropolitiniams aspektams – postui, paaugstinimams, valdžiai (Fullan, 1998; Stoll, Fink, 1998; Hargreaves, 1999).
- *Judanti mozaika*. Remiama mokytojų lankstumo ir kūrybiškumo sąvoka sprendžiant įvairias užduotis. Jie privalo nuolat mokytis ir tobulėti. Jų veiklai būdingas bendrumas, partnerystė ir sąjungos. Todėl dažnai tie patys žmonės dalyvauja keliose grupėse, grupių nariai ilgainiui pasikeičia, kad savo darbu patenkintų aplinkos ir padėties poreikius (Hargreaves, 1999).

Mokslinėje literatūroje mažai paisoma mokinių įtakos mokyklos kultūrai. Mokslininkų nuomone, moksleiviai gali stabdyti permainas, jei nesupranta jų priežasties ir nedalyvauja priimant sprendimus. Paaugliai pasak Stoll ir Fink (1998) ypač linkę kurti subkultūras, atitinkančias jų išsivystymo lygį. Čia svarbūs psichiniai, emociniai, socialiniai ir intelektualiniai pokyčiai; noras priklausyti bendraamžių grupei; konfliktai, prieštaravimai ir atstūmimas susidūrus su kitomis asmenybėmis ir vertybėmis; noras perprasti supančio pasaulio painumą; lyties, etninės ir socialinės klasės įtaka; suaugusiųjų elgesys su paaugliais (Stoll, Fink, 1998; Hargreaves, 1999).

Taigi, kultūra yra tarsi didinamasis stiklas, pro kurį stebimas pasaulis, kurio dėka socialinės struktūros nariai suvokia tikrovę. Kultūra padeda jiems pajusti identiškumą ir susidaryti profesinio tobulėjimo schemą (Stoll, Fink, 1998). Kultūra padeda žmogui suprasti jį supančios socialinės aplinkos sąlygas, elgesio, veiklos būdus ir pavyzdžius, orientuoja jį į grupės, kolektyvo, organizacijos, teritorinės bendrijos, kuriai individas priklauso, žinias, normas ir vertybes (Juodaitytė, 2003).

Mokslinės informacinės literatūros apžvalga bei analizė leidžia daryti šiuos **apibendrinimus:**

- Organizacijos kultūra yra fundamentalių vertybių sistema, kuria grindžiama organizacijos ir jos narių veikla, kuri palaikoma, puoselėjama ir kuriama organizacijos mitų, istorijų, tradicijų.
- Dauguma organizacijos kultūros teoretikų išskiria tris organizacijos kultūros lygius: pastebima kultūra, apimanti simbolius, kalbą, pasakojimus, veiksmus, persidengusios vertybės (asmens identifikavimasis, dėmesys grupei, dėmesys žmonėms, padalinių integracija, kontrolė, rizikos tolerancija, įvertinimo/apmokėjimo sistema, konfliktų tolerancija, orientacija į priemones, sistemos atvirumas) ir bendri susitarimai, arba tos tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta kaip bendros veiklos rezultata. Šie organizacijos kultūros lygiai glaudžiai susiję, papildo ir veikia vienas kitą.
- Skiriami šie pagrindiniai mokyklos kaip organizacijos veiklos bendri aspektai: visos veiklos ir darbai organizacijoje traktuojami kaip mokymosi procesas; akcentuojamas bendradarbiavimas, kaip galimybė mokytis; svarbus tampa darbas su informacija; organizacija turi pasižymėti lankstumu ir išskirtiniu požiūriu į visų organizacijos narių mokymąsi; pabrėžiamas besąlygiškas skirtybių priėmimas, dėmesio koncentravimas į problemų identifikavimą bei jų sprendimą.
- Vertybės mokykloje yra visa ko esmė ir prasmė, nes bendras tų pačių vertybių pripažinimas daro mokyklos kultūrą stiprią. Mokyklos kultūros vertybių pagrindas yra sudarytas iš trijų lygmenų vertybių: bendražmogiškosios, visuomenės, organizacijos.

3. MOKYKLOS KAIP ORGANIZACIJOS KULTŪROS YPATUMŲ RAIŠKOS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

3.1.1. Tyrimo planas

Šio tyrimo tikslas - atskleisti mokyklos kaip organizacijos kultūros ypatumus naudojantis organizacijos kultūros analizės lygiais: pastebima kultūra, persidengusiomis vertybėmis, bendrais susitarimais.

Siekiant parengti tyrimo instrumentą bei tyrimo tikslo buvo numatyta tokia tyrimo struktūra:

- organizacijos kultūros ir mokyklos organizacijos kultūros analizė;
- tiriamo konstrukto struktūrinė analizė;
- tyrimo instrumento rengimas:
 - klausimyno sudarymas,
 - anketų parengimas;
- anketavimas:
 - Šiaulių miesto pagrindinės mokyklos mokytojų ir mokinių anketinė apklausa,
 - Šiaulių raj. pagrindinės mokyklos mokytojų ir mokinių anketinė apklausa;
- tyrimo rezultatai.

Tyrimo plano struktūra pateikta 1 priede.

3.1.2. Tiriamo konstrukto struktūrinė analizė

Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt. (2000) teigia, kad mokyklos kultūros apibrėžime turi atsispindėti kiekvienai organizacijos kultūrai būdingi ypatumai: savita vertybių sistema, vertybių išplitimas ir pasireiškimo formos, tačiau kaip edukacinio pobūdžio organizacijos. Sampratoje, pasak minėtų autorių, būtina išryškinti mokyklos specifiškumą, pasireiškiantį per bendrojo išsilavinimo esmę, nusakomą žinių įgijimu ir mokymo(si) veikla. Todėl mokyklos organizacijos kultūros matavimo pagrindu imamos dvi apibendrinančios organizacijos kultūros struktūros elementų grupės: *filosofija*, *vertybės* bei *pasireiškimo formos* (simboliai, kalba, veiksmai, pasakojimai).

Mokyklos kultūra buvo tiriama naudojantis Jucevičienės, Poškienės, Kudirkaitės ir kt., (2000) vidinės analizės lygmenų metodu. Juo remiantis kultūra tiriama trimis lygmenimis. Šie lygmenys apima kultūros pasireiškimus per suvoktus *bendrus susitarimus* (vertybes, filosofiją), *persidengusias vertybes* (normas, elgesio taisykles), *pastebimą kultūrą* (simbolius, kalbą, veiksmus, pasakojimus).

Pastebimos kultūros srityje siekiama fiksuoti vidinę, matomą organizacijos aplinką, kurią sukūrė jos nariai ir kurią organizacija perduoda naujiesiems savo nariams. Pastebimos kultūros elementai: simboliai, istorijos, ceremonijos ir kt., padaro ją unikalią.

Persidengusių vertybių lygmeniu buvo tiriamos organizacijos narių pripažįstamos vertybės. Šio lygmens vertybės suvokiamos sąmoningai, jos nulemia elgesį, kuris atsiskleidžia pastebimos kultūros lygmenyje.

Bendrų susitarimų lygmenyje siekiama tirti mokyklos filosofijos sudedamąsias (viziją ir misiją) ir vertybių rinkinį, būdingą tik mokyklos organizacijai.

Siekiant išskirti mokyklą kaip organizaciją iš kitų būtina nustatyti kas jai yra būdinga, kokios yra jos ypatybės, bruožai. Išanalizavus mokyklos kultūros sampratą ir detalizavus jos struktūrinius elementus, išryškėjo mokyklos kaip organizacijos savitumai arba kriterijai, kurie išskiria ją iš kitų organizacijų.

Analizuojamo konstrukto struktūra pateikta 2 priede.

Duomenys apie mokyklos organizacijos kultūrą surinkti mokytojų ir mokinių anketavimo būdu.

3.1.3. Tyrimo instrumento parengimas

Tyrimo instrumento konstravimas. Mokyklos organizacijos kultūrai ištirti konstruotas tyrimo instrumentas – dvi anketos (mokiniam ir mokytojams), kurias sudaro trys dalys: įvadinė, pagrindinė dalys bei demografinis blokas.

Įvadinė dalis – tai kreipimasis į respondentus, trumpas tyrimo tikslo, anketos pildymo technikos paaiškinimas. Tyrimo instrumento **pagrindinę dalį** mokytojams sudaro 10 blokų, mokiniams – 7. Anketų struktūra ir struktūrinių dalių proporcijos nustatytos remiantis Jucevičienės, Poškienės, Kudirkaitės, Damansko (2000) klausimynu universiteto organizacijos kultūrai tirti. Buvo siekiama parinkti tokią klausimų aibę, kad ji padengtų daugelį organizacijos kultūros srities temų, nurodytų autorių minėtame lygmenų metode. Anketose didelė dalis tokių pačių klausimų yra pateikta ir mokiniams, ir mokytojams. Tokiu būdu buvo siekiama palyginti mokinių ir mokytojų nuomonę tais pačiais aspektais. Sudarant klausimus buvo atsižvelgiama ne tik į organizacijos kultūros analizės lygius ir parametrus, bet ir į mokyklos kaip organizacijos

bruožus. Taip buvo siekiama užtikrinti tyrimo instrumento turinio validumą (Kardelis, 2002; Bitinas 2006).

Tyrimo buvo numatyta socialinių demografinių kintamųjų (lyties, amžiaus, pedagoginės kvalifikacijos, įgytos specialybės) įtakos mokyklos kaip organizacijos kultūrai analizė, todėl apklausiant buvo renkami kai kurie demografiniai duomenys.

Anketinės apklausos klausimyno parengimas. Siekiant, kad anketos klausimų aibė padengtų daugelį mokyklos organizacijos kultūros srities temų, buvo paruošti 10 klausimų blokų mokytojams ir 7 – mokiniams. Mokytojams pateiktų blokų skaičius yra didesnis, nes tyrime buvo svarbu išsiaiškinti mokykloje atliekamos pedagoginės darbuotojų veiklos ypatumus. Stengtasi realiai įvertinti galimybę anketomis atskleisti visus tris organizacijos kultūros analizės lygius: pastebimą kultūrą, persidengusias vertybes ir bendrus susitarimus.

Mokytojų anketinę apklausą sudaro 10 blokų: „*Jūs ir mokykla*“, „*Jūs ir mokyklos mokiniai*“, „*Vadovų ryšys su darbuotojais*“, „*Bendradarbiavimas*“, „*Mokyklos kultūros tipai*“, „*Mokyklos šventės ir simboliai*“, „*Mokyklos filosofija*“, „*Vertybės*“, „*Pokyčių galimybė mokyklos kultūroje*“ bei „*Demografinių duomenų blokas*“ (žr. 3 priedas).

Mokytojų atsakymams fiksuoti pasirinktas trimatis atsakymo formatas, kurio pagrindas – ranginė skalė. Mokytojai kiekvieno anketos klausimo ar teiginio atsakymą žymėjo vienu iš galimų atsakymo variantų: „Taip“, „Iš dalies“, „Ne“.

Mokinių anketą sudaro 7 blokai: „*Tu ir mokykla*“, „*Tavo mokyklos mokytojai*“, „*Mokyklos šventės ir simboliai*“, „*Vertybės*“, „*Pokyčių galimybė mokyklos kultūroje*“, „*Mokyklos vizija*“ ir „*Demografinių duomenų blokas*“ (žr. 4 priedas).

Mokinių atsakymams fiksuoti taip pat pasirinktas trimatis atsakymo formatas, kurio pagrindas – ranginė skalė. Mokiniai kiekvieno anketos klausimo ar teiginio atsakymą žymėjo vienu iš galimų atsakymo variantų: „Taip“, „Iš dalies“, „Ne“.

Mokytojų ir mokinių anketinės apklausos duomenys buvo apdoroti naudojant Microsoft Excel kompiuterinę programą.

3.1.4. Anketavimo organizavimas

Tiriamųjų charakteristika. Tyrimo dalyvavo 222 pagrindinės mokyklos respondentai iš 2 mokyklų (žr. 2 lentelė). Siekiant gauti išsamesnius ir įvairiapusiškesnius duomenis, palyginimui buvo pasirinktos miesto ir rajono mokyklos. Tyrimo imtis – atsitiktinė. Pažymėtina, kad imtys pakankamai reprezentatyvios atskirų anketos klausimų kokybės tikrinimo ir atrankos požiūriu.

Tiriamųjų charakteristika

Lytis	N/%	Mokykla	N/%	Imties tūris
Mergaitės	80/36,0	Miesto mokykla	85/38,3	166
Berniukai	86/38,7	Rajono mokykla	81/36,5	
Moterys	48/21,6	Miesto mokykla	35/15,8	56
Vyrai	8/3,6	Rajono mokykla	21/9,4	
Viso	222/100	Viso	222/100	

Tarp tyrime dalyvavusių mokinių - 80 mergaičių ir 86 berniukai bei mokytojų - 48 moterys ir 8 vyrai. Tyrimo metu buvo anketuojami 85 mokiniai ir 35 mokytojai iš Šiaulių miesto (Dubijos pagrindinės) ir 81 mokinys bei 21 mokytojas iš Šiaulių rajono (Rėkyvos pagrindinės) mokyklų.

Tyrimo organizavimas. Tyrimo instrumentas – anketa. Anketinė apklausa vykdyta 2008 metų kovo mėnesį. Mokytojams ir mokiniams buvo išdalintos anketos, kurias jie turėjo užpildyti. Anketavimo procedūra pradedama trumpu tyrimo tikslo, anketos pildymo technikos paaiškinimu. Anketavimo metu buvo laikytasi anonimiškumo principo. Duomenys surinkti trijų savaičių laikotarpiu.

Tyrimo duomenų analizė. Mokyklos kaip organizacijos kultūros ypatumų raiškos tyrimo rezultatai analizuoti keliais aspektais: pagal organizacijos narių identifikaciją su mokykla, pagal mokytojų ir mokinių tarpasmeninių santykių brandumą, dėmesį grupei, dėmesį žmonėms, konfliktų toleranciją, padalinių integraciją, pagal mokyklos švenčių ir simbolių puoselėjimą, pagal bendruosius susitarimus – mokyklos organizacijos filosofiją bei vertybes. Duomenų apdorojimo procese taikyta aprašomoji statistika, atlikta tyrimo lyginamoji rezultatų analizė mokymosi vietovės (miestas, rajonas) aspektu.

Tyrimo duomenys apdoroti taikant Microsoft Excel kompiuterinę programą.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

3.2.1. Mokytojų anketinės apklausos rezultatų analizė

Apklausoje dalyvavo iš viso 35 miesto ir 21 rajono pagrindinių mokyklų mokytojas. Tarp miesto pagrindinės mokyklos mokytojų buvo 22 vyresnieji mokytojai, tai sudarė 62,9% visų miesto mokyklos apklaustų mokytojų, 6 – mokytojai metodininkai – 17,1%, 5 – mokytojai – 14,3% ir 2 jauni mokytojai – 5,7%. Anketą užpildė 6 miesto mokyklos mokytojai (17,1%), turintys iki 5 metų pedagoginį darbo stažą, 4 mokytojai (11,4%), turintys 6-10 metų stažą, 5 mokytojai (14,3%), turintys 11-15 metų pedagoginį darbo stažą ir 20 mokytojų (57,1%), turintys 16-20 ir daugiau metų stažą.

Tarp rajono pagrindinės mokyklos mokytojų buvo 12 (57,1%) vyresniųjų mokytojų, 6 (28,6%) – mokytojai, 2 (9,5%) – jauni mokytojai ir 1 (4,8%) mokytojas metodininkas. Anketą užpildė 13 mokytojų (61,9%), turinčių iki 5 metų darbo stažą, 4 mokytojai (19%), turintys 6-10 metų stažą bei 4 mokytojai (19%), turintys 16-20 ir daugiau metų stažą.

Taigi buvo tirti įvairių pedagoginę patirtį turintys mokytojai.

Duomenys apie tyrime dalyvavusius mokytojus pateikti 3 lentelėje.

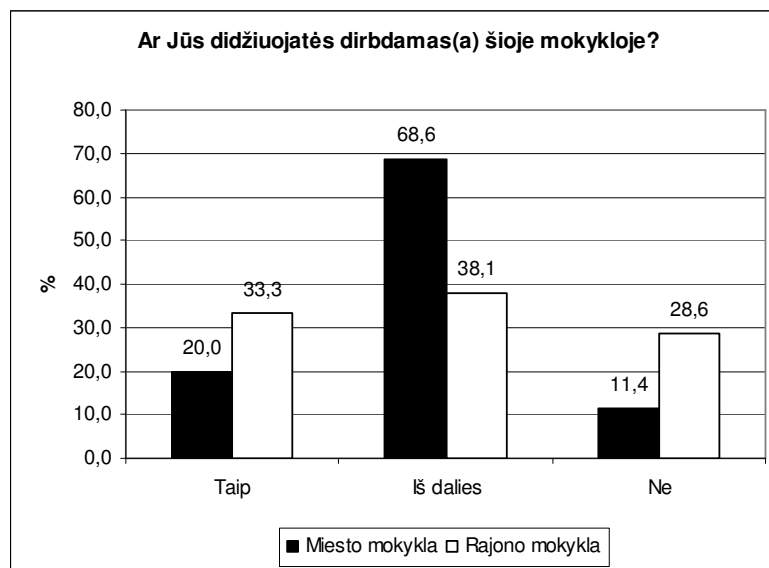
3 lentelė

Respondentų pedagoginis darbo stažas ir kvalifikacinė kategorija

	Miesto mokykla N/%	Rajono mokykla N/%
Pedagoginis darbo stažas		
iki 5	6/17,1	13/61,9
6-10	4/11,4	4/19
11-15	5/14,3	0/0
16-20 ir daugiau	20/57,1	4/19
Kvalifikacinė kategorija		
Jaunas mokytojas	2/5,7	2/9,5
Mokytojas	5/14,3	6/28,6
Vyr. Mokytojas	22/62,9	12/57,1
Mokytojas metodininkas	6/17,1	1/4,8

Siekiant atskleisti mokyklos kaip organizacijos kultūrą ypatumų aspektu, tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti *persidengusių vertybių* lygmens pagrindinius mokyklos kultūrą atspindinčius elementus: asmens identifikavimąsi su savo organizacija, dėmesį grupei, dėmesį žmonėms, konfliktų toleranciją, padalinių integraciją, kontrolę bei orientaciją į priemones. Kiekviena organizacija turi savo vidaus taisykles, todėl yra labai svarbu, kiek tų taisyklių yra paisoma. Jos nulemia ne tik gerą darbinį klimatą mokykloje, bet ir yra kelias į mokyklos kaip organizacijos kultūros sėkmę.

