

Vilniaus universitetas  
Filosofijos fakultetas  
Edukologijos katedra

Vitalija Mockutė

Edukologijos studijų programa  
Magistro darbas

**Universiteto kultūra kaip akademinų pokyčių veiksnys**

Darbo vadovas: prof. habil. dr. Vilija Targamadžė

Vilnius  
2009

## TURINYS

SANTRAUKA .....	3
SUMMARY .....	5
ĮVADAS .....	7
1. Universiteto kultūra XXI a. iššūkių kontekste .....	10
1.1 Universiteto kultūros charakteristika .....	10
1.2 Universiteto kultūros kaip akademinų pokyčių veiksnio aptartis .....	24
2. Universiteto kultūros kaip akademinų pokyčių veiksnio tyrimas .....	31
2.1 Tyrimo dizainas .....	31
2.2 Tyrimo rezultatų interpretavimas .....	33
3. Universiteto kultūros kaip akademinės kaitos veiksnio panaudojimo gairės .....	46
IŠVADOS .....	50
LITERATŪRA .....	51
PRIEDAI .....	56

## SANTRAUKA

Vitalija Mockutė

### Universiteto kultūra kaip akademinų pokyčių veiksnys

Lietuvos aukštojo mokslo sistema šiomis dienomis aktyviai diskutuojama įvairiais pjūviais – tiek valdymo, tiek studijų kokybės, studijų programų ir pan. Tad akivaizdu, jog aukštojo mokslo sistemoje reikia pokyčių. Tačiau siekiant reformuoti pačią sistemą, reikia pokyčių sistemos smulkesniuose sistemos elementuose – universitetuose, pasižyminčiais įvairiomis charakteristikomis, kurių viena – organizacijos (universiteto) kultūra. Šiame kontekste formuluojama darbo hipotezė – universiteto kultūra gali tapti akademinų pokyčių universitete veiksniumi. Tai sudaro darbo aktualumą. Siekiant įrodyti ar paneigti darbo hipotezę, keliamas tyrimo tikslas: atskleisti universiteto kultūrą kaip akademinų pokyčių veiksnį. Pasirinktas tyrimo objektas – universiteto kultūra akademinų pokyčių veiksnio aspektu.

Tyrimo uždaviniai:

1. aptarti universiteto kultūros sampratą;
2. atskleisti universiteto kultūrą kaip akademinų pokyčių veiksnį;
3. iširti universiteto kultūrą kaip akademinų pokyčių veiksnį Lietuvos muzikos ir teatro akademijoje;
4. pateikti universiteto kultūros kaip akademinės kaitos agento panaudojimo gaires.

Darbe naudoti mokslinės literatūros ir švietimo dokumentų analizės, statistinio ir kokybinio tyrimų rezultatų analizės metodai.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog universiteto kultūrą galima tirti remiantis sukonstruota matrica „Universiteto kultūra kaip pokyčių veiksnys“, kurios vertikalioje ašyje pateikiami S. P. Robbinso (2006) išskirti organizacijos kultūros bruožai, o horizontalioje ašyje pateikiamos aukštojo mokslo savybės, matricos ašių sankirtose taškuose pateikti kriterijai atskleidžia universiteto kultūros galimą įtaką akademiniams universiteto pokyčiams.

Šio darbo teorinis reikšmingumas grindžiamas tuo, kad jame pateikiama parengta metodologija, skirta universiteto kultūros kaip akademinų pokyčių veiksnio tyrimui. Minimą metodologiją galima adaptuoti konkrečiai aukštajai mokyklai ir panaudoti kaip instrumentą universiteto akademinę veiklą tobulinti. Metodologija buvo panaudota tiriant Lietuvos muzikos ir teatro akademijos Fortepijono ir muzikologijos fakulteto kultūrą. Tai sudaro šio darbo praktinį reikšmingumą. Metodologija parengta remiantis „veiklos sistemos principu – pokyčiai viename sistemos struktūriniame elemente daro įtaką kitiems jos struktūriniams elementams“ (Targamadžė V., 2006, p. 8).

Ekspertinės ir kiekybinės apklausų metu, kuriose sudalyvavo atitinkamai 10 (ekspertinėje apklausoje) ir 103 (kiekybinėje) Lietuvos muzikos ir teatro akademijos respondentai, siekta nustatyti organizacijos kultūros reikšmingumą universitetui ir konkrečiai LMTA. Respondentų nuomone universiteto kultūra gali tapti akademinų pokyčių veiksmu, ypatingai stiprinant silpnai besireiškiančius universiteto kultūros bruožus.

Universitetui, ketinančiam keisti aukštojo mokslo bruožų raišką keičiant kultūrą, būtina iširti esamą situaciją, į gautus ir norimus rezultatus orientuoti savo viziją, misiją, strategiją ir aktyvios vadybos dėka stiprinti arba silpninti organizacijos kultūros bruožų raišką.

## SUMMARY

Vitalija Mockutė

University Culture as a Measure of Academic Change

Lithuanian system of higher education these days is actively discussed in various sections - both management and the quality of studies, study programs and the like. So it is clear that higher education system needs a change. In order to reform the system some minor elements has to be changed, starting with a variety of features, one of which is the organisation (University) culture. In this context, the working hypothesis was formed - the University culture may become a factor for academic changes. This includes the relevance of the work. In order to prove or disprove the working hypothesis, the study raised a goal to reveal the University culture as a factor in academic developments. The chosen object of this research was the dimension of the University culture as a factor of change.

Objectives of the research:

1. To discuss the concept of the University culture.
2. To disclose the culture of university as a factor of academic changes;
3. To explore the culture of University as a factor of change in the Lithuanian Academy of Music and Theatre;
4. To provide the guidelines of using the culture of University as an agent of cultural change.

The research has been carried out by using analysis of the scientific literature and educational documents, statistical and qualitative research methods for the analysis of the data of the survey.

The analysis of scientific literature revealed that the culture of University may be constructed on the basis of investigation of the matrix "University culture as a factor of change", which vertical axis comprises cultural features of organisation distinguished by S. P. Robbins (2006), while the horizontal axis provides the properties of higher education. The criteria on the matrix axes intersection points reveal a possible impact of the culture of University for the academic changes.

The theoretical significance of this work lies in a fact, that it provides a methodology developed for the exploration of University culture as a factor for academic change. The methodology may be adapted in a specific higher education institution and used as an instrument to improve the academic activities in University. The methodology was used to investigate the culture of the Faculty of Piano and Musicology of the Lithuanian Academy of Music and Theatre. It represents the practical significance of this work. The methodology developed on the basis of

"the action system principle - changes in one of the structural elements of the system affects other structural elements of it" (Targamadze V., 2006, p. 8).

Expertise and a quantitative survey has also been held in the course of research, which included respectively 10 (expert interview) and 103 (quantitative survey) respondents from the Lithuanian Academy of Music and Theatre. This research aimed to determine the significance of the culture of the organisation for the University and particularly for the Lithuanian Academy of Music and Theatre. Opinion of respondents confirmed, that the culture of University is able to become an agent of change, particularly strengthening weakly expressed cultural characteristics of the University.

For the Universities, which are willing to change expression of the features of higher education by changing the culture, it is necessary to examine the current situation, to focus vision, mission and strategy to current and desired results, and to strengthen or weaken the expression of cultural features of the organisation through active management.

## ĮVADAS

### **Darbo aktualumas.**

Šiomis dienomis, kai itin daug diskutuojama temomis, susijusiomis su aukštuoju mokslu (aukštojo mokslo reforma, studijų kokybė, mokslo plėtotė, finansavimas ir pan.), tampa akivaizdu, jog aukštojo mokslo sistemoje reikia pokyčių. Kaip mini K. Kardelis, I. M. Šeščilienė ir G. J. Rastauskienė (2000, p. 37), „XX a. sampratos „universitetas“, „akademinė aplinka“ labai pakito – universitetai iš institucijos, kuriančios naujas žinias, akcentuojančios dėstymo meną ir studento asmenybės kūrimą, tampa ekonominių pelnų kuriančiomis institucijomis“.

Vis dėlto norint kažką keisti, reikia pradėti nuo smulkesnių sistemos elementų – pačių aukštųjų mokyklų. Taigi itin aktualu suvokti universiteto kaip organizacijos charakteristikas. Viena tokių charakteristikų – sunkiai apibūdinama, tačiau itin talpi organizacijos (universiteto) kultūra. Tad šiame darbe keliami **tyrimo hipotezė** – universiteto kultūra gali tapti akademinų pokyčių universitete veiksniumi.

### **Darbo naujumas.**

Organizacijos kultūros kaip esminės organizacijos bruožų visumos samprata palyginti nauja. Tad nenuostabu, jog įvairūs mokslininkai dažniausiai tiria pasirinktą aspektą ar kelis aspektus, nesiekdami išanalizuoti visos organizacijos kultūros. Vis dėlto vadybiniu aspektu kaip esminį organizacijos bruožą jos kultūrą tyrinėjo įvairūs mokslininkai – M. Alvessonas (2002), E. Sheinas (2004). Šalia kitų organizacijos bruožų kultūrai taip pat vadybiniu aspektu dėmesio skyrė šie autoriai – A. Šeibokienė (2002), V. Targamadžė (1996), P. Vanagas (2004), G. Dubauskas (2004), S. P. Robbinsas (2006) ir kt.

Apie aukštojo mokslo bruožų keitimąsi daktaro disertacijoje „Lietuvos universitetinio aukštojo mokslo paradigmos kaita: edukologijos magistrantūros studijų atvejis“ 2008 m. rašė I. Tinfavičienė. Ši autorė atskiruose straipsniuose („Istorinė universitetinio aukštojo mokslo sampratos raida“ (2007), „Edukologijos magistro studijų programų vertinimas: akademinio šiuolaikiškumo aspektas“ (2007)) nagrinėjo istorinius aukštojo mokslo, universiteto pokyčius, aptarė šiuolaikinio gyvenimo apraiškas aukštajame moksle.