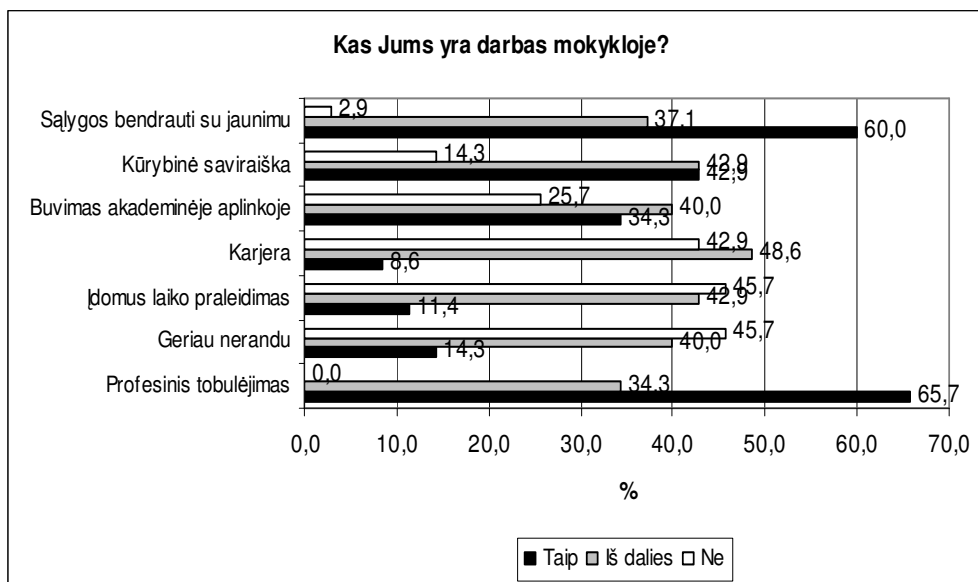
Pirmiausia norint atskleisti su kuo save identifikuoja organizacijos nariai yra svarbu įvertinti jų nuomonę apie pačią organizaciją, todėl tyrimo eigoje domėtasi, *ar mokytojai didžiuojasi dirbdami mokykloje*. Šis pasiskirstymas atspindėtas 4 paveiksle.



4 pav. Mokytojų didžiavimasis savo mokykla (miesto mokykla N=35, rajono mokykla N=21)

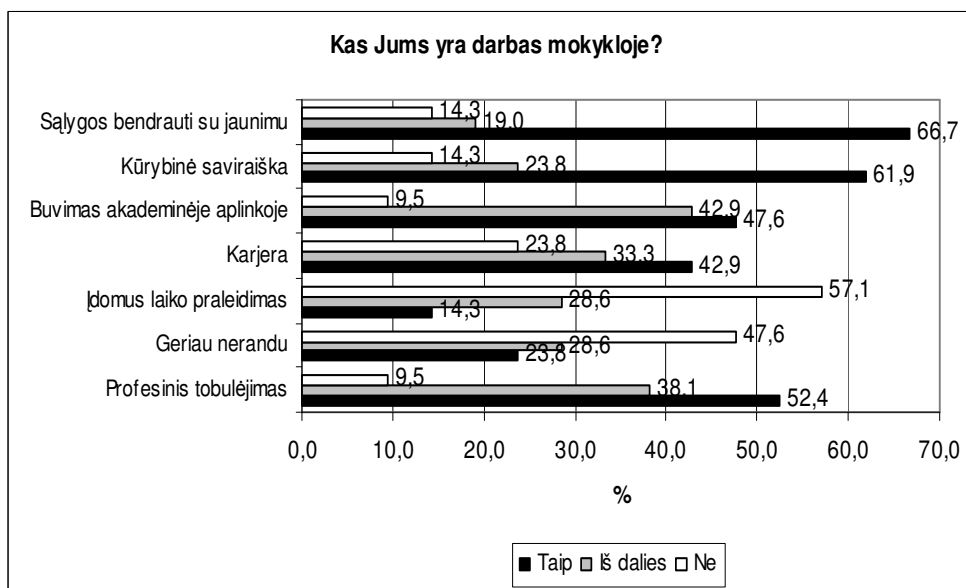
Paveikslo duomenys atskleidė, kad 68,6% miesto pagrindinės mokyklos respondentų mokytojų ir 38,1% rajono iš dalies didžiuojasi dirbdami savo mokykloje, atitinkamai - tik 20% ir 33,3% apklaustųjų teigia, kad didžiuojasi. Tyrimo rezultatų duomenys verčia manyti apie nepakankamą pedagogų pozityvų nusiteikimą darbui, pozityvių dalykų matymą dirbant su kitais organizacijos nariais, organizacijos tobulėjimą ir augimą.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, **ką pedagogams reiškia darbas mokykloje**. Darbo mokykloje reikšmę iliustruoja pedagogų profesinis tobulėjimas, karjera, buvimas akademinėje aplinkoje, kūrybinė saviraiška, sąlygos bendrauti su jaunimu, įdomus laiko praleidimas. Atlikus rezultatų analizę bei palyginus miesto ir rajono mokytojų nuomonių pasiskirstymą, paaiškėjo, jog rezultatai tarp miesto ir rajono mokyklų labai nežymiai įvairuoja (žr. 5 pav., 6 pav.).



5 pav. Darbo mokykloje reikšmė pedagogui (miesto mokykla N=35)

Tyrimo duomenys rodo, kad 65,7% miesto mokyklos mokytojų mano, jog darbas mokykloje yra profesinis tobulėjimas, 60% – sąlygos bendrauti su jaunimu, 42,9% – kūrybinė saviraiška. Tik nedidelei mokytojų daliai (11,4%) mokykla yra įdomus laiko praleidimo ir (8,6%) - karjeros galimybė.



6 pav. Darbo mokykloje reikšmė pedagogui (rajono mokykla N=21)

Tyrimo dalyvavusių rajono pagrindinės mokyklos mokytojų gauti duomenys yra panašūs su miesto respondentų. Išskiriamos tos pačios darbo mokykloje reikšmės sudedamosios. Rajono mokyklos respondentams darbas mokykloje 66,7% rajono mokyklos mokytojų yra sąlygos bendrauti su jaunimu, 61,9% – kūrybinė saviraiška, 52,4% respondentų – profesinis tobulėjimas bei 42,9% – karjera.

Tokie tyrimo duomenys leidžia manyti, kad tiek miesto mokyklos mokytojai, tiek ir rajono, suvokdami nuolatinio mokymosi svarbą šiandieninėje visuomenėje, siekia profesinio tobulėjimo, kūrybinės saviraiškos, karjeros, pagarbos.

Mokytojų ir mokinių tarpusavio bendravimo pasiskirstymas padėjo atskleisti mokyklos organizacijos narių (mokytojų ir mokinių) santykių brandumą, kuris įtakoja kitus organizacijos kultūros elementus; ne kolegialus bendravimas gali net silpninti organizacijos kultūrą. Gauti duomenys pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė

Mokytojų nuomonė apie bendravimą su mokiniais (miesto mokykla N=35, rajono mokykla N=21)

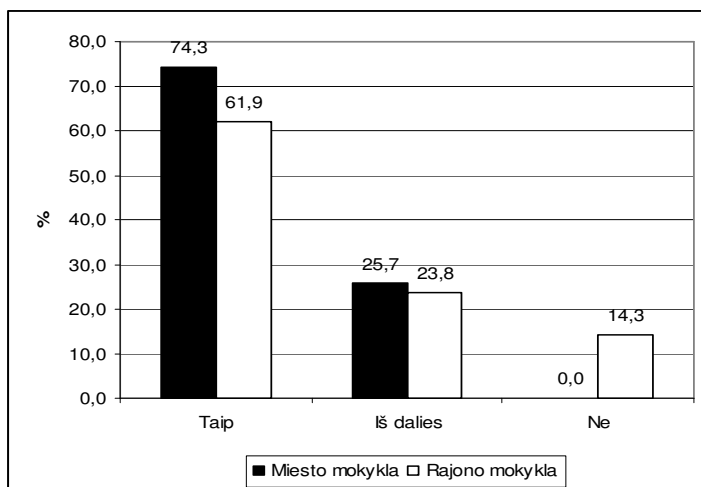
Klausimai	Miesto mokykla N/%			Rajono mokykla N/%		
	Taip	Iš dalies	Ne	Taip	Iš dalies	Ne
Ar teko kartu su mokiniais bendrauti ne pamokų metu (gerti kavą, dalyvauti varžybose, kultūriniuose renginiuose)?	31/88,6	2/5,7	2/5,7	11/52,4	6/28,6	4/19
Ar manote, kad dažniausiai mokiniai teisingai vertina Jūsų darbą?	15/42,9	20/57,1	-	4/19	10/47,6	7/33,3
Kaip Jums atrodo, ar mokiniai gali turėti kitokią nei Jūsų nuomonę kai kuriais Jūsų dėstomo dalyko aspektais?	21/60	14/40	-	12/57,1	7/33,3	2/9,5
Ar pamokų metu skatinate mokinius išreikšti jų kritišką nuomonę, abejoti ir ieškoti tiesos?	31/88,6	3/8,6	1/2,9	14/66,7	5/23,8	2/9,5

Analizuojant 4 lentelės duomenis pastebime, jog didžiajai daliai miesto ir rajono mokytojų teko kartu su mokiniais bendrauti ne pamokų metu - 88,6% miesto mokytojų ir atitinkamai 52,4% rajono. Remiantis šiais tyrimo duomenimis galima daryti prielaidą, kad pedagogai siekia nuoširdaus ir draugiško bendravimo su mokiniais ne pamokų metu, į juos žiūri kaip į savo kolegas. Tai skatina abipusį (mokytojų ir mokinių) ugdomąjį poveikį, iniciatyvą, pasitikėjimą, aktyvų bendravimą.

42,9% miesto mokyklos bei tik 19% rajono mokyklos tiriamųjų mano, jog mokiniai teisingai vertina mokytojų darbą. Tokia situacija leidžia manyti, kad mokytojai vis dėlto jaučiasi nepakankamai vertinami mokinių savo darbo mokykloje atžvilgiu.

Daugiau nei pusė apklaustųjų (60%) miesto ir (57,1%) rajono mokytojų galvoja, kad mokiniai gali turėti kitokią nuomonę kai kuriais mokytojų dėstomo dalyko aspektais. Vadinasi, mokytojai yra pakankamai tolerantiški mokinių išsakomai nuomonei. Dauguma miesto mokyklos mokytojų (88,6%) bei rajono (66,7%), stengiasi skatinti savo mokinius, kad jie reikštų kritinę nuomonę įvairiais klausimais. Taigi vienas iš besimokančios organizacijos (mokyklos) bruožų – kritinis mąstymas – ir miesto, ir rajono mokyklose yra mokytojų skatinamas – mokiniai mokomi mąstyti, analizuoti, viešai išreikšti savo poziciją įvairiais visuomenės gyvenimo klausimais.

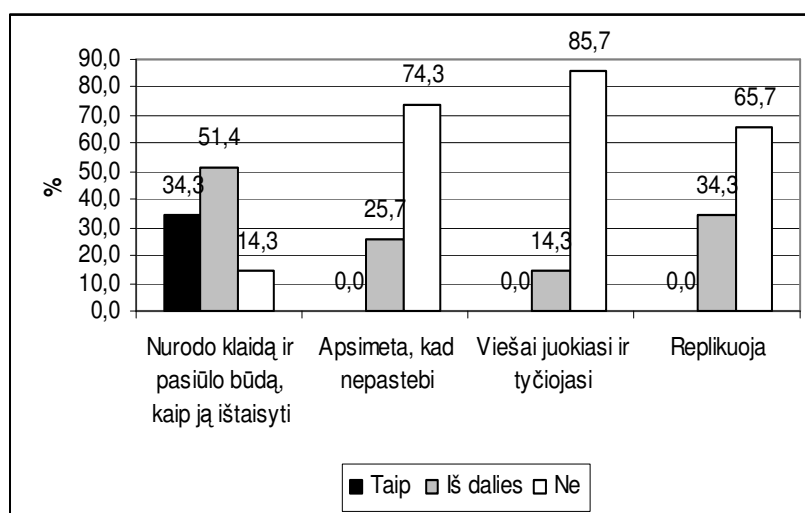
Mokykla yra edukacinė organizacija, kuriai yra svarbūs ne tik rezultatai ar priemonės, bet ir pats procesas. Todėl tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti ar mokytojai *ieško tobulesnių mokymo metodų*, mokymo procesui atnaujinti (žr. 7 pav.).



7 pav. Naujų, tobulesnių mokymo metodų paieška (miesto mokykla N=35, rajono mokykla N=21)

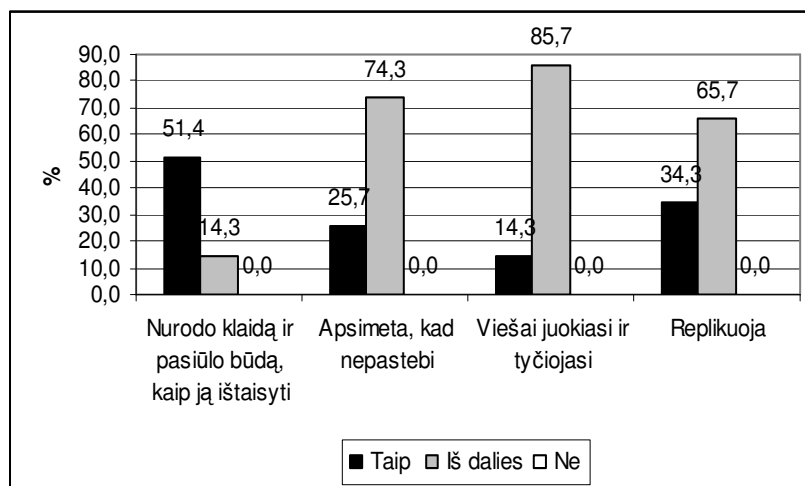
Tyrimo duomenys atskleidė, kad 74,3% miesto bei 61,9% rajono respondentų ieško naujų, tobulesnių mokymo metodų, tačiau dalis 14,3% rajono mokytojų to nedaro. Taigi, galima teigti, kad miesto mokyklos mokytojai deda daugiau pastangų optimizuojant mokymo procesą, kad jis būtų efektyvesnis, o tuo tarpu rajono mokyklos mokytojai turėtų daugiau inicijuoti metodų įvairovę.

Mokinių reakcija į mokytojų klaidas labai svarbi mokymosi konfliktų tolerancijos procese. Neadekvati mokinių reakcija gali susilpninti mokyklos kultūrą (žr.8, 9 pav.).



8 pav. Mokytojų nuomonė apie mokinių reakciją į mokytojų klaidas (miesto mokykla N=35)

Analizuojant 8 pav. duomenis matome, jog miesto mokyklos mokytojų nuomone, dažniausiai mokiniai pastebėję mokytojų klaidas nurodo jas bei pasiūlo būdą, kaip jas ištaisyti (34,3%), iš dalies replikuoja (34,3%) bei iš dalies apsimeta, kad nepastebi (25,7%).

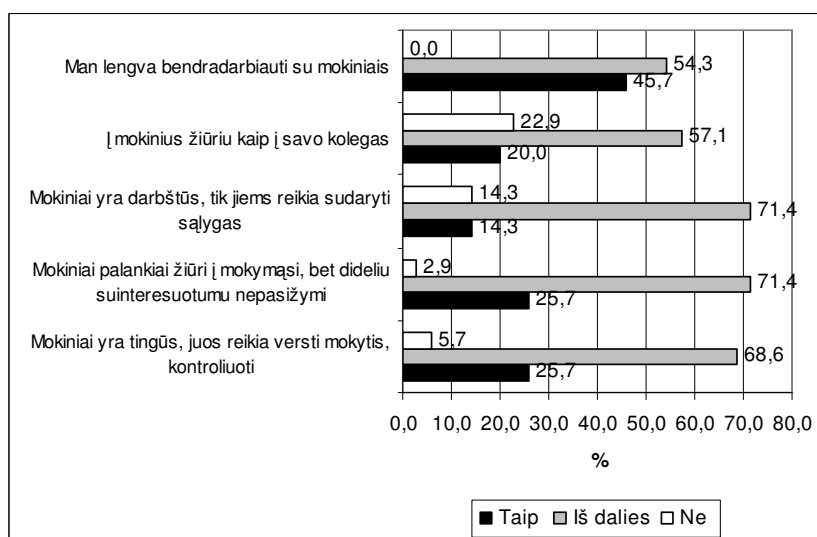


9 pav. Mokytojų nuomonė apie mokinių reakciją į mokytojų klaidas (rajonų mokykla N=21)

Rajono mokyklos mokytojų nuomone, (žr.12 pav.) mokytojams suklydus, mokiniai nurodo klaidą ir pasiūlo būdą kaip ją ištaisyti (51,4%), replikuoja (34,3%) apsimeta, kad nepastebi (25,7%), viešai juokiasi ir tyčiojasi (14,3%).

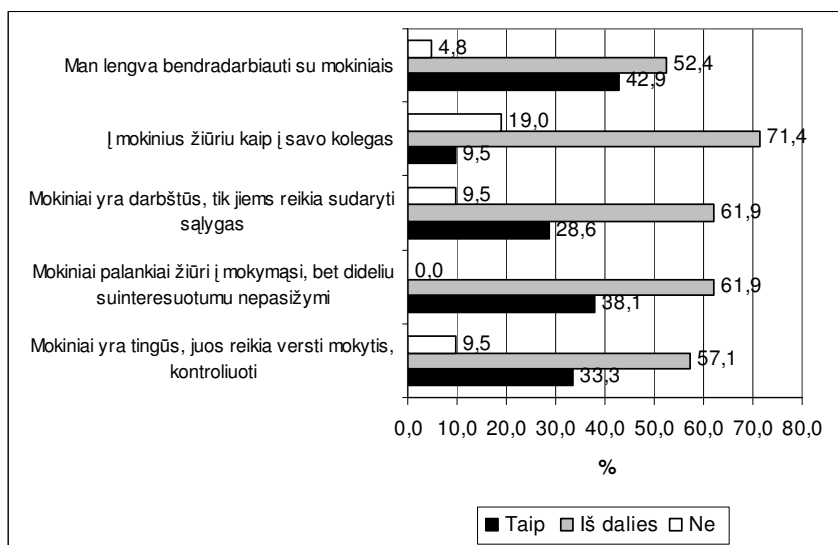
Tokia situacija rodo, kad rajono ir miesto mokyklos mokiniai bei mokytojai turėtų daugiau dėmesio skirti klaidų analizei, individualiam jų aptarimui taip būtų labiau skatinami paritetiniai bendruomenės narių santykiai.

Tyrimo metu domėtasi, *kaip mokytojai vertina savo mokyklos mokinius* (žr. 10, 11 pav.).



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokinių elgesio vertinimą mokymo(si) procese (miesto mokykla N=35)

45,7% miesto mokyklos respondentams lengva bendradarbiauti su mokiniais, 25,7% mano, jog mokiniai yra tingūs, juos reikia versti mokytis bei kontroliuoti, 25,7% apklaustųjų teigia, kad mokiniai palankiai žiūri į mokymąsi, tačiau dideliu suinteresuotumu nepasižymi ir tik 14,3% apklaustųjų teigia, jog mokiniai yra darbštūs tik jiems reikia sudaryti sąlygas.

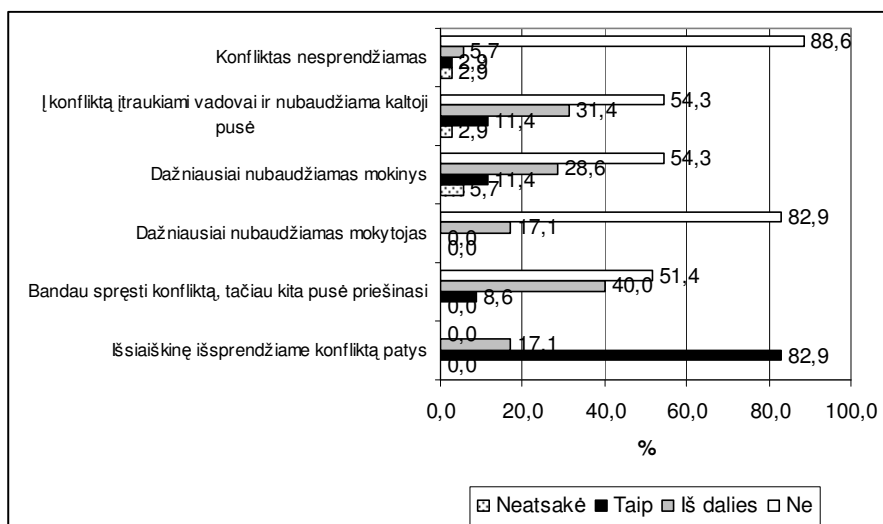


11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokinių elgesio vertinimą mokymo(si) procese (rajono mokykla N=21)

Kad mokytojams lengva bendradarbiauti su mokiniais nurodė 42,9% rajono mokyklos respondentų, 38,1% teigia, jog mokiniai palankiai žiūri į mokymąsi, tačiau dideliu suinteresuotumu nepasižymi bei 33,3% respondentų patvirtino, kad mokiniai yra tingūs, juos reikia versti mokytis ir kontroliuoti. 28,6% mokytojų mano, kad mokiniai yra darbštyūs, tik jiems reikia sudaryti sąlygas.

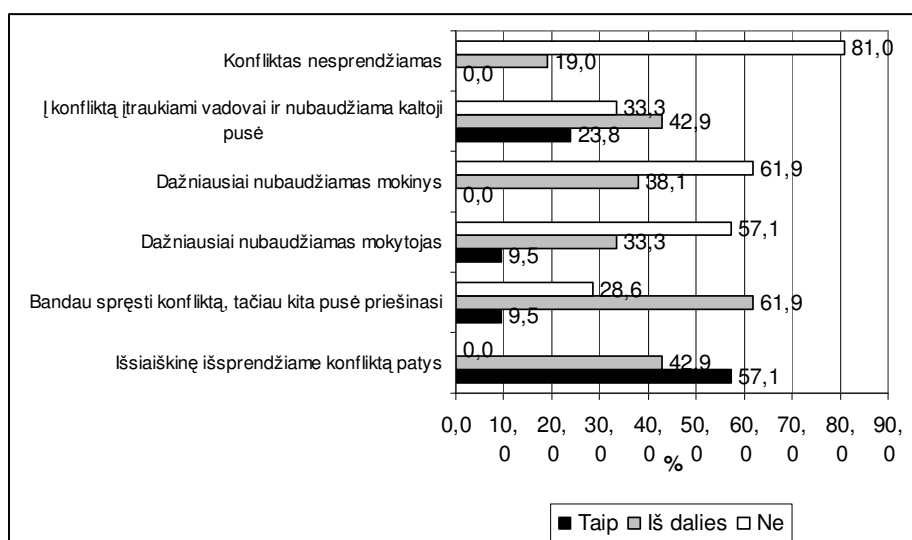
Tyrimo duomenys atskleidė, kad ir miesto, ir rajono pagrindinių mokyklų mokytojai vertindami savo mokyklos mokinių elgesį mokymo(si) procese pažymi, jog mokiniai nepakankamai suinteresuoti mokymusi, yra tingūs, tačiau nurodė, kad jiems lengva bendradarbiauti su mokiniais. Galima teigti, jog tyrimas atskleidė jau anksčiau minėtą išvalgą apie mokyklos mokytojų teigiamas nuostatas paritetinių santykių atžvilgiu, tačiau iškėlė mokinių vertinimo trūkumus, susijusius su pastarųjų mokymosi veikla.

Kiekvienoje organizacijoje taip pat ir mokykloje egzistuoja nuomonių, pažiūrų įvairovė, todėl **konfliktai** yra neišvengiami. Konfliktų sprendimo būdus mokykloje iliustruoja 12, 13 paveikslai.



12 pav. **Konfliktų sprendimo būdai (miesto mokykla N=35)**

Didelė dalis tiriamų miesto mokyklos mokytojų (82,9%) iškilusius konfliktus išsprendžia patys, 54,3% respondentų neigia į konfliktą įtraukiantys vadovus, tokia pat dalis apklaustųjų (54,3%) nesutinka, kad dažniausiai nubaudžiamas mokinys bei 82,9% prieštarauja, jog dažniausiai konflikte nubaudžiamas mokytojas.

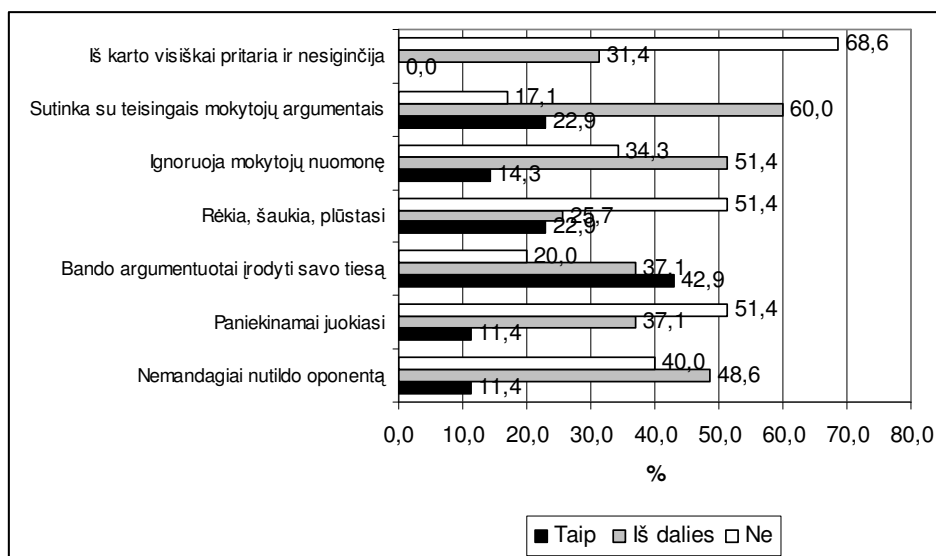


13 pav. **Konfliktų sprendimo būdai (rajono mokykla N=21)**

57,1% rajono mokyklos mokytojų išsiaiškinę konfliktą išsprendžia patys, 23,8% – į konfliktą įtraukia vadovus ir taip yra nubaudžiama kaltoji pusė. Rajono mokyklos respondentai neigia, kad dažniausiai konfliktus galima išspręsti nubaudus mokinį (61,9%) ar mokytoją (57,1%).

Palyginus tirtų miesto ir rajono pagrindinių mokyklų duomenis galima teigti, kad tiek miesto, tiek rajono mokyklos mokytojai daugelį konfliktų bando išspręsti tinkamais būdais: išsiaiškindami ir konfliktą išspręsdami tarpusavyje, išklausydami abi puses, retai prašydami vadovų pagalbos.

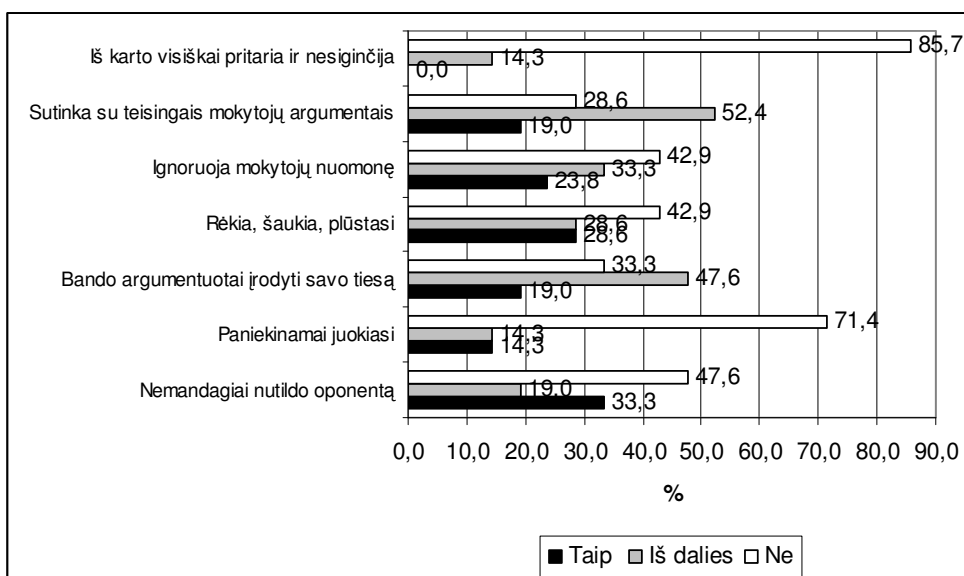
Siekiant išsamiau išsiaiškinti persidengusių vertybių konfliktų elementą, tyrimo metu teirautasi, *kokia mokytojų nuomonė apie mokinių elgesį konfliktinėse situacijose su mokytojais*. Gauti tokie duomenys (žr. 14, 15 pav.).



14 pav. Mokytojų nuomonė apie mokinių elgesį konfliktinėse situacijose su mokytojais (miesto mokykla N=35)

Kad miesto mokyklos mokiniai konfliktinėse situacijose su mokytojais bando argumentuotai įrodyti savo tiesą teigia 42,9% apklaustųjų, 22,9% mokinių, mokytojų nuomone, sutinka su teisingais mokytojų argumentais. 14,3% miesto mokyklos mokinių, pasak respondentų, ignoruoja mokytojų nuomonę bei 22,9% konfliktinėse situacijose rėkia, šaukia, plūstasi. Pastarieji teiginiai tik susilpnina mokyklos kultūrą.

Tuo tarpu rajono mokyklos mokytojų nuomonės apie mokinių elgesį konfliktinėse situacijose su mokytojais nežymiai skiriasi nuo miesto mokyklos mokytojų (žr. 19 pav.). 33,3% apklaustųjų teigia, kad mokiniai nemandagiai nutildo oponentą, 28,6% teigia, kad rėkia šaukia, plūstasi, 23,6% – ignoruoja mokytojų nuomonę bei tik 19% mokytojų – respondentų mano, jog mokiniai sutinka su teisingais mokytojų argumentais bei bando argumentuotai įrodyti savo tiesą. Tokia situacija leidžia manyti, kad rajono mokyklos mokinių elgesys konfliktinėse situacijose su mokytojais nėra tinkamas: nemandagiai nutildo, rėkia, šaukia plūstasi, ignoruoja mokytojų nuomonę, todėl reikėtų mokinių netinkamą elgesį konfliktinėse situacijose nukreipti į tinkamą - savo nuomonės argumentavimą, teisingiems mokytojų argumentams pritarimą.



15 pav. Mokytojų nuomonė apie mokinių elgesį konfliktinėse situacijose su mokytojais (rajono mokykla N=21)

Tyrimo metu taip pat buvo svarbu išsiaiškinti vieną iš mokyklos kaip organizacijos kultūros kriterijų – *dėmesį žmonėms*, todėl buvo teirautasi pedagogų, koks yra vadovų ryšys su mokyklos mokytojais. Gauti duomenys pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

Vadovų ryšys su mokyklos pedagogais (miesto mokykla N=35, rajono mokykla N=21)

Klausimai	Miesto mokykla N/%			Rajono mokykla N/%		
	Taip	Iš dalies	Ne	Taip	Iš dalies	Ne
Ar esamos organizacinės kultūros susiformavimui didžiausią įtaką turėjo vadovų asmenybės?	11/31,4	24/68,6	-	12/57,1	8/38,1	1/4,8
Ar vadovai stengiasi ugdyti savo pavaldinius?	9/25,7	24/68,6	2/5,7	8/38,1	9/42,9	4/19
Ar vadovai naudoja savo jėgą asmeniniams, o ne mokyklos tikslams siekti?	-	8/22,9	27/77,1	5/23,8	6/28,6	10/47,6
Ar darbuotojai yra paaukštinami pareigose atsižvelgiant į jų pasiekimus ir kvalifikaciją, o ne į asmeninius ryšius?	13/37,1	15/42,9	6/17,1	8/38,1	9/42,9	4/19
Ar tarp vadovų ir pavaldinių vyrauja tarpusavio pasitikėjimas?	9/25,7	23/65,7	3/8,6	4/19	12/57,1	5/23,8
Ar vadovai dažnai dalijasi informacija su Jumis?	9/25,7	25/71,4	1/2,9	3/14,3	12/57,1	6/28,6
Ar pasikeitimai Jūsų mokyklos organizacijos kultūroje turėtų prasidėti pagal iš anksto vadovybės parengtą planą?	16/45,7	16/45,7	3/8,6	7/33,3	13/61,9	1/4,8
Ar vadovų veiksmai dera su mokyklos vertybėmis?	14/40	21/60	-	5/23,8	13/61,9	3/14,3

Analizuojant 5 lentelėje pateiktus duomenis pastebime, kad 68,6% miesto mokyklos mokytojų mano, jog esamos organizacinės kultūros susiformavimui iš dalies didžiausią įtaką turėjo vadovų asmenybės. Tuo tarpu rajono mokyklos mokytojų net 57,1% apklaustųjų tam pritaria. Tai leidžia daryti hipotetinę prielaidą, kad daugiau nei pusė rajono respondentų mokytojų akcentuoja vadovų vaidmenį bei pripažįsta, kad nuo vadovų veiksmų ir priimamų sprendimų priklauso organizacijos kultūros ateitis.

68,6% miesto mokyklos respondentų ir 42,9% rajono mokyklos apklaustųjų teigia, jog vadovai tik iš dalies stengiasi ugdyti savo pavaldinius. Vadinasi, pedagogai jaučia nepakankamą vadovų rodomą dėmesį jiems tobulėti, o tai silpnina mokyklos kultūrą. Dėl šios priežasties vadovai turėtų labiau skatinti mokytis visus darbuotojus, organizuoti įvairius kursus (tiek darbo metu, tiek po darbo), skatinti kelti kvalifikaciją, nurodyti organizacijos ir asmenines perspektyvas. Tuomet pedagogai turėtų tapti lojalesni ir labiau patenkinti supančia aplinka, taip būtų praplėstas jų akiratis ir suardytas rutiniškumas.

Tyrimo duomenys rodo, kad nedidelė dalis (25,7%) miesto mokyklos mokytojų ir dar mažesnė (19%) rajono – teigia, kad tarp vadovų ir pavaldinių vyrauja tarpusavio pasitikėjimas. 60% miesto mokyklos respondentų teigia, kad vadovų veiksmai tik iš dalies dera su mokyklos vertybėmis, atitinkamai pasisako 61,9% - rajono mokytojų. Tokia situacija verčia manyti, kad tokia svarbi savybė kaip pasitikėjimas tarp vadovų ir pedagogų, vadovų nėra ypatingai skatinama, todėl galima daryti prielaidą, jog ir tokia vertybė kaip teisingumas nubus laikoma svarbiausia vertybe, o tuo tarpu darbuotojams ji yra būtina, yra labai svarbu, kad vadovai pedagogus vertintų teisingai: tas, kuris pažeidžia darbo drausmę, turi gauti nuobaudą, tas kuris dirba gerai, turi būti paskatintas.

Kad vadovai dažnai dalijasi informacija su pedagogais pasisako 25,7% miesto mokyklos mokytojų ir 14,3% rajono. Galima daryti prielaidą, kad pedagogai negauna tikslios informacijos iš vadovų, pastarieji mažai įtraukia pedagogus į sprendimų priėmimo procesą. Todėl galima teigti, kad pedagogams trūksta dalykinio, mandagaus bendravimo su vadovais, vadovai turėtų keisti bendravimo įgūdžius ir skatinti darbuotojus dirbti kartu taip stiprėtų ir mokyklos kaip organizacijos kultūra. Tai duotų efektyvesnių rezultatų, be to mokytojai mažiau dėmesio reikalautų iš vadovų, nes būtų patenkintas socialinis bendravimo poreikis, lengviau būtų atliekamos užduotys, gaunama tikslesnė informacija.