Savo daktaro disertaciją 2000 m. aukštojo mokslo masiškėjimo tendencijoms skyrė D. Gudaitytė. Autorė disertacijoje „Aukštojo mokslo tapimo masiniu reiškiniu ypatumai: pasaulinės tendencijos ir jų projekcija į Lietuvą“ (KTU) nagrinėjo aukštojo mokslo elitiškumo bei masiškumo terminus, apžvelgė aukštojo mokslo istorinę raidą. Apie internacionalizacijos procesą ir galimus rezultatus rašė T. Bulajeva („Aukštojo mokslo internacionalizavimas globalizacijos sąlygomis“ (2005)), R. Želvys („Internacionalizacijos iššūkiai Lietuvos aukštajam mokslui“ (2007)) ir kiti autoriai.

Nors apie įvykusius procesus – aukštojo mokslo masiškėjimo tendencijas, susiformavusią binarę aukštojo mokslo sistemą, globalizacijos iššauktą internacionalizaciją, pačios universiteto kultūros sampratos kaitą, universitetų modernėjimą – galima rasti pavienius straipsnius, Lietuvoje sistemingos analizės rasti nepavyko. Tad šiuo darbu siekiama pateikti vieningą universiteto kultūros, įtakančios įvairialypes universiteto veiklas, apžvalgą.

Organizacijos kultūrą su švietimo sistema savo darbuose siejo V. Kučinskas ir A. Paulauskaitė (2005), nagrinėdami organizacijos kultūros apraiškas kolegijoje, P. Jucevičienė, A. Poškienė, L. Kudirkaitė, ir N. Damanskas (2000), organizacijos kultūrą universitete analizavę kaip edukacinį veiksni, V. Targamadžė, monografijoje (2006) gimnazijos ir kolegijos kultūrų tyrimo atvejų studijas, R. Želvys (2003), organizacijos kultūros nesiedamas su konkrečia švietimo įstaiga.

Universiteto kultūrą išsamiausiai nagrinėjo A. Poškienė daktaro disertacijoje „Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys“ 1998 metais. Autorė aptarė Kauno technologijos universiteto kultūros charakteristikas. A. Poškienė KTU kultūrą kaip kompleksinį edukacinį veiksni tyrė remdamasi E. Sheino pateiktais organizacijos kultūros bruožais.

Šiame darbe universiteto kultūra tiriama kaip akademių pokyčių veiksnys, kurio raiškai keičiantis, kinta ir kitos sistemos dalys. Aukštosios mokyklos kultūros tyrimui taikomi S. P. Robbinso (2006) išskirti organizacijos kultūros bruožai, kurie, susieti su aukštojo mokslo charakteristikomis, padeda atskleisti akademinės organizacijos ypatybes. Šis darbas **teoriškai reikšmingas**, kadangi jame pateikiama parengta metodologija, skirta universiteto kultūros kaip akademių pokyčių veiksnio tyrimui. Minimą metodologiją galima adaptuoti konkrečiai aukštajai mokyklai ir panaudoti kaip instrumentą universiteto akademinę veiklą tobulinti. Metodologija buvo panaudota tiriant Lietuvos muzikos ir teatro akademijos kultūrą. Tai sudaro šio darbo **praktinį reikšmingumą**. Metodologija parengta remiantis „veiklos sistemos principu – pokyčiai viename sistemos struktūriniame elemente daro įtaką kitiems jos struktūriniais elementams“ (Targamadžė V., 2006, p. 8).

**Tyrimo objektas** – universiteto kultūra akademių pokyčių veiksnio aspektu.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti universiteto kultūrą kaip akademių pokyčių veiksni.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. aptarti universiteto kultūros sampratą;
2. atskleisti universiteto kultūrą kaip akademių pokyčių veiksni;
3. iširti universiteto kultūrą kaip akademių pokyčių veiksni Lietuvos muzikos ir teatro akademijoje;
4. pateikti universiteto kultūros kaip akademinės kaitos agento panaudojimo gaires.



**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros ir švietimo dokumentų analizė, ekspertinė apklausa anketavimo būdu, statistinė ir kokybinė tyrimo rezultatų analizė.

**Magistro darbą** sudaro įvadas, trys skyriai („Universiteto kultūra XXI a. iššūkių kontekste“, „Universiteto kultūros kaip akademinų pokyčių veiksnio tyrimas“ ir „Universitetinės kultūros kaip akademinės kaitos veiksnio panaudojimo gairės“), išvados, literatūros sąrašas, rekomendacijos ir priedai. Darbo apimtis 56 psl. (be priedų), darbe pateikta 11 lentelių, 7 paveikslų, literatūros sąrašą sudaro 50 pozicijų.

# 1. Universiteto kultūra XXI a. iššūkių kontekste

## 1.1 Universiteto kultūros charakteristika

**Organizacijos kultūros samprata.** Organizacijos kultūra, kaip vienas organizacijos kokybiškos veiklos ir elgsenos veiksnys, vis dažniau sulaukia tyrinėtojų dėmesio. Būtent organizacijos kultūra kiekvieną organizaciją išskiria iš kitų tarpo, suteikia savybes, nebūdingas kitoms organizacijoms. P. Jucevičienė (1996, p. 48) atkreipia dėmesį, jog kultūra nėra „kažkas tokio, ką organizacija turi arba ko neturi, nes pačios organizacijos yra kultūros“. Netgi ta pačia veikla užsiimanti organizacija pasižymi savitu elgesio taisyklių, normų, bendravimo modelių „rinkiniu“, sistema, kurios dėka organizacija tampa ypatinga. Nepaisant to, įvairių organizacijos kultūros definicijų ir išskiriamų bruožų mokslinėje literatūroje randama itin daug.

P. Vanagas teigia, jog organizacijos kultūros terminas apibrėžiamas labai įvairiai, dėl sąvokos „kultūra“ (lot. *cultura* – apdirbimas, ugdymas, auklėjimas, tobulinimas, vystymas, garbinimas) skirtingų reikšmių (2004). Savitai kultūra šifruojama V. Kučinsko ir A. Paulauskaitės straipsnyje „Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose“. Čia kultūra apibrėžiama kaip „specifinė žmonių grupės mąstymo būdo išraiška, atitinkanti bendrus tos grupės orientyrus bei vertybes; jų kalba, idėjos, elgesio normos ir taisyklės, ritualai, papročiai, simboliai“ (Kučinskas V., Paulauskaitė A., 2005, p. 144). Toks kultūros apibrėžimas itin artimas organizacijos kultūros sampratai.

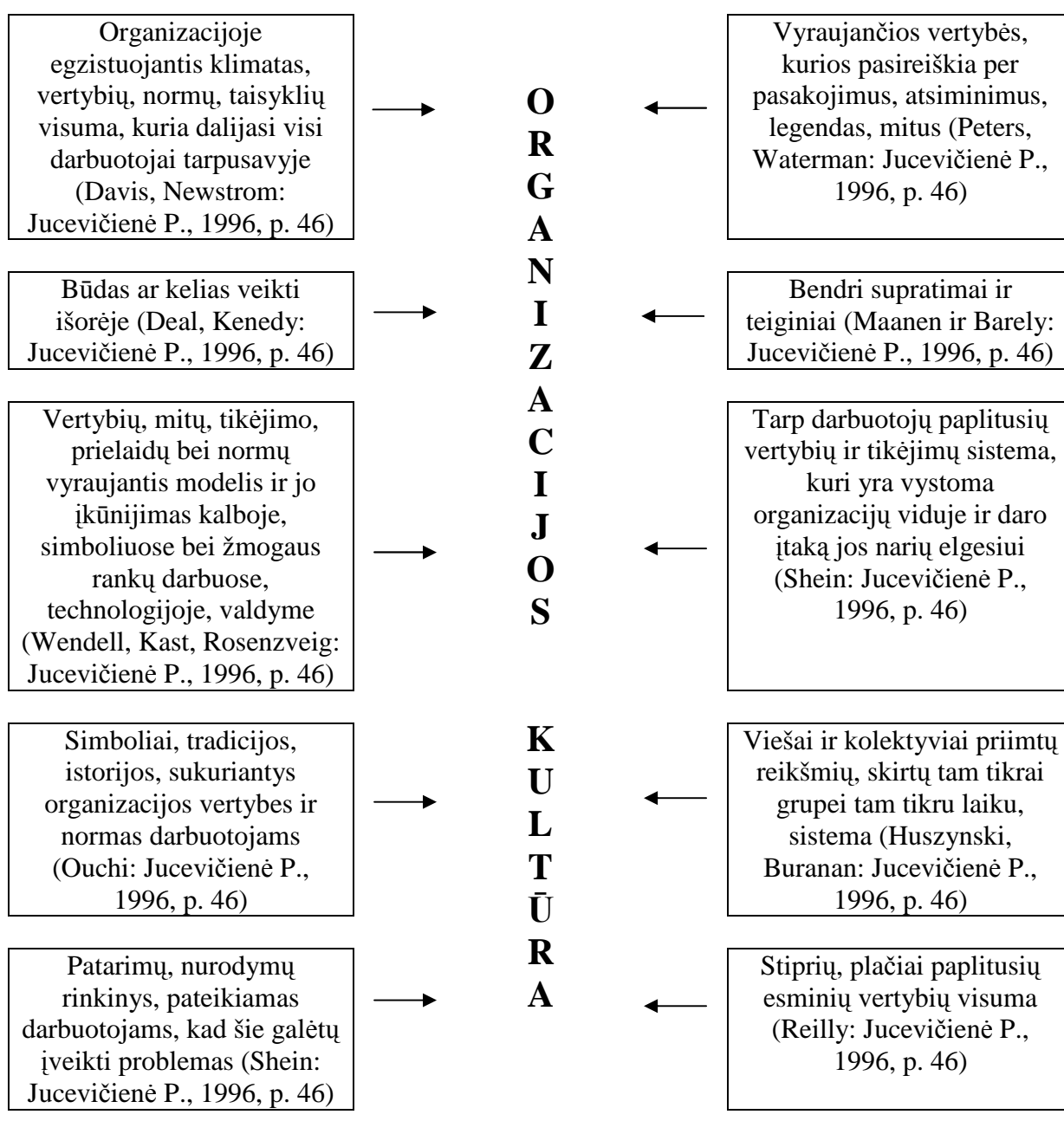
I. Šimanskienė atkreipia dėmesį, jog reikėtų skirti sąvokas „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“. Pasak autorės, „organizacijos kultūra – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai, o organizacinė kultūra – tai organizacijos vadovybės sąmoningai sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirianti iš kitų panašių organizacijų kultūros. <...> Organizacijos kultūra nėra organizacinės kultūros atitikmuo, o tiesiog platesnė sąvoka, reiškianti visuminę organizacijos kultūrą“ (Kučinskas V., Paulauskaitė A., 2005, p. 145).

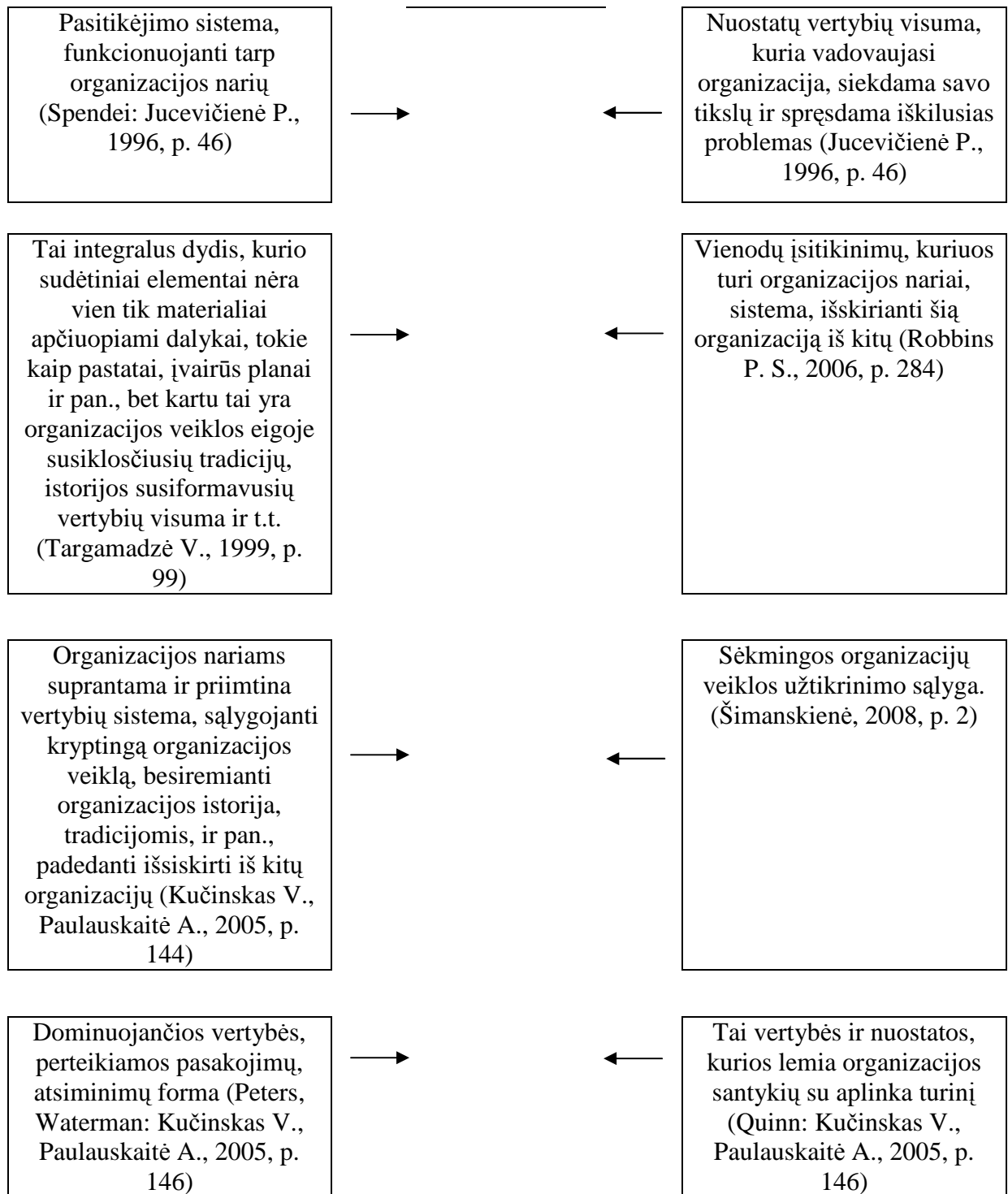
Pasak R. Želvio (2003, p. 55-56), „organizacijos kultūra – tai būdingų tos ar kitos organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma. Organizacijos kultūrą taip pat sudaro rašytos ir nerašytos elgesio taisyklės, ritualai, papročiai, ceremonijos, mitai, simboliai ir kt.“. Analogišką termino aiškinimą pateikia ir P. Jucevičienė (1996) bei A. Poškienė (2008), teigdamos, jog „organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius“

(Jucevičienė P., 1996, p. 48). Įvairūs užsienio mokslininkai pateikia savitas organizacijos kultūros sampratas:

- Organizacijos kultūra yra „svarbūs žmonėms simboliai – ritualai, mitai, istorijos ir legendos – ir įvykių, idėjų interpretavimas, patirtys, kurios apribotos grupių, kurių rėmuose yra įgyjamos“ (Alvesson, 1993, p. 3);
- Organizacijos kultūra – tai „fenomenas, apsupęs mus visą laiką, nustatytas ir kuriamas tarpusavio sąveikų, priklausomas nuo vadovo elgesio bei kaip gidas nustato struktūrą, rutiną, taisykles ir normas, konstruoja elgesį (Shein E. A., 2004, p. 1).

P. Jucevičienė taip pat pateikia keletą organizacijos kultūros apibrėžimų, kurie, anot G. Dubausko (2006), yra giminingi:





1 pav. Įvairios organizacijos kultūros sampratos

(Parengta remiantis: Jucevičienė P., 1996, p. 46)

Svarbu atkreipti dėmesį, jog organizacijos kultūra nėra organizacijos klimatas. Pasak P. Jucevičienės, klimatas – „psichologinio pobūdžio kokybė, kurios nusakymui gana sunku rasti vieningus indikatorius“ (Jucevičienė P., 1996, p. 48). V. Targamadžė klimato sąvoką apibrėžia kaip „organizacijos narių patiriamą vidinės aplinkos pobūdį, kuris veikia organizacijos narių elgesį ir gali būti apibūdinamas vertybinių orientacijų terminais“ (Targamadžė V., 1996, p. 102). P. Vanagas teigia, jog „organizacijos kultūra yra abstraktesnė sąvoka negu organizacijos klimatas,

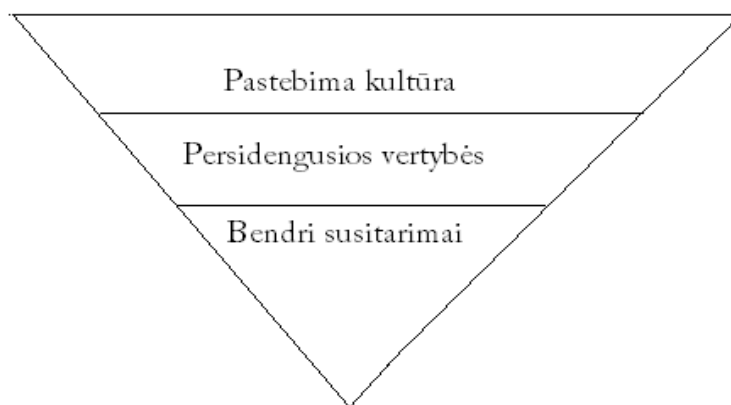
kuris praktiškai yra tik organizacijos kultūros pasireiškimas“ (Vanagas P., 2004, p. 232). Akivaizdu, kad klimatas apima ir veikia tik vidinius organizacijos parametrus.

Iš pateiktų definicijų matyti, jog organizacijos kultūrą sudaro keletas itin svarbių „sudedamųjų dalių“:

- ✓ vertybių sistema. Pasak P. S. Robbinso, organizacijos vertybės atlieka ne tik darbuotojų apjungimo funkciją, bet pasitarnauja ir renkantis darbuotojus. Autorius teigia, jog „vadovai, bandydami parinkti tinkamą derinį – tikslingai arba nevalingai samdo žmones, turinčius bendras vertybes (iš esmės sutampančias su organizacijos vertybėmis)“ (Robbins S. P., 2006, p. 289). Tokiu būdu tiek organizacijos vertybės, tiek pati organizacijos kultūra atlieka socializacijos funkciją;
- ✓ taisyklių bei normų priėmimas;
- ✓ elgesio, bendravimo forma.

Kai kurie mokslininkai (E. Shein, P. Jucevičienė, A. Poškienė ir kt.) organizacijos kultūrą tiria remdamiesi trimis lygiais, kuriuose atsispindi pagrindinės organizacijos kultūros „sudedamosios dalys“:

- Pastebima kultūra – ceremonijos, ritualai, tradicijos, simboliai ir kt.;
- Persidengusios vertybės – dažnai suburiančios darbuotojus veikti drauge;
- Bendri susitarimai – organizacijos filosofija, giliosios vertybės, įsisavintos taisyklės ir normos (Jucevičienė P., 1996, p. 54).



2 pav. Organizacijos kultūros lygiai (Jucevičienė P., 1996, p. 54)

R. Želvys (2003) pateikia tris pagrindinius organizacijos kultūros elementus, kurie atitinka organizacijos kultūros lygius: 1) sutartiniai dalykai – dalykai, su kuriais žmogus susiduria naujoje aplinkoje; 2) palaikomos vertybės – jos atsispindi organizacijos strategijoje, tiksluose, filosofijoje, vizijose; 3) esminės nuostatos – dažniausiai paslėptos, menamos, aiškiai nesuformuluotos nuostatos.