Tyrimo metu buvo svarbu atskleisti persidengusių vertybių lygmens padalinių integracijos elementą, todėl buvo siekiama išsiaiškinti respondentų-mokytojų nuomonę apie **pedagogų bendradarbiavimo kultūrą mokykloje**. Mokyklos organizacijos nariai turi dalyvauti nuolatiniam dialoge, keičiantis informacija apie programas, kursus, mokymo metodus; turi sudaryti bendradarbiavimo sutartis, palaikyti grįžtamąjį ryšį. Ypač svarbu, kad būtų siekiama

suprasti ir patenkinti visos mokyklos poreikiai. Vykstant tokiems procesams, atsiranda galimybė keistis mokytojais, dalyvauti bendruose projektuose. Tyrimo duomenys pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė

Mokyklos pedagogų bendradarbiavimas (miesto mokykla N=35, rajono mokykla N=21)

Klausimai	Miesto mokykla N/%			Rajono mokykla N/%		
	Taip	Iš dalies	Ne	Taip	Iš dalies	Ne
Ar darbuotojų tarpusavio palaikymas ir pagalba yra įprastas reiškinys mokykloje?	10/28,6	23/65,7	2/5,7	8/38,1	8/38,1	5/23,8
Ar bendradarbiavimas tarp įvairių organizacijos padalinių yra aktyviai skatinamas?	6/17,1	20/57,1	9/25,7	4/19	11/52,4	6/28,6
Ar organizacija skatina komandinį darbą?	13/37,1	20/57,1	2/5,7	5/23,8	12/57,1	4/19
Ar komunikacija mokykloje yra efektyvi - Jūs lengvai galite gauti Jums reikalingą informaciją Jums reikiamu laiku?	12/34,3	17/48,6	16/17,1	5/23,8	13/61,9	3/14,3
Ar vadovai įtraukia mokytojus priimant sprendimus?	12/34,3	23/65,7	-	7/33,3	11/52,4	3/14,3
Ar bendradarbiaujate su kitomis organizacijomis?	14/40	17/48,6	4/11,4	4/19	14/66,7	3/14,3
Ar jaučiate suvaržymus išsakyti savo nuomonę?	5/14,3	15/42,9	15/42,9	8/38,1	5/23,8	8/38,1
Ar dalyvavote bendruose projektuose, kuriuose dirba skirtingų dalykų, mokyklų mokytojai, mokiniai?	19/54,3	13/37,1	3/8,6	4/19	8/38,1	9/42,9

Pirmiausia mokytojų buvo klausama: “ar darbuotojų tarpusavio palaikymas ir pagalba yra įprastas reiškinys mokykloje?“. Nedidelė miesto mokyklos respondentų dalis (28,6%) atsakė - taip bei šiek tiek daugiau - 38,1% rajono apklaustųjų su tuo, taip pat sutiko. Tokie tyrimo duomenys leidžia teigti, jog mokyklos pedagogų tarpusavio palaikymas ir pagalba nėra dažnas reiškinys mokykloje tai turėtų būti skatinama aktyviau, kas padėtų stiprinti mokyklos kultūrą.

Komandinis-grupinis darbas mokykloje tarp pedagogų iliustruoja didesnę galimybę pasikeisti informacija ir ja gerai pasinaudoti, didina motyvą kokybiškiems sprendimams priimti, didesnę grupinės informacijos patikimumą. Analizuojant 6 lentelėje pateiktus duomenis pastebime, kad 57,1% miesto mokyklos respondentų ir tokia pati dalis rajono pedagogų teigia, jog organizacijoje tik iš dalies yra skatinamas komandinis darbas. Minėti tyrimo rezultatų duomenys leidžia teigti, kad mokykla turėtų daugiau akcentuoti komandinio darbo reikšmę ir mokymo procese mokyti komandinio darbo gebėjimų.

Nedidelė dalis (34,3%) miesto mokyklos pedagogų bei (23,8%) rajono mokyklos apklaustųjų tvirtina, kad komunikacija mokykloje yra efektyvi – pedagogai lengvai gali gauti jiems reikalingą informaciją reikiamu laiku. Kad vadovai įtraukia mokytojus priimant sprendimus teigia 34,3% miesto mokyklos respondentai ir 33,3% rajono. Tai dar kartą patvirtina

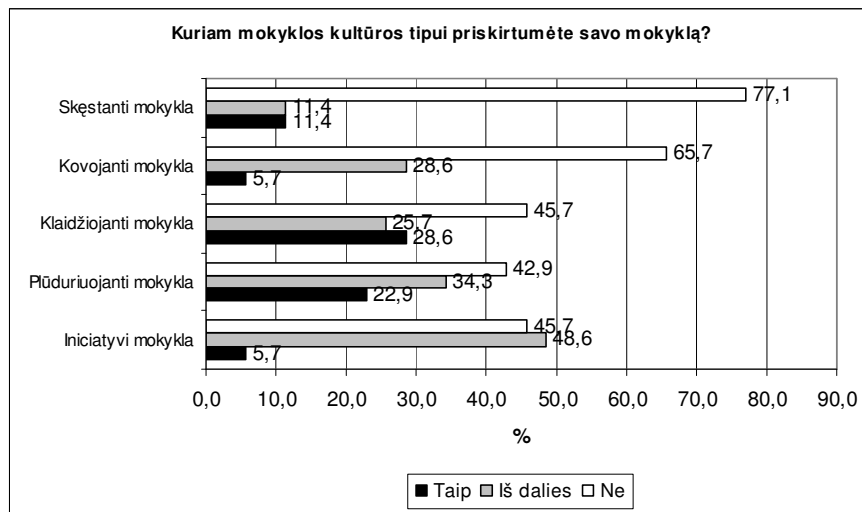
minėtą įžvalgą, kad pedagogams nėra lengva gauti reikiamą informaciją iš bendradarbių ar vadovų, pastarieji mažai įtraukia pedagogus į sprendimų priėmimo procesą.

Miesto mokyklos mokytojų atsakymai į klausimą “ar bendradarbiaujate su kitomis organizacijomis?”, parodė, kad 40% respondentų tam pritaria, atitinkamai pasisako 19% rajono mokyklos mokytojų. Daugiau nei pusė (54,3%) miesto mokyklos mokytojų teigia, kad yra tekę dalyvauti bendruose projektuose su skirtingų dalykų, mokyklų mokytojais ir mokiniais; rajono mokyklos mokytojų tik – 19%. Reikėtų pastebėti, jog mokyklos vadovybė nepakankamai skatina mokytojų dalyvavimą projektuose bei bendradarbiavimą su kitomis mokyklomis ar organizacijomis.

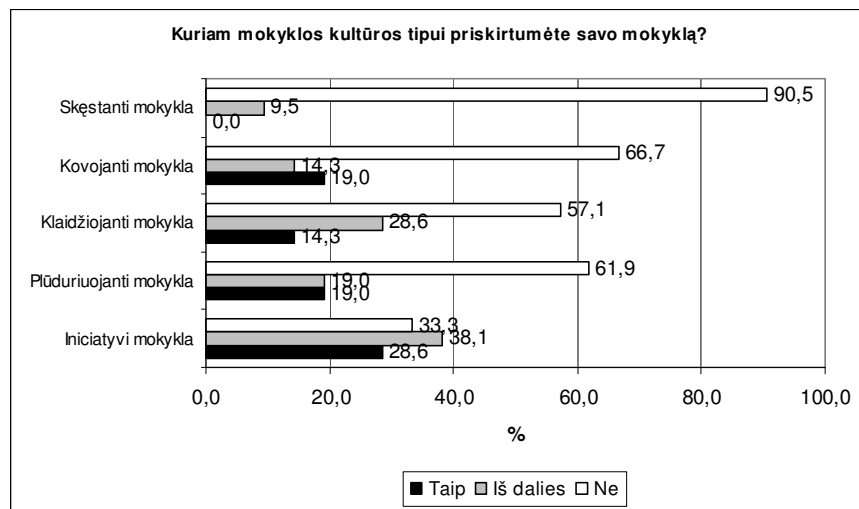
Tyrimo metu mokytojų buvo prašoma, įvardyti *mokyklos kultūros tipus*, kuriuos jie priskirtų savo mokyklai. Stoll ir Fink (1998) išskiria penkis mokyklos kultūros tipus: 1) *iniciatyvi mokykla* (efektyvi, tobulėjanti - darbuotojai energingai dirba išvien, kad suspėtų su reforma ir nuolat augtų; žino kur eina, turi sistemą, valios ir sugebėjimų tikslui pasiekti); 2) *plūdurijuojanti mokykla* (efektyvi, prastėjanti - savimi patenkinta ir tūpčiojanti vietoje mokykla; būdinga nemažai efektyvios m-klos bruožų, tačiau mokymo kokybė dažnai nėra tokia svarbi moksleivių pažangai; nesistengia rengti vaikų gyvenimui permainingame pasaulyje); 3) *klaidžiojanti mokykla* (nei efektyvi, nei neefektyvi, tarsi juda tobulėjimo link, bet nespėja žengti koja kojono su kaita; tikslai neteisingai suformuluoti arba dažnai net prieštaringi); 4) *kovojanti mokykla* (neefektyvi – nors ir apibrėžusi kaitos proceso klausimus –ką ir kaip- puola daryti bet ką, kad tik kitaip; trūksta meistriškumo, bet turi valios ir galiausiai šiai mokyklai pasiseka. Tačiau suvokiama, kad darbas nėra efektyvus ir reikia permainų); 5) *skęstanti mokykla* (žlunganti mokykla, neefektyvi; pedagogai – abejingi ar nemokšos – nepasirengę ir nesugeba keistis; būdinga – atsiskyrimas, pasitikėjimas tik savimi, kitų kaltinimas ir tikėjimo praradimas).

Šis pasiskirstymas atspindėtas 16, 17 paveiksluose.

Miesto pagrindinės mokyklos mokytojai savo mokyklą priskiria klaidžiojančiam mokyklos kultūros tipui (28,6%). Šiek tiek mažesnė dalis respondentų (22,9%) nurodo plūdurijuojantį mokyklos tipą. Tik 5,7% miesto mokyklos apklaustųjų savo mokyklą įvardija kaip iniciatyvią. Taigi, galima teigti, jog miesto pagrindinės mokyklos pedagogai mano, kad jų mokykla nėra tobulėjanti ir efektyvi, ji tarsi juda tobulėjimo link, bet nespėja žengti koja kojono su kaita, tikslai yra neteisingai suformuluoti arba dažnai net prieštaringi.



16 pav. Mokyklos kultūros tipai (miesto mokykla N=35)



17 pav. Mokyklos kultūros tipai (rajono mokykla N=21)

Kitaip nei miesto mokyklos mokytojai, rajono pagrindinės mokyklos respondentai savo mokyklą priskyrė iniciatyvios mokyklos tipui (28,6%). Jie mano, jog jų mokykla yra efektyvi, tobulėjanti, darbuotojai žino kur eina, turi sistemą, valios ir sugebėjimų tikslui pasiekti. Tai galbūt turėjo įtakos neseniai atlikta mokyklos renovacija. 19% apklaustųjų priskyrė savo mokyklą kovojančiam mokyklos kultūros tipui ir 19% - plūduriojančiam mokyklos kultūros tipui.

Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti *pastebimos kultūros* lygmens mokyklos kultūrą atspindinčius kriterijus: simbolius, veiksmus bei pasakojimus, kurie padėtų atskleisti mokyklos unikalumą (žr. 7 lentelė).

Mokyklos šventės ir simboliai (miesto mokykla N=35, rajono mokykla N=21)

Klausimai	Miesto mokykla N/%			Rajono mokykla N/%		
	Taip	Iš dalies	Ne	Taip	Iš dalies	Ne
Ar Jūsų mokykla turi tiek mokiniams, tiek mokytojams bendrų akademinų simbolių (marškinėlių, ženkliukų, kepuraičių ir pan.)?	3/8,6	15/42,9	17/48,6	1/4,8	4/19	16/76,2
Jei ne, ar norėtumėte turėti tokių akademinų simbolių?	28/80	7/20	-	7/33,3	7/33,3	7/33,3
Ar mokykloje yra švenčių, tapusių tradicija švęsti?	26/74,3	9/25,7	-	16/76,2	5/23,8	-
Ar Jūsų mokykloje vyksta tradiciniai išskirtiniai mokytojų seminarai, projektų aptarimai, metodologiniai seminarai ir pan.?	13/37,1	16/45,7	6/17,1	7/33,3	13/61,9	1/4,8
Ar mokykloje inicijuojamas laisvalaikio praleidimas su bendradarbiais?	9/25,7	19/54,3	7/20	9/42,9	9/42,9	3/14,3
Ar Jūsų mokykloje pasakojamos istorijos apie žymių, šioje mokykloje dirbusių arba dirbančių mokytojų veiklą, įdomius atsitikimus, darbų rezultatus ir pan.?	17/48,6	15/42,9	3/8,6	7/33,3	7/33,3	7/33,3
Ar mokykloje vyksta žymiai nusipelnusių darbuotojų apdovanojimo ceremonijos?	14/40	10/28,6	11/31,4	5/23,8	9/42,9	7/33,3
Ar naujokams pateikiama tiek teigiama, tiek neigiama informacija apie mokyklą?	5/14,3	23/65,7	7/20	4/19	8/38,1	9/42,9

Tyrimo metu teirautasi, ar mokykla turi tiek mokiniams, tiek mokytojams bendrų akademinų *simbolių* (marškinėlių, ženkliukų, kepuraičių ir pan.), kurie naudojami palaikyti mokyklos identiškumui. Rezultatai rodo, kad beveik pusė miesto mokyklos pedagogų (48,6%) ir didžioji dauguma rajono respondentų (76,2%) tokių akademinų simbolių neturi. Į klausimą – ar norėtų turėti tokių simbolių? Miesto respondentų didžioji dalis norėtų (80%) bei rajono mokytojų norėtų 33,3%. Galima daryti prielaidą, kad ir miesto, ir rajono mokyklos mokytojai nori turėti akademinų simbolių, kurie išreikštų jų išskirtinumą ir vieningumą visos mokyklos mastu, tačiau, kaip paaiškėjo, šį norą miesto mokyklos mokytojai išreiškia ryškiau nei rajono pedagogai.

Siekiant atskleisti pastebimos kultūros lygmens veiksnių kriterijus, tyrimo metu domėtasi *ar mokykloje yra švenčių, tapusių tradicija švęsti?* 7 Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad 74,3% miesto pagrindinės mokyklos mokytojų ir 76,2% rajono mokyklos mokytojų turi tokių švenčių ir jos yra švenčiamos – tai vienas iš esminių bruožų darančių mokyklos kultūrą stiprią.

Miesto ir rajono pagrindinėse mokyklose išryškėjo ir kitokie įvykiai: vykdomi tradiciniai mokytojų seminarai, projektų aptarimai, metodologiniai seminarai ir pan. Tačiau tik nedidelė dalis miesto mokyklos mokytojų (37,1%) ir rajono pedagogų (33,3%) pritaria, kad tai yra

vykdoma. Iš dalies tam pritaria 45,7% miesto ir 61,9% rajono pedagogų. Taigi, galima daryti prielaidą, kad mokykla tęsia mokymosi institucijai būdingas tradicijas (šventes), tačiau švietėjiška veikla įtakojanti kitus organizacijos narius realizuojama iš dalies.

Tyrimo metu domėtasi ar mokykloje yra inicijuojamas laisvalaikio praleidimas su bendradarbiais. Gauti rezultatai atskleidė, kad 25,7% miesto mokyklos respondentų ir 42,9% rajono apklaustųjų šiam klausimui pritaria. Galima daryti prielaidą, kad rajono mokyklos mokytojai dažniau laisvalaikį praleisdami su kolegomis padeda stiprinti organizacijos kultūrą, yra lojalesni bei iniciatyvesni. Miesto mokyklos vadovams bei pedagogams reikėtų labiau skatinti bendradarbių bendravimą ir po darbo, taip jis taptų rezultatyvesnis ir malonesnis.

48,6% miesto mokyklos mokytojų ir 33,3% rajono mokyklos respondentų teigia, kad mokyklose yra pasakojamos istorijos apie žymių, mokykloje dirbusių arba dirbančių mokytojų veiklą, įdomius atsitikimus, darbo rezultatus. Toks pats procentas (33,3%) rajono pedagogų tai paneigia. Vadinasi, respondentai – miesto ir rajono mokytojai – žino žymiausius savo mokyklos mokytojus, jų darbus, nuopelnus. Nors rajono mokykloje tai atspindi mažesnę dalis apklaustųjų, galima teigti, jog mokyklos kaip organizacijos kultūros tęstinumas yra dalinai išlaikomas.

Į klausimą – “ar mokykloje vyksta žymiai nusipelnusių darbuotojų apdovanojimo ceremonijos”? Gauti duomenys atskleidė, kad 40% miesto respondentų tam pritaria, o 42,9% rajono apklaustųjų su tuo sutinka iš dalies. Tai rodo, kad miesto mokykla sugebėjo laikui bėgant, vykstant įvairiems struktūriniais pasikeitimams puoselėti tradicijas, pagerbti savo buvusius ir esamus mokytojus, švęsti senas ir kurti naujas šventes aktyviau nei rajono mokykla.

Tik 14,3% miesto mokyklos respondentų-mokytojų ir 19% rajono mokyklos mokytojų pažymi, kad naujokams yra pateikiama tiek teigiama, tiek neigiama informacija apie mokyklą. Tokie duomenys leidžia teigti, kad naujiems mokytojams įsijungti į kolektyvą nėra lengva, seniai dirbantys darbuotojai nors ir puoselėdami savo mokyklos tradicijas, tačiau nepakankamai stengiasi jas perduoti naujiems organizacijos nariams.

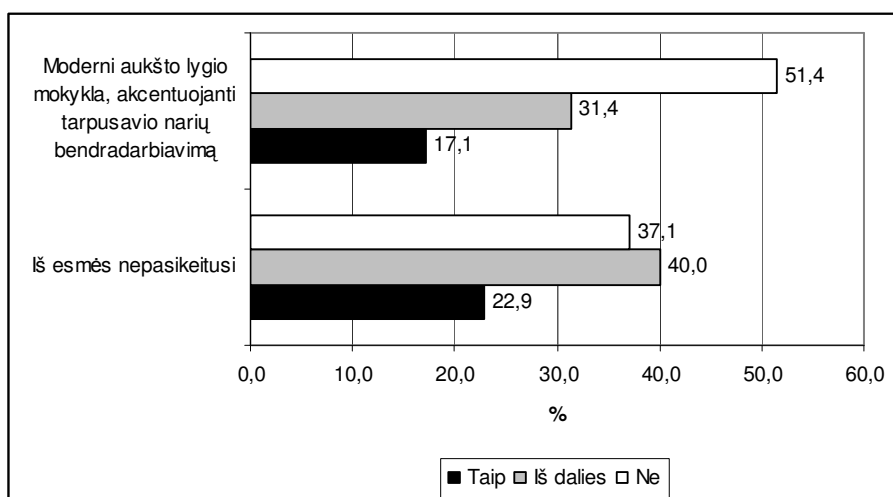
Bendru susitarimų lygmenį iliustruoja du esminiai parametrai: filosofija ir vertybės (žr. 2 priedas). Mokyklos kaip organizacijos filosofiją atspindi jos *misijos ir vizijos* numatymas. Mokyklos gyvavimo esmė – jos misija, kurios pagrindu formuojasi organizacijos tikslai. Misija apibrėžia organizacijos statusą, orientuoja ją siekti bendro tikslo, suteikia organizacijai identiškumo, kuris įkvepia jos narius ir siūlo jiems siekti idealo.