Tuo tarpu S. P. Robbinsas (2006, p. 284) pateikia septynias organizacijos kultūros savybes, kurios, jo manymu, tikslingai atspindi ir perteikia organizacijos kultūrą:

1. Novatoriškumas ir rizika (kiek darbuotojai skatinami rizikuoti);
2. Dėmesys detalėms (preciziškumo, analitiškumo ir dėmesingo reikalavimai);
3. Orientavimasis į rezultatus (dėmesys rezultatams, o ne procesui);
4. Orientavimasis į žmones (vadovybės sprendimų palankumas žmonėms);
5. Orientavimasis į komandas (darbo organizavimas komandiniu pagrindu);
6. Agresyvumas (konkurencingumas);
7. Stabilumas (būtinybė išsaugoti *status quo* vietoj plėtimosi).

Šiame darbe atliekant tyrimą remiamasi būtent S. P. Robbinso pateiktomis organizacijos kultūros savybėmis, kadangi jos išsamiau atspindi organizacijos kultūros parametrus. Pasak autoriaus, vaizdas, susidarytas pagal šias savybes, „tampa supratimo, ką organizacijos nariai bendrai jaučia, kaip jie veikia ir kaip turėtų elgtis, pagrindu“ (Robbins S. P., 2006, p. 284).

P. Vanagas, apibendrinęs V. Donko ir G. Sanderso (2003) apibūdinimus, pateikia tokias visuotinę kokybę įdiegusios organizacijos kultūros charakteristikas:

- Orientacija į procesą – kaip priešprieša orientacijai į rezultatus (atitinka S. P. Robbinso trečiąjį parametą);
- Orientacija į darbuotojus – kaip priešprieša orientacijai į darbą;
- Darbuotojų identifikacija su organizacija, o ne su savo profesija;
- Organizacijos kaip sistemos atvirumas ir palankumas naujiems darbuotojams;
- Laisva veiklos kontrolė – kaip priešprieša „kietai“;
- Pragmatiškumas, orientacija į vartotoją – kaip priešprieša dogmatiškumui ir organizacijos orientacijai į normas bei taisykles (Vanagas P., 2004, p. 234-235).

Akivaizdu, jog organizacijos kultūra ne tik apibrėžiama skirtingai, bet ir suvokiama įvairiai, priklausomai nuo akcentuojamų aspektų, jai priskiriamų funkcijų. S. P. Robbinsas išskiria kelias organizacijos kultūros funkcijas, kurias galime rasti ir kitų mokslininkų darbuose:

- Apibrėžia ribas, išskiria vieną organizaciją iš kitų;
- Organizacijos nariams teikia tapatumo jausmą;
- Kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas;
- Ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą (būtent organizacijos kultūra, ypač jei ji stipri sujungia organizacijos darbuotojus siekti organizacijos, kaip stabilaus kolektyvo, užsibrėžtų tikslų);
- Kreipia ir formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną (Robbins S. P., 2006, p. 287; Poškienė A., 2008, p. 33; Želvys R., 2003, p. 56).

P. Jucevičienė pateikia R. A. Barono ir J. Greenbergo (1995) išskirtas organizacijos kultūros funkcijas, kurios nors ir neatitinka Robbinso, tačiau ir nekonfrontuoja:

- a) suteikia jos nariams identiškumo jausmą;
- b) sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai;
- c) padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus (Jucevičienė P., 1996, p. 67).

G. Dubauskas teigia, jog organizacijos kultūra atlieka šias funkcijas:

- ◆ Suteikia jos nariams bendrumo jausmą;
- ◆ Sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai;
- ◆ Padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus (Dubauskas G., 2006, p. 20).

E. Sheinas apibendrinamas įvardija dvi organizacijos kultūros funkcijas:

- ▣ Išorinės adaptacijos (parodo, kiek organizacija reaguoja į išorinius poveikius);
- ▣ Vidinės adaptacijos (atskleidžia, kiek efektyviai organizacijos nariai dirba tarpusavyje) (Dubauskas G., 2006, p. 20; Jucevičienė P., 1996, p. 68; Poškienė A., 2008, p. 33, Targamadžė V., 2006, p. 82).

P. Vanagas, pateikia išsamesnes (siauresnes) organizacijos kultūros funkcijas, labiau orientuotas į organizacijos narių elgesį, valdymą, o ne vertybines nuostatas:

- Lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- Pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- Lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- Lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai priimtini, o kurie – ne; tai yra, apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- Nustato narių elgesio normas, baudymo ir apdovanojimo būdus;
- Apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
- Informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ir delsimai (Vanagas P., 2004, p. 231-232).

Organizacijos kultūrą galima rasti ir kitu pavadinimu – organizacijos ideologija, kuri suprantama kaip „tikėjimo ir vertybių sistema, kurią pripažįsta visi organizacijos nariai“ (Šeibokienė A., 2002, p. 81). Tai būdinga misionieriško tipo organizacijoms, kuriose ideologiją atlieka organizacijos kultūros funkcijas – suvienija organizacijos narius, išskiria organizaciją iš kitų organizacijų.

Šalia darbuotojų vertybinių nuostatų bei susitapatavimo su organizacija, organizacijos kultūrai įtaką daro ir vadovų pozicija. Kaip pastebi A. Poškienė, kultūra priklauso ir nuo organizacijos administravimo pobūdžio. Pasak autorės, „kuo daugiau dėmesio reikia skirti

pavaldinių užduotims kontroliuoti, tuo mažiau laiko lieka žmogiškiesiems santykiams, o kuo darbuotojai yra savarankiškesni, tuo laisviau jie veikia ir organizacijoje, ir už jos ribų“ (Poškienė A., 1998, p. 37).

Kiti autoriai (R. Želvys, P. Jucevičienė, A. Šeibokienė ir kt.), nagrinėjantys organizacijos kultūrą, taip pat pabrėžia valdymo tipo įtaką organizacijos kultūrai. R. Želvys (2003), V. Targamadzė (2006) vadovavimo tipus vadina kultūromis, pvz., galios kultūra (valdo vienas svarbiausias jėgos šaltinis, tinka nedidelėms organizacijoms), vaidmenų kultūra (biurokratinė valdymo sistema, tinka didesnėms organizacijoms esant stabiliai aplinkai), užduočių kultūra (orientuota į projektų, užduočių įgyvendinimą, tinkamai naudojantis darbuotojų kvalifikacija naudinga esant kintančioms sąlygoms), asmenybių kultūra (itin svarbūs narių interesai, tinka nedidelėms organizacijoms, nes didėjant darbuotojų skaičiui kultūra keičiasi į vaidmenų kultūrą). Tiesa, V. Targamadzė atkreipia dėmesį, jog kartais „organizacijos kultūra gali būti giliai išsisknijusi, egzistuoti nepriklausomai nuo valdymo“ (Targamadzė V., 2006, p. 78). Taigi akivaizdu, jog pakeitus valdymo kultūrą, organizacijos kultūra nepakis iš karto. Aukštosios mokyklos vadovo pozicija ir veikla sąlygojama ekonominių, socialinių, globalių procesų. Kaip pastebi R. Mečkauskienė, „globalizacija <...> daro įtaką vadovo veiklai, nes mokykla vis labiau atsiveria visuomenei, kuri kartais sunkiai prognozuojama“ (Mečkauskienė R., 2008, p. 8).

Taigi matome, jog organizacijos kultūra yra sunkiai apibrėžiamas, daugiakomponentis organizacijos bruožas, atskleidžiantis organizacijos savastimi tapusias vertybes, tiek vidinio, tiek išorinio bendravimo normas, organizacijos misijos, vizijos strateginių tikslų įgyvendinimo pobūdį, valdymo tipą. Be to, mokslininkai pastebi, jog norint pakeisti organizacijos kultūrą, „visada reikia ilgo ir kruopštaus organizacijos kultūros keitimo ar formavimo proceso“ (Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, 2007, p. 58).

**Aukštojo mokslo bruožai.** Sąvoka „universitetas“ Tarptautinių žodžių žodyne aiškinama kaip „aukštoji mokykla, apimanti kelis fakultetus ir rengianti mokslo darbuotojus bei kvalifikuotus tam tikrų disciplinų specialistus“ (Vaitkevičiūtė V., 2004, p. 1083). Iš sąvokos apibrėžimo matyti, jog universiteto paskirtis – rengti mokslo darbuotojus (mokslinė veikla), plėtoti mokslo žinias bei ruošti kvalifikuotus specialistus (edukacinė veikla). Šia startine pozicija besiremdami T. Kačerauskas ir E. K. Zavadskis teigia, jog universitetas „kaip vedantysis ugdymo ir mokymo institutas yra pamatinė demokratinės visuomenės ląstelė“ (Kačerauskas T., Zavadskis E. K., 2006, p. 83).

Universiteto kaip aukštosios mokyklos, o taip pat ir aukštojo mokslo istorinė raida pasižymi keliomis ryškiais reformomis. Universiteto ištakų tenka ieškoti dar antikos epochos laikais – Platono ir Aristotelio veikloje. Būtent Platonas naudojamo sokratiškojo dialogo (L. Duoblienė



(2006, p. 159) pateikia tokias dialogų rūšis: sokratiškieji, sofistiniai, epigramatiniai, proto atakos, analogijų ir metaforų) metodo dėka iškėlė ligi šiol aktualaus aukštojo mokslo bruožo – **kritinio mąstymo** svarbą. Kaip pastebi V. Rimienė, bendros kritinio mąstymo „sampratos nebuvo iki pat 1990 m. Plačiai buvo aptariamasi R. Ennis, R. Paul, C. Meyer, M. Lippman, S. Norris, R. Swartz, B. Beyer, H. Siegal, R. Sternberg koncepcijos. Vieni autoriai kritinį mąstymą tapatino su intelektu, kiti – su loginiu mąstymu, problemų sprendimu. W. G. Perry siejo jį su reflektviu mąstymu, R. Ennis – su racionali mąstymu, R. Paul – su gebėjimu tobulinti savo mąstymą. <...> kritinis mąstymas apibūdintas kaip tikslingas, savireguliacinis sprendimų priėmimo procesas, kuris pasireiškia interpretuojant, analizuojant, vertinant, darant išvadas, grindžiant sprendimą argumentais“ (Rimienė V., 2006, 79).

Platono akademijoje mokymo procesas vyko kritikuojant turimas žinias ir kaupiant naujas. Šis aukštojo mokslo bruožas išliko aktualus iki šių dienų kaip viena esminių aukštojo mokslo savybių. Nepaisant to, dominuoja du mokymo metodai – dialoginis ir monologinis, kai dėstytojas pateikia visą reikiamą medžiagą, praveda eksperimentus, duoda užduotis ir pan.

Pirmaisiais universitetais laikytini Bolonijos ir Paryžiaus universitetai, įsikūrę atitinkamai 1088 ir 1199 metais. Pasak I. Tinfavičienės, universitetai nebuvo suvokiami kaip konkreti vieta, tai greičiau buvo korporaciniai dėstytojų ir studentų susibūrimai (ne vieta, o žmonių grupė), pagrįsti gildijų sistema (Tinfavičienė I., 2007, p. 187). Būtent ši sistema inspiravo dar vieną aukštojo mokslo bruožą – aukštosios mokyklos **autonomiškumą**. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo teigimu, „autonomija reiškė, kad universitetas tam tikra prasme yra laisvas nuo valstybės, siekia kuo daugiau atsiriboti nuo politinės valdžios įtakos, sukurti savarankišką aukštosios mokyklos vidaus gyvenimo reguliavimo sistemą. Tokio atsitolinimo nuo valstybinės valdžios tikslas buvo apsaugoti mokslo, tyrimo ir mokymo laisvę, apginti mokslininkus ir dėstytojus nuo politinio bei ideologinio poveikio“ (Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos butų privatizavimo įstatymo normų, nustatančių aukštųjų mokyklų bendrabučių kambarių privatizavimą, atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“, 1994 m. birželio 24 d, prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=18994](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=18994)).

Turėdami savivaldą, universitetai galėjo remtis demokratiškais ir liberaliais principais tiek priimdami studentus, tiek bendroje dėstytojų ir studentų veikloje. D. Gudaitytė teigia, jog „demokratiškumas, atvirumas, korporacinis pobūdis išreiškia to meto liberalų požiūrį į aukštąjį mokslą. Dėstytojų ir studentų nuolatinis bendravimas, struktūrizuoti disputai mokymo–mokymosi procese – visa tai leidžia manyti liberalaus ugdyto tradiciją gyvavus ir viduramžiais“ (Gudaitytė D., 2000, p. 18). Tačiau T. Kačerauskas ir E. K. Zavadskas teigia, jog Bolonijos ir Paryžiaus universitetai kaip mokyklų korporacijos XII a. susiformavo nedemokratinėmis sąlygomis, kadangi

jų atsiradimui įtakos turėjo imperatoriaus valios aktas. Autorių manymu, XII a. įsikūrę universitetai pasitarnavo visuomenės laisvėjimo ir demokratiškumo formavimuisi (Kačerauskas T., Zavadskas E. K., 2006).

Viduramžiais išskeltas studijų uždavinys perteikti žinias ir jas įsisamontinti galiojo iki vokiečių filosofo, filologo Wilhelmo von Humboldto (1767-1835) aukštojo mokslo keitimo idėjų. Pagrindinė mokslininko novatoriška mintis buvo apjungti studijas ir mokslinius tyrinėjimus. Jo dėka susiformavo nuomonė, jog moksliniai „tyrimai yra pagrindinė universitetų veikla“ (Tinfavičienė I., 2007, p. 188). Būtent mokslinė veikla, garantuojanti studento teisę pasirinkti studijų programą ir lygiateisę studentų bei dėstytojų poziciją sąlygojo itin svarbų aukštojo mokslo bruožą – **paritetinius santykius** vietoj dominavusio studento pavaldumo dėstytojui.

P. Jucevičienė pastebi, jog „paritetiniai santykiai, kaip aukštojo mokslo bruožas, atspindi ne tik studento-dėstytojo santykius, bet ir tai, kokią įtaką jie daro universiteto padalinių ir visos institucijos gyvenimui. Partitetiškumas įmanomas tik aukščiausio lygio veikloje, kai studentas ir dėstytojas yra subrendę tokiems santykiams, kai dalyvaujama mokslinėje žinių kūrybos ir intelektinėje saviugdų veikloje“ (Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N., 2000, p. 12). Pasak I. Tinfavičienės, ši nuostata Berlyno universitetui padėjo tapti pirmaujančiu XIX a. universitetų kontekste, o XX a. ši ideologija tapo dominuojančia „aukštojo mokslo sistemos ideologija visame pasaulyje“ (Tinfavičienė I. 2007, p. 188). Kaip pastebi D. Gudaitytė, „nuo Humboldto, suformulavusio du pagrindinius aukštojo mokslo principus: mokslo ir studijų integracijos bei dėstytojų ir studentų paritetinių santykių – galime išvelgti naujo požiūrio į liberalųjį ugdymą aukštajame moksle pradžia. Humboldtas apjungė mokslą ir studijas į vieningą procesą toje pačioje institucijoje, teigdamas, kad mokytojas daugiau netarnauja vien studento tikslams; vietoje to jie abu tarnauja mokslui“ (Gudaitytė D., 2000, p. 19).

XX a. – XXI a. aukštasis mokslas įgijo naujų bruožų, kuriems įtaką darė ir daro politinės, ekonominės, socialinės aplinkos pasikeitimai. Globalizacijos procesus aukštasis mokslas atliepė internacionalizacijos reiškinio plėtote, kurios dėka aukštasis mokslas tapo eksporto preke. T. Bulajeva atkreipia dėmesį, kad internacionalizacija suvokiama skirtingai. Autorė pateikia pagal D. Knighto tipologiją sudarytą požiūrių į internacionalizaciją lentelę:

1 lentelė. Požiūriai į internacionalizaciją (T. Bulajeva. 2005, p. 180)

Požiūris	Definicija
Internacionalizavimas kaip veikla	Veiklos tipai, siejami su internacionalizavimo reiškiniu <...>
Internacionalizavimas kaip kompetencija	Studentų, dėstytojų, kito AM personalo naujų įgūdžių, žinių, nuostatų, vertybių ugdymas. <...>
Internacionalizavimas kaip etosas	Pabrėžiamas organizacijos kultūros ar psichologinio klimato, skatinančio tarpkultūrinį bendravimą ir bendradarbiavimą, kūrimas.
Internacionalizavimas kaip	Tarptautinio ar tarpkultūrinio aspekto integravimas į

procesas	ugdymo procesą, mokslinius tyrimus, paslaugų sritį <...>.
----------	---

Internacionalizaciją skatina pagrindiniai Europos Sąjungos švietimo dokumentai – Bolonijos deklaracija (1999), Lisabonos strategija (2000) ir kiti.

Internacionalizacijos procesas tiek Europos, tiek Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje pasireiškė atitinkamomis naujovėmis: studentų, dėstytojų, aukštosios mokyklos darbuotojų mainai (pvz., Socrates Erasmus, Leonardo mainų programa); nacionalinių ir ECTS kreditų sistemos įdiegimas; diplomų ir jų priedėlių, baigus studijas, gavimas; įvairūs tarptautiniai tyrimai ir bendradarbiavimas. Nepaisant internacionalizacijos teikiamų privalumų, R. Želvys išvelgia „protų nutekėjimo“ pavojų, kadangi siekiantys aukštojo mokslo žmonės dažnai studijas renkasi ekonomiškai stipresnių šalių universitetuose. Tokiu būdu dalis valstybių tampa išleidžiančiomis pinigų aukštajam mokslui importuotojomis, kitos – eksportuotojomis, turinčiomis didžiausią finansinę naudą (Želvys R., 2007).

Kitas ryškus šiuolaikinio aukštojo mokslo bruožas – masiškėjimas, didėjanti rinkos įtaka, verčianti aukštąjį mokslą taikytis prie verslo ir pramonės keliamų profesinio ugdymo reikalavimų. Pasak D. Gudaitytės (2000, p. 25), aukštojo mokslo masiškumas „pasireiškia aukštojo mokslo diversifikacija: iš unitarinės (universitetinės) sistemos aukštasis mokslas tampa diversifikuota, dažniausiai binarine sistema“. Būtent šis aukštojo mokslo kaitos etapas inspiravo aukštųjų mokyklų gausėjimą, studento sampratos pokyčius (į aukštąsias mokyklas ateina studijuoti vyresni, labiau motyvuoti žmonės). Be to, D. Gudaitytė (2000, p. 26) teigia, jog „Vakarų šalyse aukštosios mokyklos studentu laikomas asmuo, kuris tam tikru laiko momentu studijuoja bent vieną dalyką šio lygio institucijoje“. Tokiu būdu studentai patys pasirenka koku intensyvumu studijuoja, kokias kompetencijas ugdo, o studijų procesas tampa tęstiniu ugdymu.

I. Tinfavičienė, remdamasi 1994 m. Pasaulio banko ataskaita, pateikia esmines šiuolaikinio globalaus pasaulio aukštojo mokslo charakteristikas, atitinkančias anksčiau aptartus aukštojo mokslo raidos bruožus:

- Didėjanti žinių kaip pagrindinio visuomenės ekonominės plėtros variklio svarba;
- Naujų aukštojo mokslo institucijų atsiradimas;
- Žinių kūrimo būdų ir organizacinių struktūrų kaita kaip informacinės ir komunikacinės revoliucijos rezultatas;
- Didėjanti rinkos įtaka aukštajam mokslui bei konkurencija dėl „protų“;
- Didėjantis poreikis aukštojo mokslo finansavimui ir reformoms;
- Pripažįstamas poreikis suvokti švietimą kaip vientisą holistinę sistemą (2008, p. 35).