Kad mokykla kaip organizacija galėtų kryptingai vykdyti savo misiją, kiekvienas jos narys turi ne tik žinoti, kokia ji yra, bet ir matyti savo, kaip organizacijos nario, vietą misijos įgyvendinime. Nuo to kaip sėkmingai mokykla vykdo savo misiją priklauso ir jos įvaizdis visuomenėje.

Miesto pagrindinės mokyklos mokytojų anketinės apklausos duomenys atskleidė, mokytojų nuomonę, kas tai yra mokyklos misija. Mokytojai teigia, kad misija - visų pirma parengti mokinį taip, kad jis galėtų sėkmingai tęsti mokslus vidurinėje mokykloje ar gimnazijoje; teikti kokybišką išsilavinimą, taikyti optimaliausius mokymo metodus, vykdyti tėvų švietimą; sudaryti sąlygas mokytis mokiniams; ugdyti kūrybišką asmenybę.

Rajono pagrindinės mokyklos mokytojai misiją supranta taip – ugdyti žmogų, turintį tvirtus moralės pamatus, kūrybingą, išlaikantį tautos vertybes. Pastebėta, kad miesto mokyklos pedagogai, lyginant su rajono mokytojais, turi aiškesnį mokyklos misijos supratimą. Vieni respondentai organizacijos misiją supranta plačiau, kiti siauriau, daugelis tapatina su praktiniais tikslais.

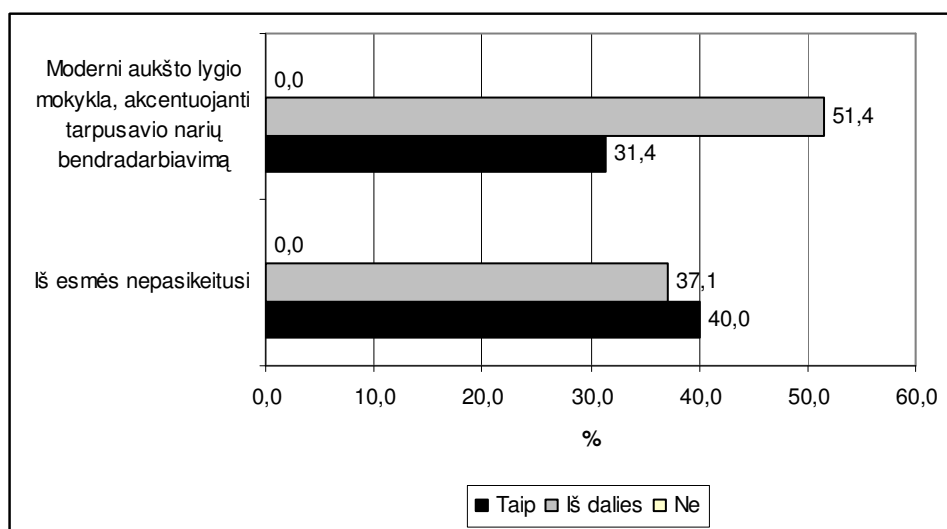
Sėkmingam mokyklos organizacijos tikslų įgyvendinimui svarbus yra ir vizijos numatymas. Todėl tyrimo metu teirautasi mokytojų, *kaip jie įsivaizduoja mokyklos ateitį po dešimties metų?* Gauti rezultatai pateikti 18, 19 paveiksluose.



18 pav. Mokytojų nuomonė apie mokyklos ateitį po 10-ies metų (miesto mokykla N=35)

Miesto mokyklos mokytojų nuomonės šiuo klausimu pasiskirstė taip: 22,9% teigia, jog mokykla iš esmės nepasikeis, bei iš dalies su tuo sutinka 40% apklaustųjų. 17,1% akcentavo modernią aukšto lygio mokyklą, akcentuojančią tarpusavio narių bendradarbiavimą.

Rajono mokyklos mokytojų atsakymai buvo panašūs į miesto pedagogų (žr. 19 pav.).



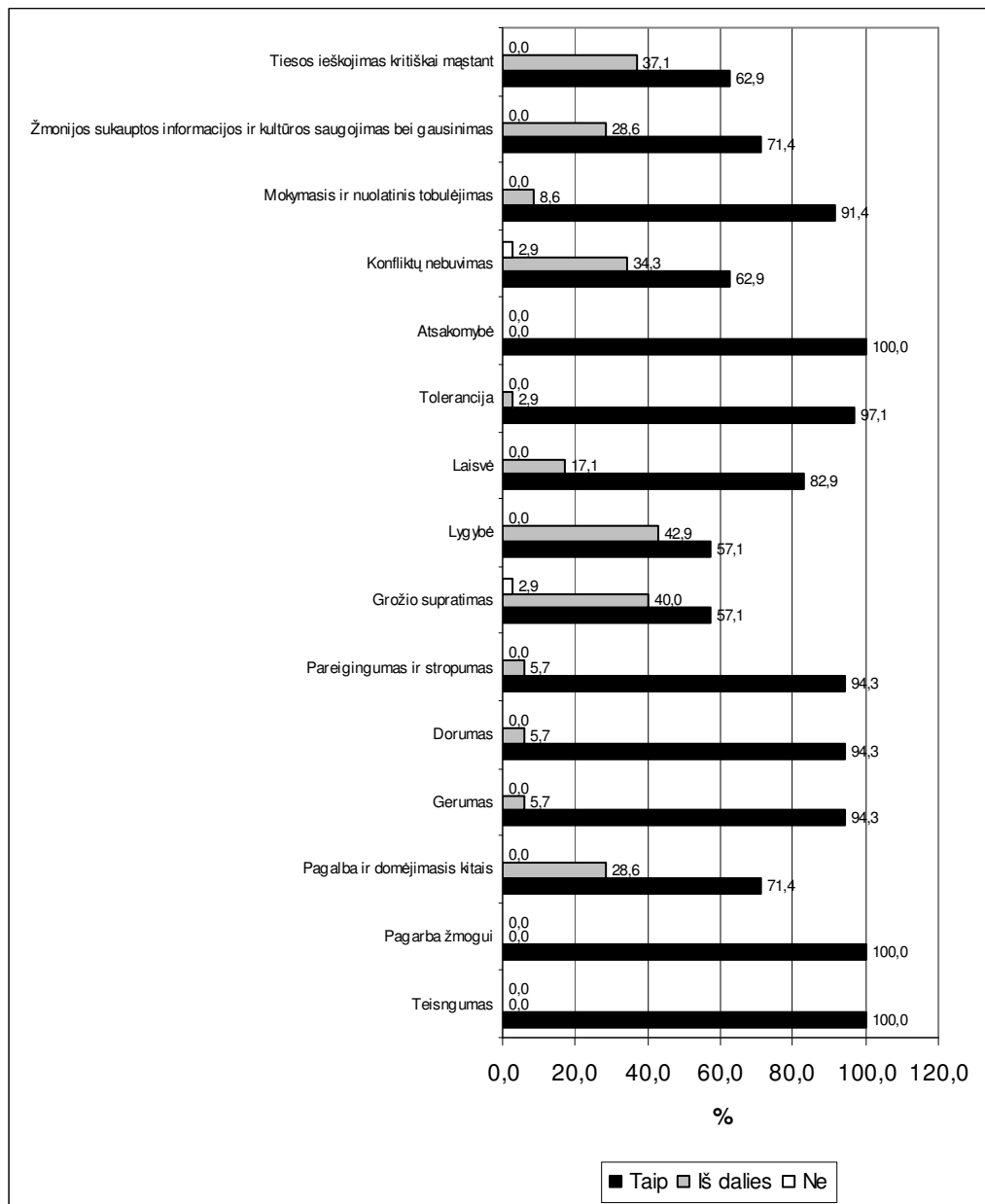
19 pav. Mokytojų nuomonė apie mokyklos ateitį po 10-ies metų (rajono mokykla N=21)

Taip kaip ir miesto, rajono mokytojai mano, jog mokykla iš esmės nepasikeis (40%), kad jų mokykla taps modernia, akcentuojančia tarpusavio narių bendradarbiavimą, išreiškė 31,4% mokytojų ir 8,6% rajono respondentų teigė, jog nežino.

Galima teigti, kad rajono pedagogų atsakymai tapti modernia mokykla yra viltingesni nei miesto respondentų. Tačiau išlieka tam tikra abejonė: gal mokytojai ne visiškai suvokia modernios mokyklos esmę? Gal jie ją sieja tik su moderniomis technologijomis, įranga, patalpomis ir t.t.?

Kiekvienos organizacijos kultūra yra jos nuostatų, vertybių visuma, įtakojanti organizacijos tikslų įgyvendinimą ir problemų sprendimą. Mokyklos kaip organizacijos vertybės yra jos kultūros pagrindas. Todėl tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, *kokioms vertybės pritaria ir kokiomis vadovaujasi pagrindinės mokyklos pedagogai*. Yra labai svarbu, jog mokyklos nariai suvoktų esantys grupėje ir suprastų atsakomybę prieš visą mokyklos organizaciją, nors žinoma, kiekvienas žmogus turi savo vertybių suvokimą ir tam tikrą jų rinkinį. Mokyklos kultūros tyrime mokytojai turėjo įvertinti trijų grupių vertybes: bendražmogiškąsias, visuomenės ir organizacijos.

Miesto mokyklos mokytojų vertybių skirstinys atspindėtas 20 paveiksle.



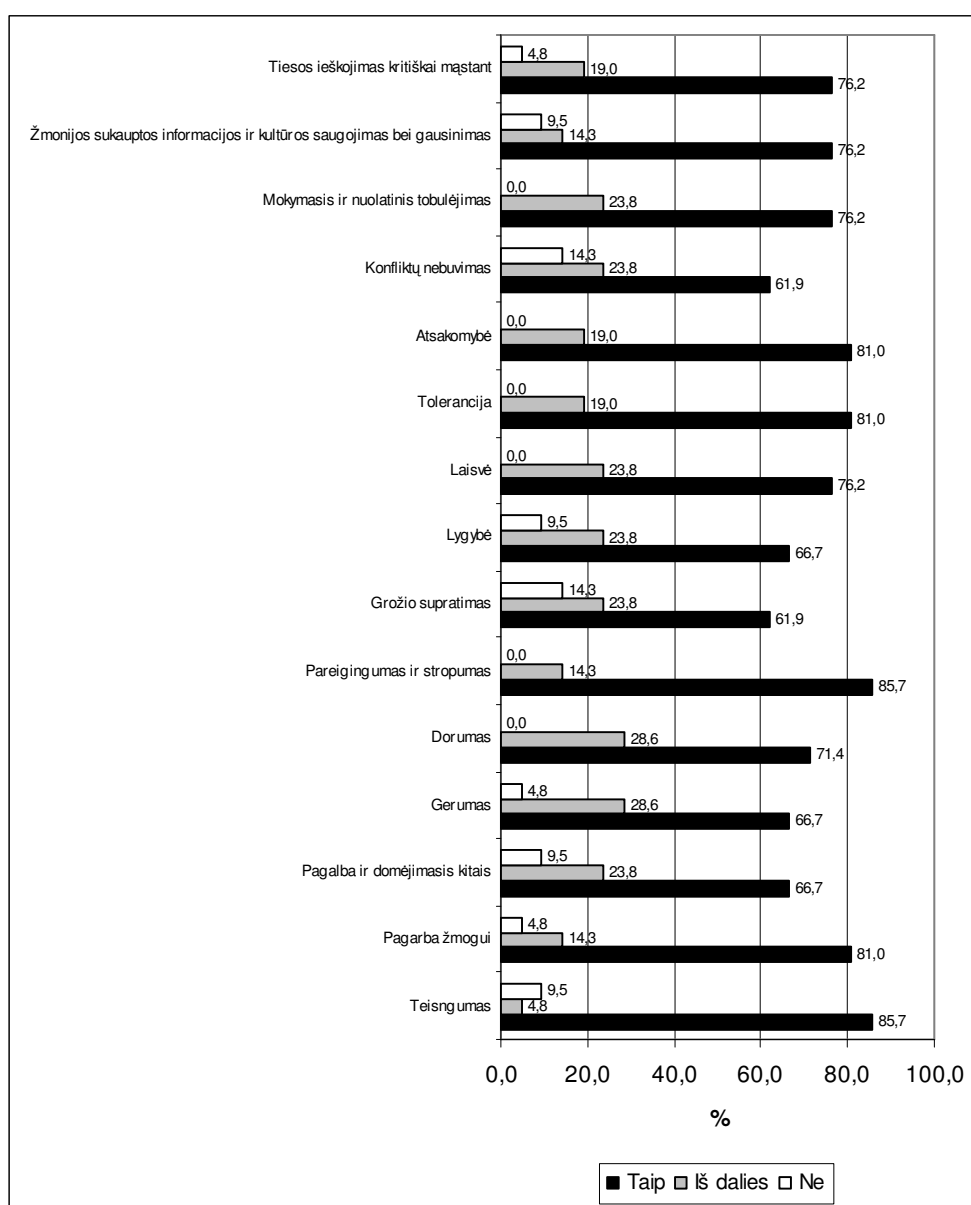
20 pav. Respondentų vertybių svarbos skirstinys (miesto mokykla N=35)

Bendražmogiškosios vertybės. Tyrime išryškėjo, kad miesto mokyklos mokytojams vertybės *teisingumas* (100%), *pagarba žmogui* (100%), *gerumas* (94,3%), *dorumas* (94,3%), *pareigingumas ir stropumas* (94,3%) yra labai svarbios. Šiek tiek mažiau svarbios yra vertybės *pagalba ir domėjimasis kitais* (71,4%) bei *grožio supratimas* (57,1%).

Visuomeninės vertybės miesto mokyklos mokytojų buvo įvertintos kaip svarbios. *Atsakomybė* visiems mokytojams (100%), *tolerancija* (97,1%), *laisvė* (82,9%), *lygybė* (66,7%) buvo svarbios. *Konfliktų nebuvimą* 62,9% apklaustųjų taip pat vertina kaip svarbią. Minėti rezultatai leidžia teigti, kad mokykloje suteikiamos galimybės kiekvienam asmeniui laisvai reikšti savo nuomonę, laisvai kurti, ieškoti, tyrinėti, jaučiant atsakomybę už proceso ir rezultatų objektyvumą, toleruoti skirtingus požiūrius, kitų narių laisvę ir lygybę.

Miesto mokyklos respondentai pabrėžia ir kaip ypač svarbias *mokyklos kaip organizacijos vertybes*. *Mokymasis ir nuolatinis tobulėjimas* 91,4% respondentų įvertino kaip svarbią vertybę, šiek tiek mažesnė dalis (71,4%) *žmonijos sukauptos informacijos ir kultūros saugojimą bei gausinimą* taip pat laikė svarbia bei daugiau nei pusė (62,9%) pedagogų *tiesos ieškojimą kritiškai mąstant* vertino kaip svarbią.

Rajono pagrindinės mokyklos mokytojų vertybių skirstinys pateiktas 21 paveiksle.



21 pav. Respondentų vertybių svarbos skirstinys (rajono mokykla N=21)

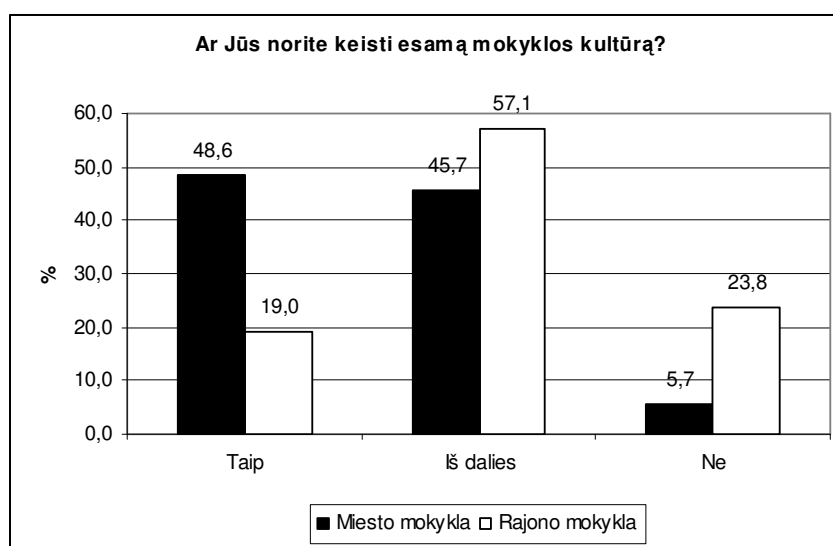
Bendražmogiškosios vertybės rajono mokyklos mokytojų vertinime pasiskirstė taip: *teisingumas* (85,7%), *pareigingumas ir stropumas* (85,7%) bei *pagarba žmogui* (81%) pedagogų vertinamos kaip svarbios. Šiek tiek mažesnė dalis – *dorumas* (71,4%), *grožio supratimas* (61,9%), *gerumas* (66,7%) taip pat vertinamos kaip svarbios.

Tyrimė išryškėjo, kad *visuomeninės vertybės* rajono mokyklos mokytojų vertinamos taip pat kaip svarbios: *atsakomybė* (81%), *tolerancija* (81%), *laisvė* (76,2%), *lygybė* (66,7%).

Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos vertybės, rajono pagrindinės mokyklos pedagogai įvertino vienodai: *mokymasis ir nuolatinis tobulėjimas* (76,2%), *žmonijos sukauptos informacijos ir kultūros saugojimas bei gausinimas* (76,2%) bei *tiesos ieškojimas kritiškai mąstant* (76,2%).

Palyginus miesto ir rajono mokyklų duomenis, galima daryti prielaidą, kad pedagogams yra labia svarbios bendražmogiškosios vertybės: teisingumas, pagarba žmogui, dorumas; visuomeninės vertybės – tolerancija, atsakomybė, laisvė bei specifinės mokyklos kaip besimokančios organizacijos vertybės – mokymasis ir nuolatinis tobulėjimas, žmonijos sukauptos informacijos ir kultūros saugojimas bei gausinimas. Tai rodo gana stiprų mokyklos kultūros susiformavimą vertybių palaikymo, paplitimo požiūriu. Kuo daugiau mokyklos organizacijos narių įsipareigoja toms vertybėms, jas pripažįsta, tuo stipresnė yra mokyklos kultūra.