Šias charakteristikas derėtų papildyti aukštojo mokslo, besikeičiančio iš elitinio į masišką, tendencijomis:

2 lentelė. Elitinio ir masiško aukštojo mokslo skirtumai (Gudaitytė D. 2000, p. 28)

<b>Elitinis AM</b>	<b>Masiškas AM</b>
Elitinis aukštasis mokslas ugdo visuomenės elitą ir yra tam elitui skirtas	Masinio aukštojo mokslo akiratyje – visa visuomenė, kuri savo ruožtu daro įtaką aukštajam mokslui
Elitinis aukštasis mokslas savo ištakose akcentuoja laisvuosius menus ir ruošia tik kai kurių išskirtinių procesijų atstovus: teisininkus, dvasininkus, medikus;	Masinis aukštasis mokslas siekia patenkinti rinkos poreikius ir parengti įvairiausių procesijų žmones
Elitinis aukštasis mokslas orientuotas į tradicinį studentą – stacionariai studijuojantį jauną žmogų, siekiantį aukštojo mokslo diplomo	Masinis aukštasis mokslas siekia aprėpti kuo įvairesnius visuomenės sluoksnius, stengdamasis patenkinti visuomenės nuolatinio mokymosi poreikius
Elitinis aukštasis mokslas pripažįsta vienintelę unitarinę universitetų sistemą	Masinis aukštasis mokslas pasižymi sistemų bei institucijų įvairove
Elitinis aukštasis mokslas savo pagrindine funkcija laiko kurti fundamentalias mokslo žinias	Masinis aukštasis mokslas atlieka tris pagrindines aukštojo mokslo funkcijas – kurti platinti, taikyti mokslo žinias ir plėtoti švietėjišką veiklą
Dėl aukštojo mokslo uždarumo aukštojo mokslo kokybė nediskutuojama	Masiniam aukštajam mokslui būdingas aukštojo mokslo kokybės nustatymo bei akreditacijos poreikis

Taigi matome, jog modernaus aukštojo mokslo charakteristikos orientuotos į rinkos, verslo ir pramonės profesinio ugdymo poreikius, visuomenę, finansus; visame pasaulyje aukštajam mokslui keliami griežtesni reikalavimai. Šias charakteristikas galima papildyti A. Poškienės išskirtais šiuolaikinio universiteto bruožais:

- Lankstumas – studijų programų lankstumas, individualizavimas tenkinant visuomenės bei kiekvieno jos nario poreikius ir interesus.
- Dinamiškumas – universiteto sugebėjimas prognozuoti ir laiku reaguoti dinamiškai pertvarkant studijų programas.
- Integracija – plėtojant santykius su pasauline akademinė bendrija mokslo ir studijų vienovės principą realizuojant vis sudėtingesne kryptimi (žemesniame studijų lygmenyje – naudojamos naujos mokslo žinios, aukštesniuose – naujų mokslo žinių kūrimas).
- Inovatoriškumas – mokslo ir studijų naujovių įvertinimas ir diegimas universitete.
- Studijų programos orientuotos į šiuolaikinius tarptautinius standartus (modulių kreditinė sistema, socialiniam-humanitariniam parengimui bei mokslinei veiklai).
- Moderni informacijos bazė (tarptautinių kompiuterinių tinklų prieinamumas, bibliotekų aprūpinimas naujausia literatūra ir t.t.).
- Kvalifikuoti, kompetentingi dėstytojai, kurie naudoja ir kritiškai vertina naujausias mokslo žinias, taiko efektyvius mokymo metodus, vykdo tiriamąją veiklą, įtraukia studentus.
- Mokslo kryptių diversifikacija įvertinant šiuolaikinius pasaulinius pokyčius socialinėje, ekonominėje ir politinėje srityje.

- Aukštojo mokslo ir studijų kokybė (tikslas atitikimas, standartų ir meistriškumo samplaika) ir kompetencija, apsprendžiant universiteto lygį bei institucinę jo kompetenciją.
- Akademių laipsnių suteikimas įvertinant patį universitetinį išsilavinimą, profesinį meistriškumą ir mokslinę kompetenciją (Poškienė A., 2008, p. 19).

Taigi apibendrinant aukštojo mokslo istorinę raidą, nepakitusias ir naujas charakteristikas, galime išskirti tokius aukštojo mokslo bruožus:

- **Kritinis mąstymas** neatsiejamas nuo aukštojo mokslo, kuriame nuolat tikrinami seni darbo metodai, atnaujinamos žinios, vyksta objektyvios tiesos paieškos. Pasak P. Jucevičienės, A. Poškienės, L. Kudirkaitės ir N. Damasko, „individai, vykdydami studijų ir mokslinę veiklą ir siekdami objektyvios tiesos, aukštajame moksle susiduria su galimybe ir būtinybe rinktis. Tai yra pagrįsta kritiniu mąstymu“ (Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N., 2000, p. 13). Panašią mintį teigia ir A. N. Whiteheadas: „Universitetas suteikia žinias, tačiau jis kartu lavina ir vaizduotę. <...> Universitetas, kuriam nepavyksta to padaryti, neturi pagrindo egzistuoti. <...> Faktas nustoja buvęs pliku faktu: jame glūdi gausybė galimybių. Tai nebe atminties našta: jis žvalina kaip svajonių poezija, kaip mūsų tikslų formavimas“ (Ramsden P., 2000, p. 35);
- **Paritetiniai santykiai** – lygiaverčiai studentų ir dėstytojų santykiai būtina sąlyga plėtoti intelektinę veiklą, kuriai būtinos diskusijos, informacijos atnaujinimas, grįžtamasis ryšys. A. Poškienė (1999, p. 226) pastebi, kad paritetiniai santykiai vertinami remiantis dviem kriterijais: bendra dėstytojų ir studentų veikla ir veiksmai diskusijų metu;
- **Orientacija į tarptautinius standartus** – internacionalizacijos pasekmė aukštajame moksle, kai dėstytojai ir studentai semiasi patirties užsienyje, dėstytojai ugdymo procese taiko užsienio vadovėlius, ugdo atitinkamas kompetencijas;
- **Aukštosios mokyklos autonomiškumas** suprantamas „kaip teisė savarankiškai nustatyti ir įtvirtinti įstatuose ar statute savo organizacinę ir valdymo struktūrą, ryšius su kitais partneriais, mokslo ir studijų tvarką, studijų programas, studentų priėmimo tvarką, spręsti kitus su tuo susijusius klausimus, naudotis valstybės perduotu ir kitu įsigytu turtu, turėti teritorijos ir pastatų, kito turto, skirto mokslo ir studijų reikalams, neliečiamumo garantiją“ (Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos butų privatizavimo įstatymo normų, nustatančių aukštųjų mokyklų bendrabučių kambarių privatizavimą, atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“, 1994 m. birželio 24 d, internetinė prieiga: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=18994](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=18994)). Aukštoji

mokykla, siekdama užtikrinti tinkamą (netrukdančią) ugdymo kokybę) studentų skaičių, turi pati nusibrėžti priimamų studentų skaičių. Šiuo metu siekiant užsitikrinti finansinę padėtį bei atsižvelgiant į aukštojo mokslo masiškėjimo tendenciją, į aukštąsias mokyklas priimama itin daug studentų. P. Ramsdenas pastebi, jog „daugelis politechnikos institutų dėstytojų buvo įpratę dirbti auditorijoje su 30-50 studentų, o dabar jiems tenka dirbti su 100-200 žmonių grupėmis. <...> kai kuriuose fakultetuose darbuotojų ir studentų santykis lygis 1:25“ (2000, p. 14). Siekdama užtikrinti dėstymo kokybę, savarankiškai aukštoji mokykla sprendžia akademinio personalo kvalifikacinius klausimus, turimų finansų paskirstymą ir pan., universiteto modelį (pvz., britų aukštojo mokslo modelyje orientuojamasi į asmenybės ugdymą, prancūzų – į profesinį ugdymą, vokiečių – mokslinius tyrimus, amerikiečių – atsižvelgiant į studijų pakopą naudojamos visų trijų modelių savybės). Tiesa, aukštąsias mokyklas kontroliuoja ekspertinės institucijos (pvz., Studijų kokybės vertinimo centras), tačiau išvengiama smulkmeniško administravimo;

- **Studijų veikla** / studijų programų lankstumas / atvirumas rinkos, visuomenės poreikiams – viena iš universiteto kaip organizacijos veiklų, kuri skirta ne tik suteikti profesinę kvalifikaciją, bet ir paskatinti visuomenę keistis, intelektualiai lavėti, kritiškai mąstyti. Studijų veiklai įtaką daro tiek internacionalizacija (pvz., iš užsienio atvykstantys dėstytojai vedantys paskaitas, supažindinantys su užsienyje atliekamais tyrimais ir pan.), tiek verslo ir pramonės svertai (pritaikomi atradimai, rengiami paklausių specialybių studentai, perėjimas nuo žinių prie kompetencijų ugdymo ir t.t.);
- **Mokslo ir studijų vienovė** – būtent toks tikslas keliamas aukštųjų mokyklų vykdomai veiklai Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymo 39 straipsniu (Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/ti/docs/istatymai/MSI.pdf>). Mokslinė ir studijų veiklos yra pagrindinės aukštosios mokyklos veiklos, šalia dėstymo dėstytojams keliamo mokslinės veiklos reikalavimai, o atsižvelgiant į W. Humboldto pasiteisinusias idėjas, mokslinės veiklos, tyrimų rezultatai, naujausi moksliniai pasiekimai turi koreliuoti su dėstomu turiniu; kita vertus, studentai taip pat turi dalyvauti mokslinėje veikloje, tad studijų programos gali lemti tam tikrų tyrimų būtinumą. P. Jocienė, A. Poškienė, L. Kudirkaitė, N. Damanskas, remdamiesi C. Gellerto mintimi, teigia, jog „mokslininkai baiminasi, kad, akcentuojant tik mokymą, aukštasis mokslas gali tapti mokymo institucija, o nukrypus į gilią mokslinę veiklą, pastarasis gali supanašėti su mokslinių tyrimų

institutais“ (Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N., 2000, p. 13);

- **Akademinė laisvė** (studijų programų, mokslinės veiklos aspektais) suvokiama kaip dėstytojo laisvė rinktis dėstyimo metodiką, instrumentariją, studentai gali rinktis studijų programas, studijų intensyvumą, tiek dėstytojais, tiek studentais laisvai renkasi tyrimų sritis, objektus. Įvairioje literatūroje pastebima, jog akademinės laisvės samprata pastaruoju metu pakito. P. Jocienė, A. Poškienė, L. Kudirkaitė, N. Damanskas teigia, „kai sakoma *akademinė laisvė*, akcentuojamas *akademiniškas atsiskaitomumas* prieš visą visuomenę“ (Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N., 2000, p. 15). P. Ramsdenas (2000, p. 20) atkreipia dėmesį į tai, jog „labai dažnai dėstyimas universitete tebelaikomas itin privačiu darbu, tačiau nė vienas dėstytojas nedirba visiškai atsiskyręs“;
- **Moderni informacinių technologijų bazė** – galimybė naudotis naujausia pasauline moksline literatūra, duomenų bazėmis, sąlygos technologijas pritaikyti paskaitų metu, mokymas/is nuotoliniu būdu palengvina ugdymo procesą, daro jį išsamesnį ir gilesnį.

**Universiteto kultūros samprata.** Universitetas, kaip organizacija pasižymi unikalia kultūra, kadangi ją formuoja ne tik universiteto darbuotojų pripažįstamos vertybės, nuostatos ir pan., bet ir aukštojo mokslo bruožai, jų pokyčiai, visa švietimo sistema. Universiteto kultūrą, remiantis organizacijos kultūros ir aukštojo mokslo bruožais, galima apibrėžti kaip mokslo ir studijų veiklą vykdančios aukštojo mokslo institucijos akademinę vertybių, būdingų švietimo sistemai, elgesio normų, klimato, misijos, vizijos, strateginių tikslų įgyvendinimo metodikos, valdymo būdo visumą.

Universiteto kultūra unikali organizacijos narių kiekiu ir įvairove – organizacijos kultūrą sudaro bent trys subkultūros, skirtingos savo tikslais, vertybiniais rinkiniais: studentų, dėstytojų, administracijos, kurios vertybes traktuoja skirtingai. Tačiau šios subkultūros dažnai skirstosi ir pagal fakultetus, kadangi kiekvienas fakultetas turi šokią tokią autonomiją, formuojančią tiek elgesio standartus, prioritetus ir pan. Dėmesys atkreiptinas į tai, jog studentų subkultūra nuolat kinta, kadangi keičiasi studentų kontingentas, tuo tarpu dėstytojų kolektyvas dažniausiai lieka stabilus. Taigi akivaizdu, jog universiteto kultūrą tiriant būtina atsižvelgti į visas minėtas subkultūras, galinčias atskleisti savitas organizacijos kultūras detales.

B. Pociūtė (2005), apibendrinama užsienio mokslininkų mintis, teigia, jog akademinėi organizacijos kultūrai būdingi keturi tipai, skirstomi pagal biurokratinės procedūras, darbuotojų vaidmenį ir pareigas bei valdymo tipą: hierarchinis (pasižymi nurodymais „iš viršaus“, tiksliai

apibrėžtas darbuotojų vaidmuo), kolegialus (bendruomenė lygiomis teisėmis dalyvauja priimant sprendimus), anarchinis (ryški individuali autonomija, svarbus asmens lojalumas) ir politinis (sprendimai priimami asmeninėmis galiomis, čia svarbūs grupių interesai, tad dažnai pasitaiko kompromisinių sprendimų).

Akademinėje bendruomenėje ypatingai svarbi organizacijos kultūros ypatybė – **vertybės**. Universitetas ypatingas tuo, kad čia vertybės susijusios ne tik su ugdymo procesu, kuris be vertybių neįmanomas, bet ir su visa jo veikla. Kaip pastebi B. Pociūtė, itin reikšmingos vertybės universitete – „pagarba intelektinei nepriklausomybei ir stipriam kolegiškumo jausmui“ (Pociūtė B., 2005, p. 190). Taigi šis organizacijos kultūros bruožas padeda įgyvendinti universiteto savybes, pvz., akademinę laisvę, skatinti kritinį mąstymą ir kt.

Universiteto autonomiškumas yra vienas itin svarbių bruožų, išskiriančių šią įstaigą iš kitų su ugdymo procesu bei moksline veikla užsiimančių organizacijų tarpo. Vadinasi, ir vidinė universiteto tvarka, t. y., nusistovėjęs **normos ir taisyklės** bei jų priėmimas ypatingai svarbi organizacijos kultūros raiškos priemonė, garantuojanti sėkmingą narių socializaciją, stabilią vidinę sistemą, padedančią įgyvendinti universiteto siekius – orientaciją į tarptautinius standartus, tobulinti informacinių technologijų bazę ir pan.

Nusistovėjusi **bendravimo ir elgesio forma** taip pat ypatingai svarbi universitetui. Kaip jau minėjome anksčiau, universitete ypatingai svarbu kolegialus bendravimas ir pagarbi pozicija kito organizacijos nario atžvilgiu. Būtent šiame organizacijos kultūros lauke gali reikštis paritetiniai santykiai, kokybiška studijų ir mokslo veikla.

## 1.2 Universiteto kultūros kaip akademinų pokyčių veiksnio aptartis

Siekdami aptarti universiteto kultūros kaip pokyčių veiksnio prielaidą, naudosime 1.1 skyriuje „Universiteto kultūros charakteristikos“ pateiktus S. P. Robbinso organizacijos kultūros bruožus ir įvardintas aukštojo mokslo savybes. Tuo remiantis sudaryta matrica (žr. prieduose), kurios horizontalioje ašyje pateikiamos aukštojo mokslo savybės, o vertikalioje – organizacijos kultūros bruožai. Matricos ašių sankirtose taškuose pateikti kriterijai atskleidžia universiteto kultūros galimą įtaką akademiniam universiteto pokyčiams.

Šiame darbe nepretenduojama sudaryti baigtinę matricą, mėginama pateikti galimas universiteto kultūros kaip kaitos veiksnio raiškas. Kaip matyti pateiktoje matricoje (žr. prieduose), universiteto kultūros kaita gali paskatinti aukštojo mokslo plėtotę, tačiau ne visada teigiama linkme. Pvz., diegiant inovacijas tarptautinių standartų srityje, kenčia nacionalinių dalykų vertė, požiūris į juos, o tuo pačiu – ir jų kokybę. Pats pirmasis pagal S. P. Robbinsą organizacijos



kultūros bruožas – novatoriškumas ir rizika – skatina nebūtinai teigiamus pokyčius, kadangi inovaciniai sprendimai nebūtinai yra tinkamai patikrinti, tinkantys tam tikroms organizacijoms.

Minėtas organizacijos kultūros bruožas „**novatoriškumas ir rizika**“ kritinio mąstymo atžvilgiu (1.1 punktas) gali reikštis naudojant neįprastus, naujus dėstymo metodus, skatinančius studentų mąstymo pokyčius, naujų sąryšio taškų paieškas, gebėjimą atsirinkti reikiamą medžiagą. Šis bruožas labai svarbus, kadangi, kaip pastebi D. Stunžėnienė (2004, p. 57), internete pateikiama daug neaktualios ir netikslios informacijos. Autorė mini, jog pritaikius trijų pakopų kritinio mąstymo ugdymo metodiką paskaitose (I pakopa – žadinimas, sudominimas nauja tema; II pakopa – prasmės suvokimo, skirta įsisąmoninti naują medžiagą; III pakopa – apmąstymo, skirta išvadoms ir vertinimams), studentai teigė, kad „jiems reikšmingiausias buvo darbas grupėse, ne toks reikšmingas asmeninės nuomonės reiškimas, reiškinių vertinimas įvairiais aspektais, nauji mokymo/mokymosi metodai, savarankiškas darbas, savęs pažinimas <...>“ (Stunžėnienė D., 2004, p. 58).

Kintantis šis organizacijos kultūros bruožas galėtų kartu inspiruoti paritetinių santykių pokyčius (2.1 punktas). Šiuo metu Lietuvoje įprasta, jog į įvairius projektus (tiek mokslinius, tiek meninius) dėstytojai įtraukia studentus, studentai dažnai naudojami įvairių universiteto struktūrų (pvz., tarptautinių ryšių skyrių, katedrų ir pan.) užmegztais kontaktais. Rizikuoti linkusioje kultūroje studentai galėtų užmegzti įvairius (tarptautinius) ryšius, o universitetas – tokį bendradarbiavimą oficialiai įteisinti bei skatinti.

Siekiantis savąją kultūrą transformuoti inovatyvumo linkme universitetas galėtų aktyviai domėtis ir pas diegti naujausius tarptautinius standartus (pvz., vertinimo sistema) ne tik studijų procese, bet ir jų administravime (3.1 punktas). Būtent vieningą, t. y., orientuotą į tarptautinius standartus, Europos aukštojo mokslo erdvę siekta sukurti vienu svarbiausiu aukštojo mokslo dokumentu – Bolonijos deklaracija (1999), paskatinusia įvairius pokyčius (pvz., diegiama vieninga ECTS kreditų sistema, įgyvendintos dviejų pakopų studijos ir kt.). Studijų veikloje (5.1 punktas) novatoriškumas galėtų skleistis kuriant įgūdžių tobulinimo erdves (pvz., fiktyvias įstaigas), kuriose būtų simuliuojama darbo aplinka ir realūs uždaviniai. Šiuo metu Lietuvos aukštosios mokyklos kviečiamos dalyvauti Europos struktūrinių fondų konkurse VP1-2.2-ŠMM-07-K „Studijų kokybės gerinimas, tarptautiškumo didinimas“ Nr. 1, skirtame studentų profesinių praktinių įgūdžių stiprinimui Lietuvoje, pvz., kuriant imitacines įmones (centrus) ir/arba įgyvendinant jų veiklą (Bukelevičiūtė D., 2009). Panašus principas numatytas ir LR mokslo ir studijų įsakymo projekto 16 straipsniu „Integruoti mokslo, studijų ir verslo centrai (slėniai)“. Remiantis patirties ir kompetencijų poreikiu, aukštosios mokyklos galėtų orientuotis į dėstytojus, turinčius daugiau praktinės, o ne teorinės patirties.