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti mokytojų nuomonę apie galimybę keisti mokyklos kultūrą. Todėl buvo terautasi mokytojų *ar jie norėtų keisti esamą mokyklos kultūrą*. Gauti duomenys atspindėti 22 paveiksle.

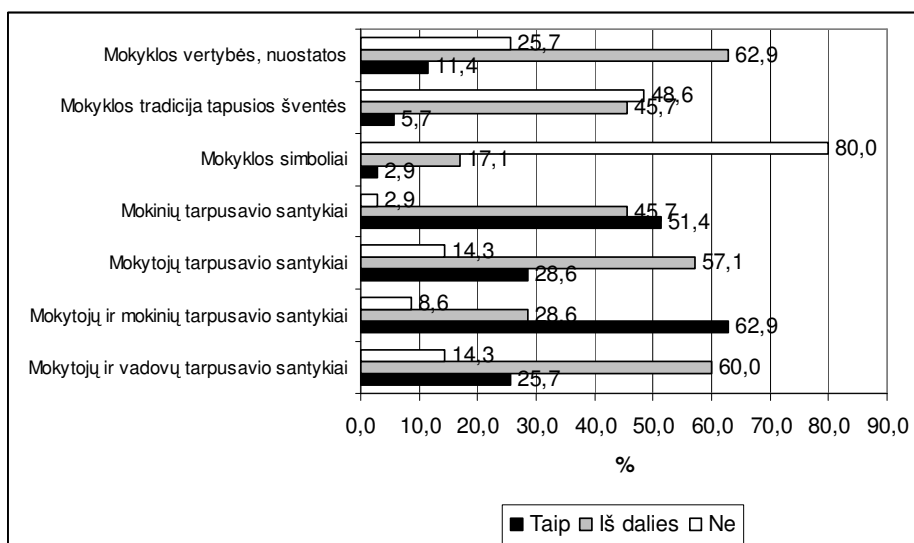


22 pav. **Mokytojų nuomonė apie savo mokyklos kultūros keitimą (miesto mokykla N=35, rajono mokykla N=21)**

Analizuojant 22 paveiksle pateiktus duomenis matome, jog beveik pusė (48,6%) miesto mokyklos mokytojų nori keisti dabartinę mokyklos kultūrą, 57,1% rajono pedagogų iš dalies norėtų keisti.

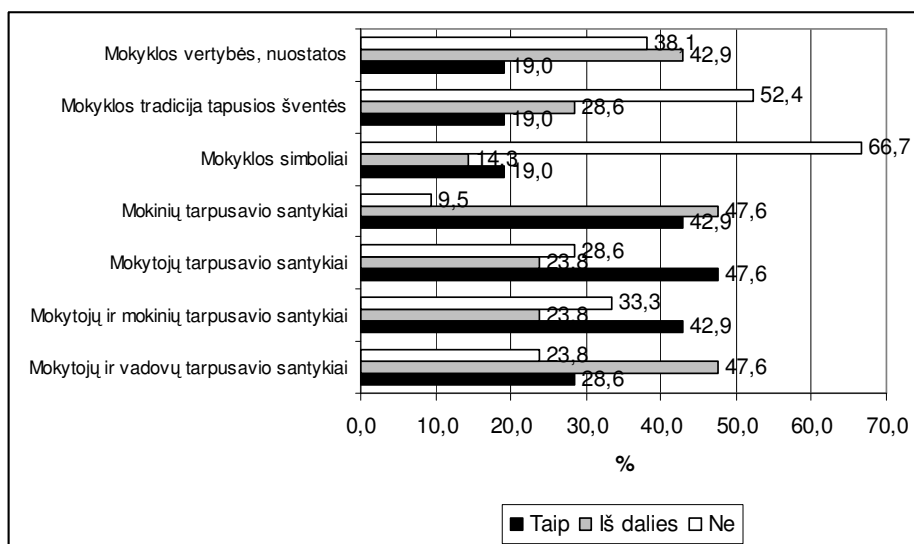
Tokie tyrimo duomenys leidžia manyti, kad tiek miesto, tiek rajono pagrindinės mokyklos kultūra nėra mokytojų vertinama pozityviai, daugelis norėtų perrainų. Ypač tai pabrėžia miesto mokyklos mokytojai.

Aspektai, kuriuos mokytojai norėtų pakeisti mokyklos kultūroje apibūdinami 23, 24 paveiksluose.



23 pav. Aspektai, kuriuos mokytojai norėtų pakeisti mokyklos kultūroje (miesto mokykla N=35)

62,9% miesto pagrindinės mokyklos mokytojų norėtų pakeisti mokytojų ir mokinių tarpusavio santykius, 51,4% – mokinių tarpusavio santykius; mokytojų tarpusavio santykius keistų 28,6% apklaustųjų, mokytojų ir vadovų tarpusavio santykius iš dalies norėtų keisti 60% respondentų.



24 pav. Aspektai, kuriuos mokytojai norėtų pakeisti mokyklos kultūroje (rajono mokykla N=21)

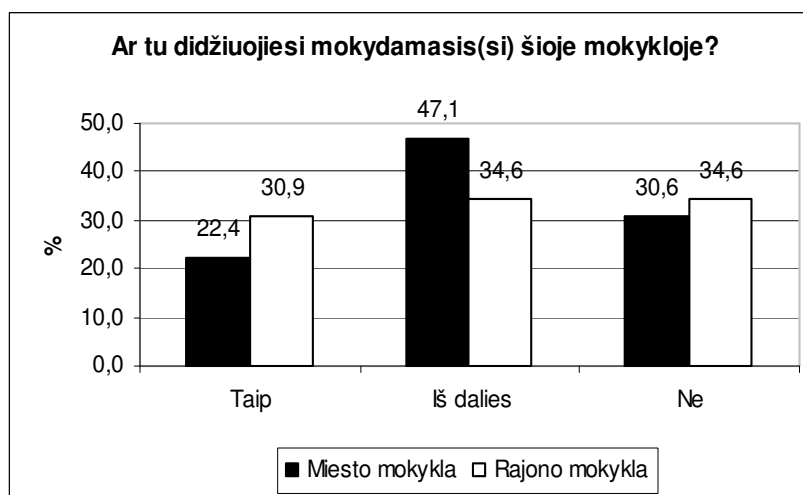
Beveik pusė (47,6%) rajono mokyklos mokytojų norėtų keisti mokytojų tarpusavio santykius, 42,9% norėtų keisti mokinių tarpusavio santykius, 42,9% – mokytojų ir mokinių tarpusavio santykius bei 47,6% iš dalies norėtų keisti mokytojų ir vadovų tarpusavio santykius.

Tokie tyrimo duomenys leidžia teigti, kad miesto ir rajono pagrindinių mokyklų mokytojai pirmiausia norėtų keisti organizacijos narių tarpusavio santykius. Kyla klausimas, kas galėtų padėti pedagogams įveikti bendravimo barjerus, siekiant dalykiško paritetiško bendravimo? Galime teigti, kad būtų pasiekta koliažialių santykių, akademinėi bendrijai turi būti aiškinamos mokyklos vertybės, kaip unikalus mokslo ir mokymosi institucijos pagrindas, įtakojančias visą mokyklos veiklą.

3.2.2. Mokinių anketinės apklausos rezultatų analizė

Apklausoje dalyvavo 85 miesto ir 81 rajono mokyklų mokinys. Dalyvavusių respondentų amžius nuo 13 iki 16 metų.

Siekiant atskleisti mokyklos kaip organizacijos kultūrą sampratos ir ypatumų aspektais, tyrimo metu aiškintasis *persidengusių vertybių* lygmens asmens identifikavimosi su savo organizacija elementas, todėl buvo svarbu išsiaiškinti kokia mokinių nuomonė apie mokyklą kaip organizaciją. Miesto ir rajono pagrindinių mokyklų mokinių buvo klausama *ar jie didžiuojasi mokydamiesi savo mokykloje* (žr. 25 pav.).



25 pav. Mokinių didžiavimasis savo mokykla (miesto mokykla N=85, rajono mokykla N=81)

Beveik pusė (47,1%) miesto mokyklos mokinių ir šiek tiek mažesnė dalis (34,6%) rajono mokyklos respondentų iš dalies didžiuojasi mokydamiesi savo mokykloje. 22,4% miesto ir 30,9% rajono mokyklos apklaustųjų – didžiuojasi ir net 30,6% miesto mokinių ir 34,6% rajono respondentų teigia, kad nesididžiuoja. Tokie tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad tiek miesto, tiek rajono mokyklos mokiniai nesijaučia gerai mokykloje. Galima daryti prielaidą, kad mokyklos kaip organizacijos narių (mokytojų, mokinių) tarpusavio santykiai, puoselėjamos vertybės, simboliai šiuose mokyklose nėra mokinių vertinami teigiamai.

Siekiant išsiaiškinti mokinių ir mokytojų santykių brandumą ir nuoseklumą teirautasi mokinių kokia jų nuomonė apie bendravimą su mokytojais. Gauti duomenys pateikti 8 lentelėje.

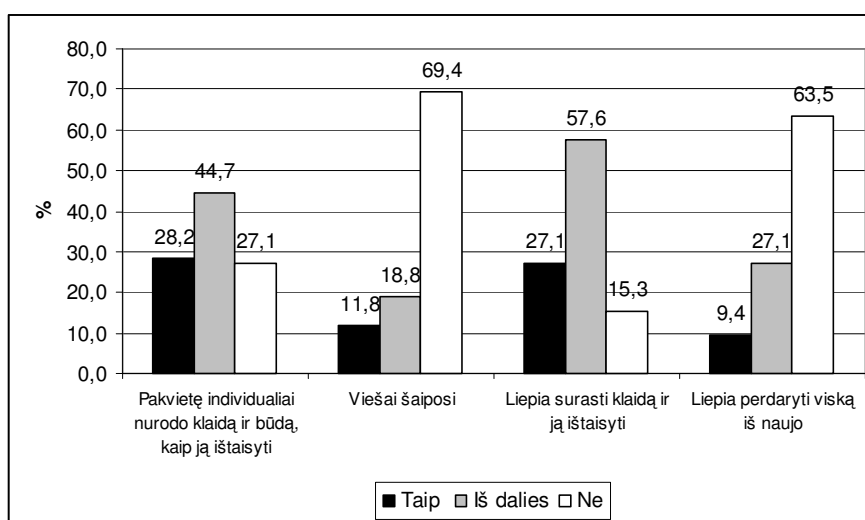
Mokinių nuomonė apie bendravimą su mokytojais (miesto mokykla N=85, rajono mokykla N=81)

Klausimai	Miesto mokykla N/%		Rajono mokykla N/%	
	Taip	Ne	Taip	Ne
Ar teko kartu su mokytojais bendrauti ne pamokų metu (gerti kavą, dalyvauti varžybose, kultūriniuose renginiuose)?	50/58,8	35/41,2	42/51,9	39/48,1
Ar mokytojai dažniausiai į Tave kreipiasi vardu?	70/82,4	15/17,6	50/61,7	31/38,3
Ar mokytojai dažniausiai yra tolerantiški Tavo nuomonei?	50/58,8	35/41,2	43/53,1	38/46,9

Analizuojant 8 lentelėje pateiktus duomenis pastebime, kad 58,8% miesto mokyklos mokinių ir 51,9% rajono apklaustųjų teigia, jog jiems yra tekę kartu su mokytojais bendrauti ne pamokų metu (gerti kavą, dalyvauti varžybose, kultūriniuose renginiuose). Tyrimo duomenys atskleidė, kad mokytojai į mokinius dažniausiai kreipiasi vardu. Tai patvirtina 82,4% miesto mokyklos mokinių ir 61,7% – rajono respondentų. Daugiau nei pusė apklaustųjų 58,8% miesto ir 53,1% rajono mokyklos mokinių teigia, kad mokytojai dažniausiai yra tolerantiški jų nuomonei, tačiau 41,2% miesto ir 46,9% rajono mokinių tai neigia.

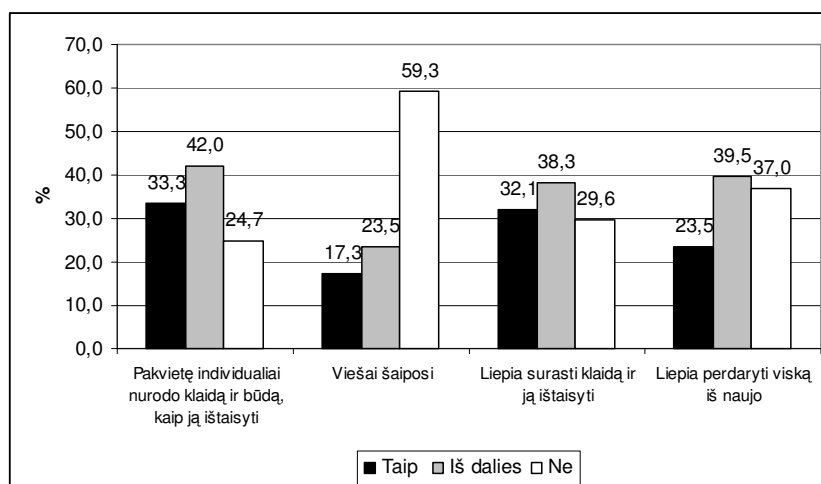
Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia teigiamas mokyklos narių (mokytojų ir mokinių) nuostatas bendravimo ir bendradarbiavimo atžvilgiu. Galime tegti, kad vyrauja pakankamai draugiški, tolerantiški, kolegialūs mokinių ir mokytojų santykiai.

Mokymosi *konfliktų tolerancijos* elementui atskleisti buvo svarbu išsiaiškinti, *kaip mokytojai reaguoja į mokinių klaidas* (žr. pav. 26, 27).



26 pav. **Mokinių nuomonė apie mokytojų reakciją į mokinių klaidas (miesto mokykla N=85)**

Tyrimo duomenys atskleidė, kad 28,2% miesto mokyklos mokytojų pakvietę mokinių individualiai nurodo klaidą ir būdą, kaip ją ištaisyti, 44,7% respondentų, kad mokytojai tai daro pažymėjo – iš dalies. Jog mokytojai liepia surasti klaidą patiems ir ją ištaisyti teigia 27,1% miesto mokyklos mokinių, iš dalies – 57,6%.

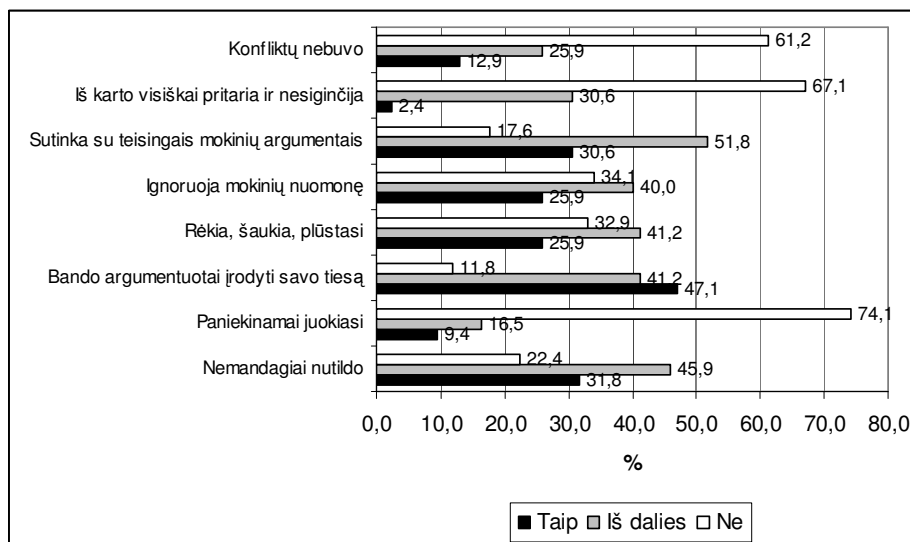


27 pav. **Mokinių nuomonė apie mokytojų reakciją į mokinių klaidas (rajono mokykla N=81)**

Rajono mokyklos mokinių nuomone, mokiniams suklydus, mokytojai pakviėtę individualiai nurodo klaidą ir būdą, kaip ją ištaisyti (33,3%), liepia surasti klaidą patiems ir ją ištaisyti (32,1%), liepia perdaryti viską iš naujo (23,5%).

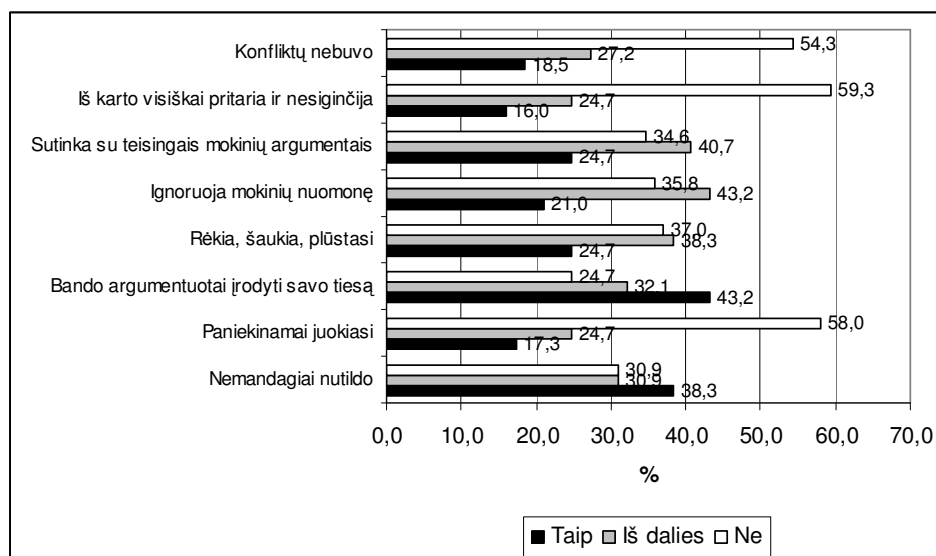
Tokie tyrimo duomenys leidžia teigti, kad ir miesto, ir rajono mokyklos mokytojai per mažai dėmesio skiria klaidų analizei, jų individualiam aptarimui su mokiniais.

Tyrimo metu teirautasi, *kaip elgiasi dauguma mokytojų konfliktinėse situacijose su mokiniais* (žr. 28, 29 pav.).



28 pav. **Mokinių nuomonė apie mokytojų elgesį konfliktinėse situacijose su mokiniais (miesto mokykla N=85)**

Analizuojant 28 paveikslo duomenis, pastebime, kad miesto mokyklos mokinių nuomone, mokytojai konfliktinėse situacijose su mokiniais bando argumentuotai įrodyti savo tiesą (47,1%), nemandagiai nutildo (31,8%), sutinka su teisingais mokinių argumentais (30,6%). Kad mokytojai ignoruoja mokinių nuomonę, rėkia, šaukia, plūstasi tvirtina 25,9% apklaustųjų o su konfliktais visai nesusidūrė 12,9% respondentų.



29 pav. **Mokinių nuomonė apie mokytojų elgesį konfliktinėse situacijose su mokiniais (rajono mokykla N=81)**

Rajono mokyklos mokinių nuomonė apie mokytojų elgesį konfliktinėse situacijose su mokiniais beveik sutampa su miesto mokyklos mokinių (žr. 32 pav.). 43,2% respondentų teigia, kad mokytojai bando argumentuotai įrodyti savo tiesą, 38,3% tvirtina, kad nemandagiai nutildo, 24,7% – sutinka su teisingais mokinių argumentais bei 24,7% apklaustųjų teigia, kad mokytojai rėkia, šaukia, plūstasi. Kad konfliktų nebuvo tvirtina 18,5% respondentų.

Nors tiek miesto, tiek rajono mokyklose daugelį konfliktų mokytojai išsprendžia tinkamais būdais: argumentuodami savo nuomonę, sutikdami su teisingais mokinių argumentais, tačiau netinkamas konfliktų sprendimas silpnina mokyklos kultūrą, todėl nereikėtų mokinių apšaukti, nemandagiai nutildyti, ignoruoti mokinių nuomonę.

Siekiant atskleisti mokyklos kultūros ypatumus **pastebimos kultūros lygmenyje**, svarbu buvo išsiaiškinti mokinių nuomonę apie mokyklos simbolių, tradicijų egzistavimą, padedantį sukurti savitą organizacijos aplinką, darančią ugdomąjį poveikį jos nariams. Gauti duomenys pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė

Mokyklos šventės ir simboliai (miesto mokykla N=85, rajono mokykla N=81)

Klausimai	Miesto mokykla N/%			Rajono mokykla N/%		
	Taip	Iš dalies	Ne	Taip	Iš dalies	Ne
Ar Tavo mokykla turi tiek mokiniams, tiek mokytojams bendrų akademinų simbolių (marškinėlių, ženkliukų, kepuraičių ir pan.)?	7/8,2	26/30,6	52/61,2	12/14,8	20/24,7	49/60,5
Jei ne, ar norėtum turėti tokių akademinų simbolių?	35/41,2	31/36,5	19/22,4	30/37	28/34,6	23/28,4
Ar mokykloje yra švenčių, tapusių tradicija švęsti?	50/58,8	19/22,4	16/18,8	29/35,8	32/39,5	20/24,7

Ar esi dalyvavęs(usi) bendruose projektuose, kuriuose dirba skirtingų mokyklų mokiniai, mokytojai?	38/44,7	22/25,9	25/29,4	19/23,5	28/34,6	34/42
Ar Tau kas nors aiškino Tavo teises ir pareigas mokykloje?	53/62,4	19/22,4	13/15,3	31/38,3	37/45,7	13/16
Ar Tavo mokykloje pasakojamos istorijos apie žymių, šioje mokykloje dirbusių arba dirbančių mokytojų veiklą, įdomius atsitikimus, darbų rezultatus ir pan.?	25/29,4	31/36,5	29/34,1	20/24,7	33/40,7	28/34,6

Analizuojant 9 lentelėje pateiktus duomenis, pastebime, kad miesto ir rajono mokyklos turi nepakankamai mokiniams ir mokytojams bendrų akademinių simbolių (ženkliukų, kepuraičių, marškinėlių ir pan.). Tai patvirtina 61,2% miesto mokyklos mokinių ir 60,5% rajono respondentų, tačiau 41,2% miesto ir 37% rajono mokinių norėtų turėti tokių simbolių. Vadinas, mokinių požiūris į mokyklos bendrų, išskirtinių simbolių turėjimą yra palankus, tačiau jaučiant jų trūkumą mokykloje reikėtų visokeriopai skatinti bei palaikyti iniciatyvą kuriant mokyklos simbolius, jie padėtų sukurti savitą mokyklos aplinką, skatintų vieningumo jausmą ir aktyvesnę identifikaciją su savo mokykla.

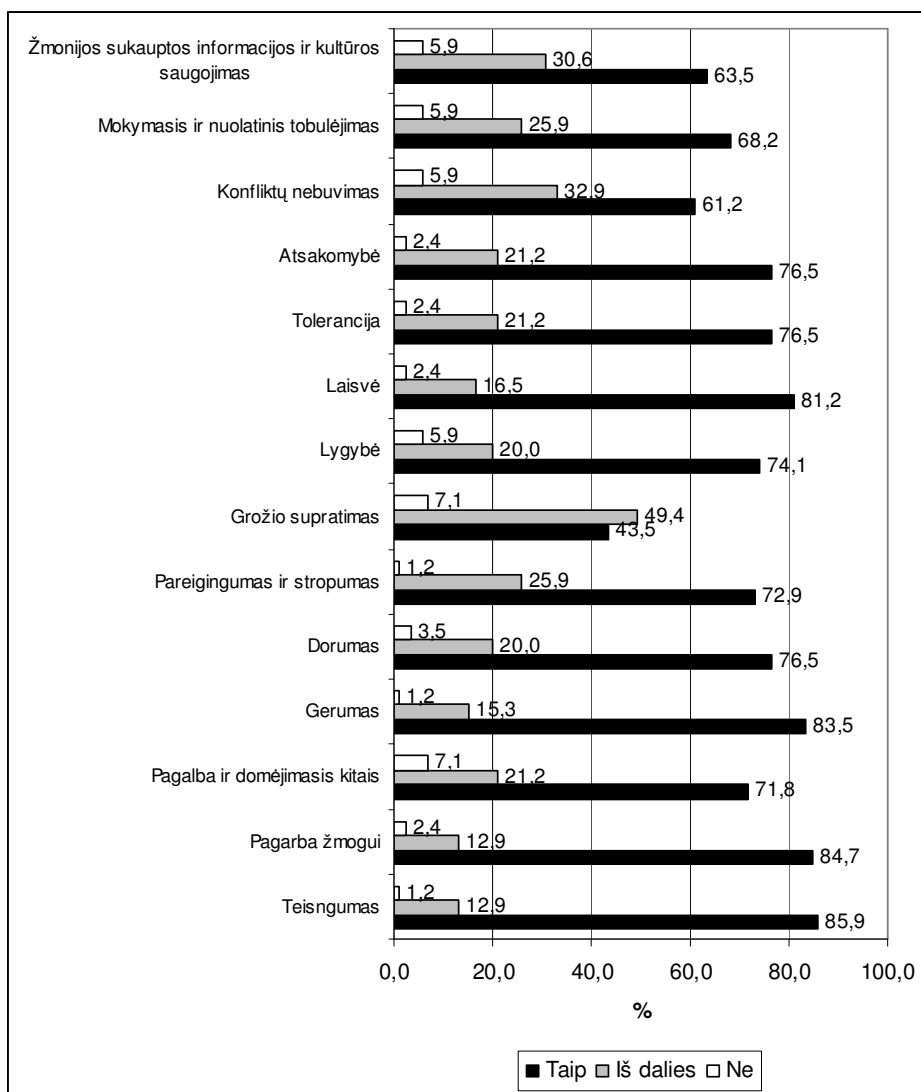
Vienas iš svarbiausių mokyklos kultūros elementų yra šventės tradiciškai švenčiamos mokyklos bendruomenės narių. Miesto pagrindinės mokyklos mokiniai teigia turintys tokių švenčių – 58,8%, rajono teigia turintys tik 35,8%. Tokie tyrimo duomenys leidžia teigti, kad miesto ir rajono mokyklose nėra daug švenčių, tapusių tradicija švęsti. Vadinas, reikėtų daugiau kurti bei oeganzizuoti bendrų mokyklos švenčių, kurios turėtų įtakos mokyklos bendrijos suvienijimui.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad 44,7% miesto mokyklos respondentų ir tik 23,5% rajono mokyklos mokinių yra dalyvavę bendruose projektuose su kitų mokyklų mokiniais bei mokytojais. Galima teigti, kad mokyklos padalinių integracija su kitomis organizacijomis pasireiškia nevienodai miesto ir rajono mokyklose. Miesto mokykloje ji yra labiau skatinama.

Mokinių teirautasi ar mokykloje jiems yra aiškinamos jų teisės ir pareigos. Gauti rezultatai parodė, kad 62,4% miesto mokyklos mokinių ir tik 38,3% rajono apklaustųjų žino ir supranta savo teises bei pareigas. Galima daryti prielaidą, kad rajono mokyklos mokiniams trūksta informacijos, jie nepakankamai susipažinę su mokinių teisėmis ir pareigomis mokykloje.

Kad mokykloje yra pasakojamos istorijos apie žymių, mokykloje dirbusių arba dirbančių mokytojų veiklą, atsitikimus, darbų rezultatus iš dalies pažymi 36,5% miesto ir 40,7% rajono mokinių. Tokia situacija leidžia teigti, kad mokykloje nėra paplitę pasakojimai apie unikalias asmenybes, kurių atminimas būtų ir šiandien puoselėjamas mokykloje. Galima teigti, kad mokyklos kaip organizacijos kultūros tęstinumas yra išlaikomas tik iš dalies.

Mokyklos organizacijos kultūros fundamentalusis lygis – **bendrieji susitarimai** – atspindi mokyklos organizacijos kultūros filosofiją bei vertybes. Mokyklos, kaip ir bet kurios kitos organizacijos, vertybės yra visa ko esmė ir prasmė, nes bendras tų pačių vertybių pripažinimas daro organizacijos kultūrą stiprią. Mokyklos kultūros ypatumų tyrime mokiniai, kaip ir mokytojai, turėjo įvertinti trijų grupių vertybes: *bendražmogiškąsias, visuomenės ir organizacijos*. Miesto ir rajono mokyklų mokinių vertybių svarbos pasiskirstymas atspindėtas 30, 31 paveiksluose.



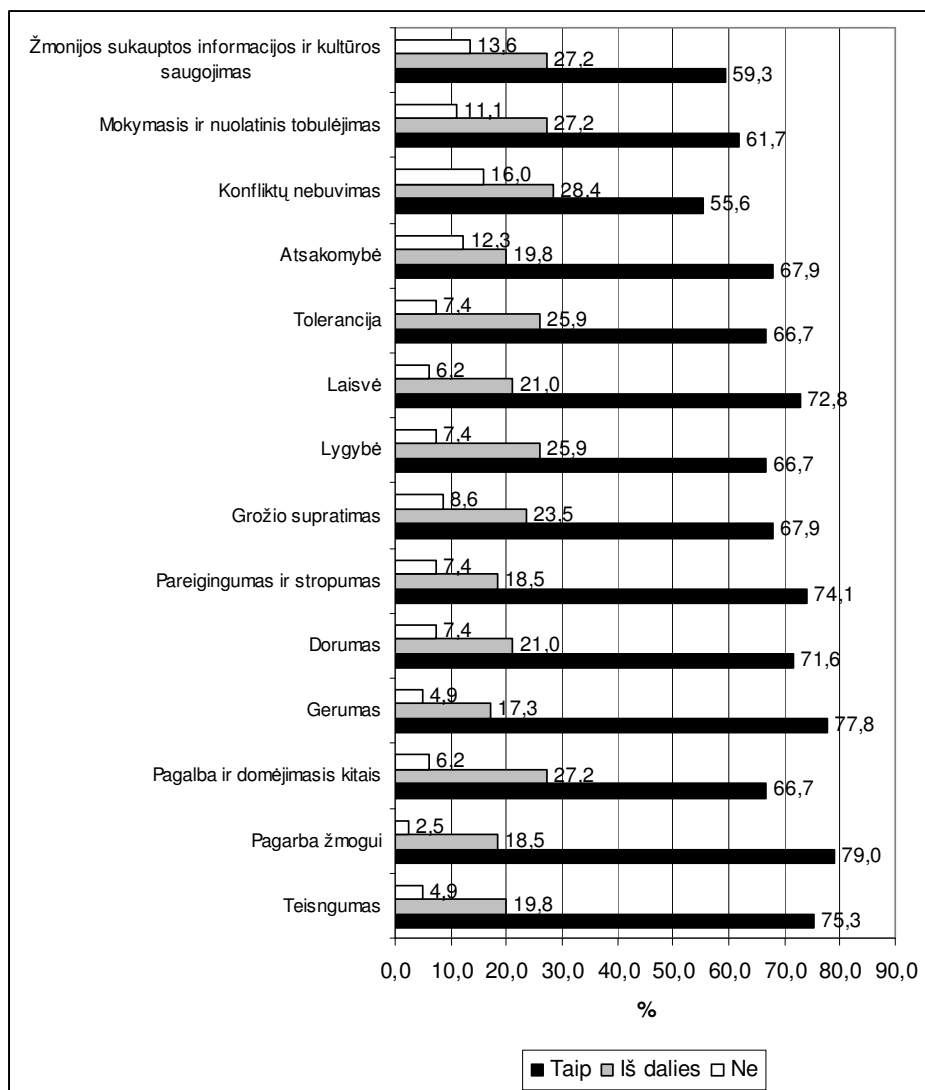
30 pav. **Mokinių vertybių svarbos skirstinys (miesto mokykla N=85)**

Bendražmogiškosios vertybės miesto mokyklos mokinių vertinime pasiskirstė taip: *teisngumas* (85,9%), *pagarba žmogui* (84,7%), *gerumas* (83,5%) *dorumas* (76,5%), *pareigingumas ir stropumas* (72,9%) bei *pagalba ir domėjimasis kitais* (71,8% mokinių vertinamos kaip svarbios. Šiek tiek mažiau svarbi vertybė mokiniams yra *grožio supratimas* (43,5%).

Visuomeninės vertybės daugumos miesto mokyklos mokinių buvo įvertintos taip pat kaip svarbios: *laisvė* (81,2%), *atsakomybė* (76,5%), *tolerancija* (76,5%), *lygybė* (74,1%), *konfliktų nebuvimas* (61,2%).

Miesto mokyklos mokiniai pabrėžia ir kaip ypač svarbias *mokyklos kaip besimokančios organizacijos vertybes*. *Mokymasis ir nuolatinis tobulėjimas* 68,2% respondentai įvertino kaip svarbią vertybę, šiek tiek mažesnė dalis (63,5%) *žmonijos sukauptos informacijos ir kultūros saugojimą bei gausinimą* taip pat laikė svarbia.

Rajono pagrindinės mokyklos mokinių vertybių skirstinys pateiktas 31 paveiksle.



31 pav. Mokinių vertybių svarbos skirstinys (rajono mokykla N=81)

Bendražmogiškosios vertybės. Tyrime išryškėjo, kad rajono mokyklos mokiniams vertybės *pagarba žmogui* (79%), *gerumas* (77,8%), *teisingumas* (75,3%), *pareigingumas ir stropumas* (74,1%), *dorumas* (71,6%) yra svarbios.

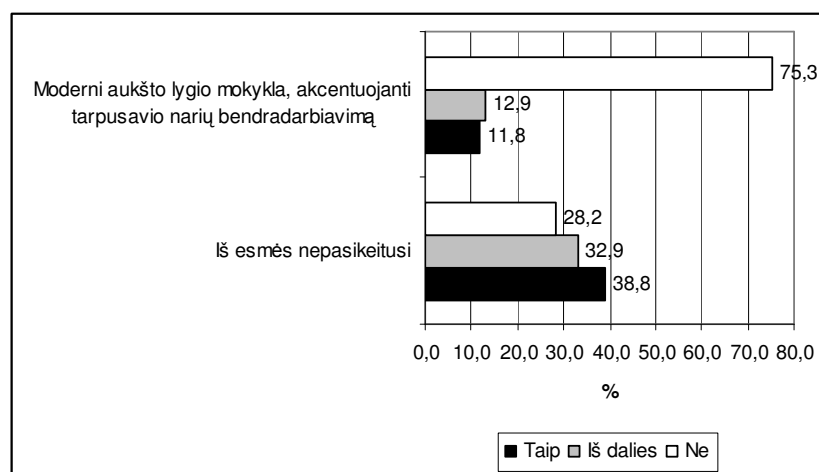
Nors *visuomeninės vertybės* paprastai nėra taip stabiliai išreiškiamos kaip bendražmogiškosios, tačiau daugumai rajono mokyklos mokinių buvo svarbios: *laisvė* (72,8%), *atsakomybė* (67,9%), *tolerancija* (66,7%), *lygybė* (66,7%). Galima daryti prielaidą, kad yra

suteikiamos galimybės mokiniams mokykloje laisvai reikšti savo nuomonę, laisvai kurti, toleruoti skirtingas nuomones, kitų narių laisvę ir lygybę.

Šiek tiek mažiau svarbios rajono mokyklos mokiniams yra *mokyklos kaip besimokančios organizacijos vertybės*: mokymasis ir nuolatinis tobulėjimas (61,7%), žmonijos sukauptos informacijos ir kultūros saugojimas (59,3%) respondentų vertintos kaip svarbios.

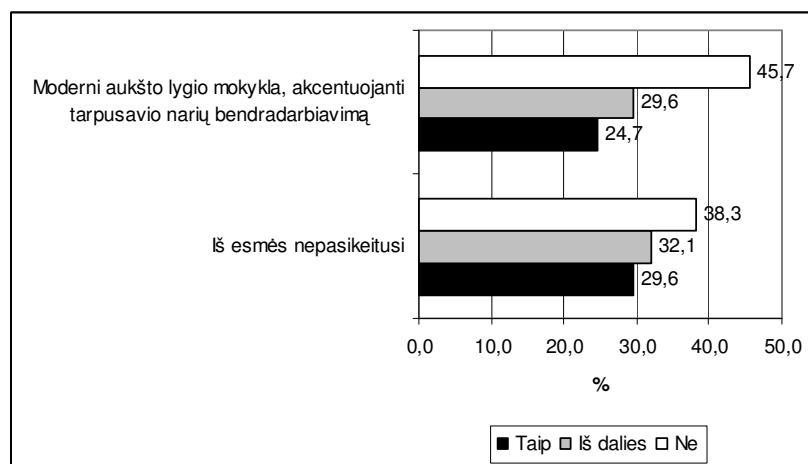
Palyginus miesto ir rajono mokyklų mokinių vertybių vertinimą, galima teigti, kad jiems yra svarbios bendražmogiškosios vertybės: teisingumas, pagarba žmogui; visuomeninės vertybės – laisvė, atsakomybė, tolerancija; mokyklos kaip organizacijos vertybės – mokymasis ir nuolatinis tobulėjimas. Tyrimo duomenys atskleidė, kad miesto ir rajono mokyklų mokinių vertybių sistemos tarpusavyje nekonfrontuoja, yra panašios.

Kaip miesto ir rajono mokyklos mokiniai įsivaizduoja mokyklos ateitį po dešimties metų iliustruoja 32, 33 paveikslai. Kuo daugiau organizacijos narių suvokia panašios vizijos realybę, tuo lengviau jiems kryptingai veikti ir artėti prie norimo tikslo.



32 pav. **Mokinių nuomonė apie mokyklos ateitį po 10-ies metų (miesto mokykla N=85)**

38,8% miesto mokyklos respondentų yra įsitikinę, kad jų mokykla iš esmės nepasikeis, 11,9% apklaustųjų teigia, jog po dešimties metų dabartinė mokykla taps modernia, akcentuojančia tarpusavio narių bendradarbiavimą.

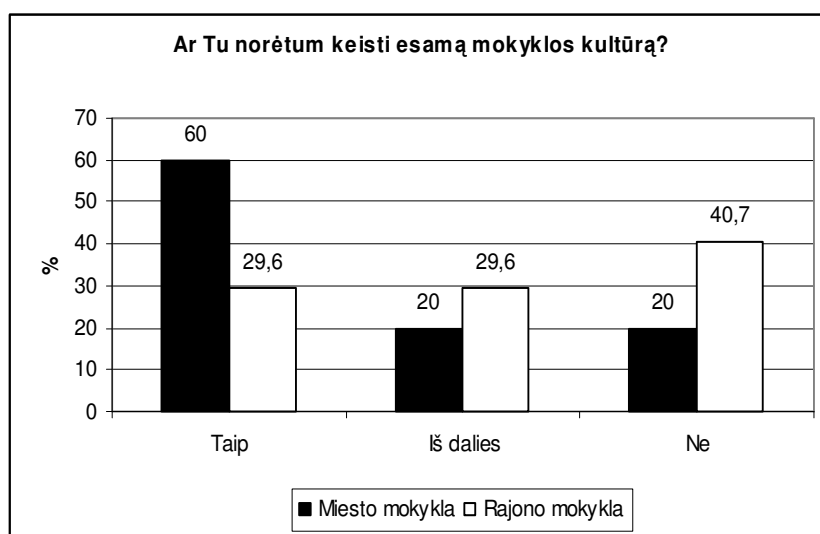


33 pav. **Mokinių nuomonė apie mokyklos ateitį po 10-ies metų (rajonų mokykla N=81)**

Rajono mokyklos mokinių nuomonės šiuo klausimu pasiskirstė taip: 29,6% mano, jog mokykla liks iš esmės nepasikeitusi ateityje, 24,7% yra įsitikinę modernios mokyklos ateitimi.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad ir miesto, ir rajono mokinių atsakymai nėra viltingai nuteikiantys. Abi mokyklos mato savo mokyklos ateitį iš esmės nepasikeitusią.

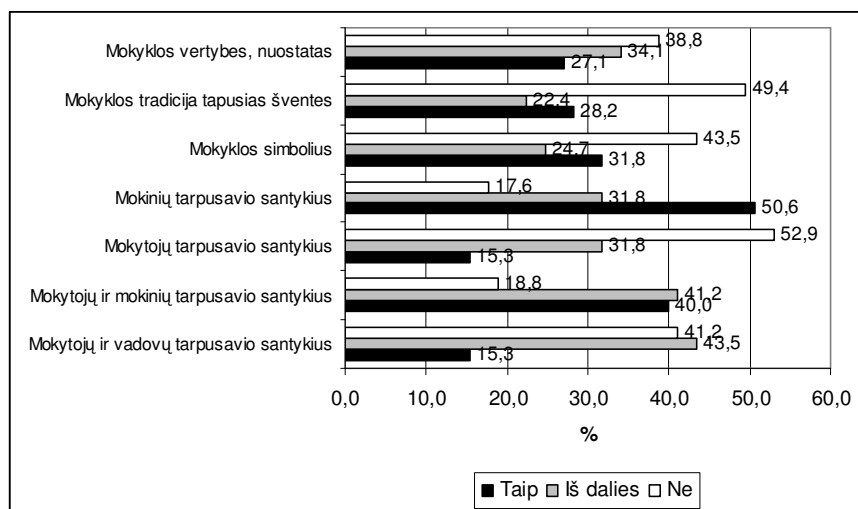
Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti **ar mokiniai norėtų keisti esamą mokyklos kultūrą**. Šis pasiskirstymas atspindėtas 34 paveiksle.



34 pav. **Mokinių nuomonė apie savo mokyklos kultūros keitimą (miesto mokykla N=85, rajono mokykla N=81)**

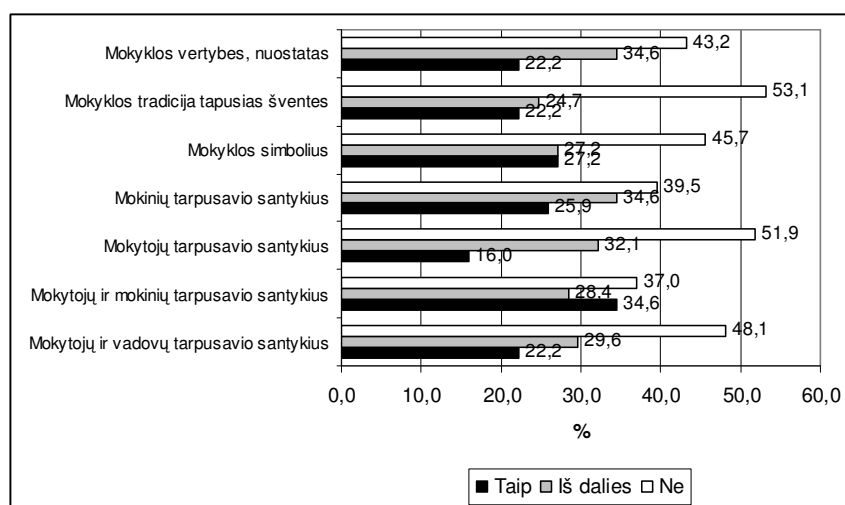
Paveikslo duomenys atskleidė, kad 60% miesto pagrindinės mokyklos mokinių ir 29,6% rajono apklaustųjų norėtų keisti esamą mokyklos kultūrą. 40,7% rajono mokyklos mokinių nieko nekeistų. Tokie tyrimo duomenys leidžia manyti, kad miesto mokyklos mokiniai norėtų permąstyti mokykloje, galime teigti, kad mokykloje jie nesijaučia gerai.

Todėl tyrimo eigoje domėtasi **kokius aspektus mokyklos kultūroje mokiniai norėtų keisti** (žr. 35, 36 pav.)



35 pav. Aspektai, kuriuos mokiniai norėtų pakeisti mokyklos kultūroje (miesto mokykla N=85)

Analizuojant 35 paveikslo duomenis, pastebime, kad pusė miesto mokyklos mokinių norėtų keisti mokinių tarpusavio santykius (50,6%), šiek tiek mažesnė dalis (40%) keistų mokytojų ir mokinių tarpusavio santykius. Mokytojų ir vadovų tarpusavio santykius iš dalies keistų 43,5% apklaustųjų. Beveik pusė (49,4%) respondentų nekeistų mokyklos švenčių; vertybių, nuostatų (38,8%); mokyklos simbolių (43,5%).



36 pav. Aspektai, kuriuos mokiniai norėtų pakeisti mokyklos kultūroje (rajono mokykla N=81)

Rajono mokyklos mokiniai norėtų pakeisti mokytojų ir mokinių tarpusavio santykius (34,6%), tačiau mokinių tarpusavio santykių didžioji dauguma apklaustųjų (39,5%) nekeistų. Mokiniai taip pat nekeistų mokyklos vertybių, nuostatų (43,2%), švenčių (53,1%) bei simbolių (45,7%).

Tyrimo duomenys atskleidė, kad ir miesto, ir rajono mokyklos mokiniai pirmiausia keistų mokytojų ir mokinių tarpusavio santykius, tačiau mokinių tarpusavio santykius keistų tik miesto mokyklos mokiniai.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad mokiniai kaip ir anksčiau analizuoti mokytojai mokykloje pirmiausia keistų organizacijos narių tarpusavio santykius. Nors tyrime išryškėjo mokyklos narių teigiamos nuostatos paritetinių santykių atžvilgiu, tačiau iškėlė šių santykių realizavimo trūkumus, susijusius su mokinių ir mokytojų tarpusavio santykiais. Kad būtų pasiekta draugiškų santykių mokyklos bendruomenėje visų pirma turi būti aiškinamos vertybės, kaip mokyklos kultūrinis pagrindas, jungiantis organizacijos narius bendrai veiklai ir tikslo siekimui.

IŠVADOS

○ *Mokslinės informacijos šaltinių analizė atskleidė, kad:*

1. Mokyklos organizacijos kultūra – tai fundamentalių vertybių sistema, kuria vadovaujasi mokykla ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių. Esminių vertybių sistema daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, bei pasireiškia per akademinės tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.
2. Tiriant mokyklos, turinčios tendenciją vystytis demokratiškus principus pagrindiniu kultūrai, buvo nustatyta, jog:
 - 2.1. Pirmasis mokyklos kultūros pastebimos kultūros lygis mokykloje išryškino subkultūrų įvairovę, kuri pasireiškia: puoselėjant mokyklos tradicijas bei simbolius, perduodant savitos organizacijos istoriją bei sukuriant specifinę akademinę aplinką.

○ *Atlikus tyrimą ir išanalizavus duomenis paaiškėjo, kad:*

- Miesto ir rajono mokyklos bendrų akademinį simbolių turi nepakankamai, tačiau mokyklų daugumos narių - mokinių ir mokytojų – požiūris į mokyklos simbolių turėjimą yra palankus.
 - Tyrime dalyvavusių mokyklų tradicijų puoselėjimas bei organizacijos kultūros tęstinumas yra dalinai išlaikomi.
- 2.2. Persidengusių vertybių lygmenyje atsiskleidė mokyklos kaip organizacijos kultūros savitumai:
 - Miesto ir rajono mokyklų mokytojų bendradarbiavimas tarp įvairių organizacijos padalinių bei su kitomis organizacijomis yra tik iš dalies skatinamas ir palaikomas.
 - Mokinių ir mokytojų paritetiniai santykiai miesto ir rajono tirtose mokyklose yra realizuojami iš dalies.
 - Pedagogai pageidauja ir norėtų šiltesnių tarpusavio bendravimo santykių su vadovais. Jaučiamas nepakankamas vadovų dėmesys mokytojų tobulėjimui.
 - Tirtų pagrindinių mokyklų mokytojai ir mokiniai yra pakankamai tolerantiški vieni kitų atžvilgiu, iškilusius konfliktus išsiaiškinę išsprendžia patys, vadovai į konfliktus retai įtraukiami.
 - 2.3. Trečiajame bendrųjų susitarimų lygmenyje išryškėjo tam tikros mokyklos kultūrai būdingos bendrosios tendencijos:
 - Hipotezė pasitvirtino - nekonfrontuojanti, bendrą vertybių pagrindą sudaro daugumos narių – mokinių ir mokytojų – pripažįstamos vertybės - bendražmogiškosios: teisingumas, pagarba žmogui, gerumas, pareiškimas ir stropumas; visuomenės:

lygybė, laisvė, tolerancija, atsakomybė; mokyklos kaip organizacijos: mokymasis ir nuolatinis tobulėjimas, žmonijos sukauptos informacijos ir kultūros saugojimas.

- dauguma narių (mokiniai ir mokytojai) ateityje įsivaizduoja mokyklą iš esmės nepasikeitusią.

3. Atskirų mokyklų (miesto ir rajono) kultūrų analizė išryškino mokyklų subkultūrų savitumus, tačiau parodė, kad tarpusavyje šios mokyklos turi daug bendrų bruožų.

REKOMENDACIJOS

Mokytojams:

- Skatinti bei palaikyti iniciatyvą naudojant bei kuriant akademinis simbolius, puoselėjant savo mokyklos istorines šaknis bei tradicijas.
- Norint, kad būtų pasiekta kolegialių santykių tarp mokyklos organizacijos narių – mokytojų ir mokinių – reikia aiškinti bei akcentuoti vertybes, kaip unikalų mokymo(si) institucijos pagrindą, įtakojantį visą mokyklos kultūrą.

Vadovams:

- Tobulinti bendravimo įgūdžius su pedagogais, skatinti dirbti kartu, įtraukti mokytojus į sprendimų priėmimo procesą.
- Skatinti mokytis visus darbuotojus, organizuoti įvairius kursus (tiek darbo metu, tiek po darbo), skatinti kelti kvalifikaciją.
- Skatinti mokinių ir mokytojų dalyvavimą bendruose projektuose su kitomis mokyklomis ir organizacijomis.
- Padėti mokytojui surasti ir atrasti savo veiklos asmeninę svarbą mokyklos veikloje bei kultūros puoselėjime.

LITERATŪRA

1. Aramavičiūtė V. (2005). Vertybės kaip gyvenimo prasmės pamatas. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 14, p. 18-27.
2. Bitinas B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
3. Bobrova L., Kazlauskienė A., Lukavičienė V. ir kt. (2008). *Kursinių ir baigiamųjų (bakalauro, magistro, specialiųjų profesinių studijų) darbų rengimo ir gynimo metodinės rekomendacijos*. Šiauliai, Šiaulių universiteto leidykla.
4. Bražienė N., Rameneckienė I. (2006). Santrauka – mokslinio tyrimo ataskaitos dalis. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 4 (11), p. 212-214.
5. Coleman M., Earley P. (2005). *Leadership and management in education: cultures, change and context*. Oxford: University Press.
6. Dalin P., Rolff G., Kleekamp B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto alba.
7. Elkjaer B. (2003). Organizational learning with a pragmatic slant. [Žiūrėta 2007-10-25]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=17&hid=21&sid=b001aa4b-5ec0-4137-b682-e881f15e9751%40sessionmgr2>>
8. Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba.
9. Gibson R. (2000). *Intercultural business communication*. Oxford University Press.
10. Giddens A. (2005). *Sociologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. Guščinskienė J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
12. Halder A. (2002). *Filosofijos žodynas*. Vilnius: Alma littera.
13. Hargreaves A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto alba.
14. Hofstede G. (1997). *Cultures and Organizations: software of the mind*. New York: McGRAW-HILL.
15. Hofstede G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
16. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
17. Jovaiša L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.
18. Jovaiša L. (2002). *Edukologijos įvadas*. Vilnius, Vilniaus universiteto leidykla.
19. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.

20. Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L. ir kt. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Kaunas: Technologija.
21. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
22. Juodaitytė A. (2003). *Socializacija ir ugdymas vaikystėje*. Vilnius: UAB Petro ofsetas.
23. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla.
24. Kasiulis J., Barvydienė V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
25. Kavolis V. (1996). *Kultūros dirbtuvė*. Vilnius: Baltos lankos.
26. Kudokienė N., Juodaitytė A. (2005). Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (5), p. 34-42.
27. Kuzmickas B. (2001). *Laimė, asmenybė, vertybės*. Vilnius, Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
28. *Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos nuostatai* (1996). Vilnius: Leidybos centras.
29. *Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas*. [Žiūrėta 2007-04-21]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=302313>
30. McLaughlin T. H. (1997). *Šiuolaikinė ugdymo filosofija: demokratiškumas, vertybės, įvairovė*. Kaunas: Technologija.
31. Merkys G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai, Šiaulių pedagoginis institutas.
32. Nind M., Rix J., Sheery K. ir kt. (2005). *Curriculum and pedagogy in inclusive education: values into practice*. London: RoutledgeFalmer.
33. Palidauskaitė J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
34. Paulauskaitė N., Vanagas P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
35. Paulauskaitė N. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas, siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą*. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas.
36. Pociūtė B. (2005). Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė – kokybės kultūra. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 15, p. 188-196.
37. Poškienė A. (1998). *Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys*. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas.
38. Prencipe A., Helwig Ch. (2002). The development of reasoning about the teaching of values in school and family contexts. [Žiūrėta 2007-11-05]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=13&sid=bf64aa0e-1f8e-45bf-b628-74495c93dfc3%40sessionmgr2>

39. Pruskus V. (2005). *Vertybės rinkoje: sąveika ir pasirinkimas*. Vilnius, VPU leidykla.
40. *Psichologijos žodynas* (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
41. Robbins S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
42. Sakalas A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
43. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
44. Senge P., Cambron-McCabe N., Lucas T. ir kt. (2000). *Schools that learn: a fifth discipline fieldbook for educators, parents and everyone who cares about education*. New York: A currency book.
45. Schein E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
46. Simonaitienė B. (2001). Mokyklos kaip besimokančios organizacijos tyrimo metodologija: koncepcijos, kriterijai, indikatoriai. *Socialiniai mokslai*, 2 (28), p. 44-53.
47. Simonaitienė B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija*. Kaunas: Technologija.
48. Simonaitienė B. (2007). *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Kaunas: Technologija.
49. Simonaitienė B., Targamadžė V. (2002). Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas. *Tiltai*, 1 (18), p. 95-104.
50. Stoll L., Fink D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
51. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
52. Šalkauskis S. (1991). *Pedagoginiai raštai*. Kaunas: Šviesa.
53. Šimanskienė L. (2002). Organizacinės kultūros diagnostavimo problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 24, p. 171-182.
54. Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
55. Tamošiūnas T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra*. Šiauliai, Šiaulių universiteto leidykla.
56. Targamadžė V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
57. Targamadžė V. (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius: VPU leidykla.

58. Thornton B., Shepperson T., Canavero S. (2007). A systems approach to school improvement: program evaluation and organizational learning. [Žiūrėta 2007-10-25]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=15&hid=21&sid=b001aa4b-5ec0-4137-b682-e881f15e9751%40sessionmgr2>>
59. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
60. Vaitkevičiūtė V. (2004). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
61. Vasiliauskas A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
62. Vasiliauskas R. (2005). Ugdymas ir vertybės. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 14, p. 8-16.
63. Zakarevičius P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30, p. 201-209.