Šiuo metu Lietuvoje novatoriška būtų pakeisti fakultetų finansavimo sistemą (4.1 punktas), pvz., už studijų rezultatus surinktas lėšas atiduoti jas surinkusioms studijų programoms, vietoj centralizuotai sprendžiamo lėšų paskirstymo klausimo. Pirmuoju atveju gautomis lėšomis studijų programų vadovai (direktoriai) galėtų disponuoti lėšomis suvokdami realų poreikį, tokiu būdu gerindami studijų ir mokslo kokybę. Tiesa, A. Grebliauskas teigia, jog „studijų kokybė ir aukštojo mokslo bei studijų mechanizmai tarpusavyje tiesiogiai nesusiję“ (Grebliauskas A., 2007, p. 37), tačiau jo įvardinti studijų finansavimo modeliai (paklausos finansavimo ir pasiūlos finansavimo) susiję tik su aukštosios mokyklos finansavimu, taigi, atstovauja centrinį lėšų skirstymą.

Akademinė laisvė gana novatoriškai ir rizikingai galėtų pasireikšti, pvz., studentų galimybės rinktis studijų intensyvumą ir trukmę (7.1 punktas). Šiuo metu studentas, laiku neišklausęs ir/ar neatsiskaitęs numatytų studijų programose dalykų, turi skolas, už kurių atsiskaitymą dažniausiai tenka mokėti pagal konkrečiam dalykui numatytą kreditų sumą. Daugelis studijų programų sudarytos taip, kad per vieną semestrą studentas privalo surinkti 20 nacionalinių kreditų (30 ECTS). Tuo tarpu studentai, galintys laisvai pasirinkti studijų intensyvumą (pvz., per semestrą studijuoti ne visus numatytus dalykus ir taip surinkti mažiau nei 20 kreditų), galėtų giliau nagrinėti studijuojamus dalykus. Kita vertus, tokia sistema sąlygoja sudėtingesnę administracijos darbą, kadangi sunkiau sekti kiekvieno studento surinktą kreditų skaičių, išklaustytus dalykus ir pan. Be to, tokia akademinė studentų laisvė reikalauja iš studijuojančiųjų daugiau sąmoningumo ir brandumo.

Besikeičiantis antrasis organizacijos kultūros bruožas „**dėmesys detalėms**“ gali paskatinti keistis tokius aukštojo mokslo bruožus:

- Kritinį mąstymą – konkreti turinio, paskaitos tema ar jos aspektas (detalė) gali būti pasitelkiama keisti dėstymo, paskaitos struktūrą, skatinant studentus analizuoti, vertinti dėstomą medžiagą (1.2 punktas). Kaip jau minėta anksčiau, paskaitos struktūrą keičia naudojama trijų pakopų kritinio mąstymo ugdymo metodika;
- Studijų veiklą – ugdymo turinio, traktuotino kaip ugdymo detalės, kaita, orientuojantis į naujus standartus ir rinkos poreikius (5.2 punktas);
- Modernią technologinių informacijų bazę – orientuojantis į detales universiteto darbuotojai ir studentai turėtų būti aprūpinami įvairių duomenų bazių pasiekimu, naujausiomis technologijomis, leidžiančiomis atlikti įvairiausių, kad ir smulkiausių tyrimus ar projektus (8.2 punktas), tokiu atveju aukštojoje mokykloje tobulėtų vykdoma bei prie tarptautinių standartų priartėtų mokslo ir studijų veikla.

**Orientavimasis į rezultatus** paritetiniuose santykiuose turėtų pasireikšti ne tik lygiaverte dėstytojų ir studentų atsakomybe, vykdant mokslinę veiklą, bet ir įvertinant pasiekimus, studentai

turėtų mokslinėje veikloje turėtų dalyvauti ne kaip asistentai, o kaip partneriai, tokiu būdu užtikrinant jų suinteresuotumą teigiamais veiklos rezultatais (2.3 punktas).

Orientuojantis į rezultatus tarptautinėje erdvėje, universitetų bendruomenė turėtų ne tik aktyviai dalyvauti tarptautinėje projektinėje veikloje, bet ir kviesti profesionalius užsienio lektorius dėstyti įvairius kursus, padedančius studentams gilinti ar įgyti naujų profesinių žinių (3.3 punktas).

Administracijos darbuotojų lygmeniu orientavimasis į rezultatus galėtų pasireikšti Teisingumo teorijos pritaikymu (4.3 punktas). Pasak S. P. Robbinso (2006, p. 74), „darbuotojai pasveria tai, ką jie įdeda į konkrečią situaciją (indėlį) ir tai, ką gauna (atlygį), o vėliau lygina savo indėlio ir atlygio santykį su atitinkamų kolegų indėlio ir atlygio santykiu“. Pateikdama keturiolika organizacijos administravimo principų panašų principą siūlo ir R. Mečkauskienė: „*Atlyginimas* turi priklausyti nuo darbo kiekio ir kokybės (teisingas atlyginimas)“ (Mečkauskienė R., 2008, p. 14) Taigi, turėdamas gana didelę autonomiją, universiteto rektorius galėtų įvesti privačiam sektoriui būdingą atlygio sistemą, tokiu būdu paskatindamas darbuotojus dirbti atidžiau, kruopščiau ir produktyviau.

Akademinei laisvė orientuojantis į rezultatus (7.3 punktas) galėtų reikštis laisvai pasirenkant tyrimų objektus. Šiuo metu ypač tiksluosiuose moksluose susiformavusi praktika, kurios metu dėstytojai dažnai nurodo keletą temų, iš kurių studentai pasirenka jiems aktualiausias. Tuo tarpu tobulėjanti informacinių technologijų bazė leistų laisviau studentams rinktis tyrimų sritis ir objektus.

**Orientacija į žmones**, lavinant kritinį mąstymą (1.4 punktas), galėtų reikštis individualiomis užduotimis kiekvienam studentui arba studentų grupėms, komandiniu darbu, kartu keičiančiu ir studijų veiklą, paskaitos struktūrą atsižvelgiant į studentų pasirengimo ir gebėjimų lygį.

Paritetiniai santykiai orientuojantis į žmones (2.4 punktas) aukštojoje mokykloje galėtų skleistis studentams semestro pradžioje diskusijos forma dalyvaujant dėstomo kurso vertinimo kriterijų nustatyme, atsižvelgiant į tai, kokia vertinimo formulė patrauklesnė studentams. Ši sistema paskatintų studentus atsakingiau žvelgti į egzaminus, tuo pačiu inspiruojant ir rimtesnį požiūrį į patį studijuojamą dalyką.

Autonomiškumo aspektu orientacija į žmones (4.4 punktas) galėtų reikštis keičiant valdymo kultūrą – pvz., pereinant iš biurokratinės (vaidmenų) į užduočių kultūrą, kai darbuotojai, pagal konkrečias kompetencijas ir gebėjimus, turėtų konkrečias užduotis.

Informacinių technologijų srityje (8.4 punktas) aukštoji mokykla turėtų sudaryti sąlygas gauti medžiagą įvairiausiomis naujausiomis temomis (tarptautiniai abonementai, galimybė naudotis tarptautinėmis informacinėmis bazėmis ir pan.), naudotis auditorijomis, laboratorijomis,

aprūpintomis naujausiomis technologijomis. Tiesa, tiek kuriant, tiek vertinant studijų programas (ypač magistro pakopos), modernios sąlygos priskiriamos prie materialijų išteklių, būtinų siekiant vykdyti studijas. „Magistrantūros studijų programos kūrimo metodikoje“ (2008, p. 26-27) teigiama, jog „kuriant magistrantūros studijų programą, svarbu numatyti patalpas, kuriose vyks studijos. Institucija privalo turėti pakankamai auditorijų, laboratorijų užsiėmimams bei savarankiškam darbui. Atkreiptinas dėmesys, kad patalpos turi būti aprūpintos technine įranga (multimedia projektoriais, kompiuteriais, specialia programine įranga, prieiga prie interneto, laboratorijų įranga) reikalinga studijų tikslams ir rezultatams pasiekti“. Minėtina, jog gerai aprūpinta informacinėmis technologijomis ir besiorientuojanti į studentus aukštoji mokykla pasižymi gana ryškiu **agresyvumu, konkurencingumu** (8.6 punktas) tarp kitų, silpnesnę kultūrą šiuo aspektu turinčių aukštųjų mokyklų.

Skatinant agresyvumą ir konkurencingumą ugdyti kritinį mąstymą (1.6 punktas) galima analizuojant profesinę aplinką, joje ieškant išskirtinių mokslinių ar meninių nišų, kurias galėtų išnaudoti studentai, būsimi savo srities specialistai. Aukštosios mokyklos konkurencingumas, orientuotas į tarptautinius standartus (pvz., siūlant aktualius kursus užsienio kalba, galimybės imigrantams suteikti gyvenamąjį plotą (3.6 punktas)), taip pat ugdo vietinių studentų gebėjimą stebėti aplinką, bendraujant su užsienio studentams formuojasi gebėjimai analizuoti skirtumus, lyginti ir pan.

Agresyvumas (konkurencija) studijų veikloje (5.6 punktas) galėtų pasireikšti analizuojant rinkos poreikius ir operatyviai atnaujinant studijų programas. Šiuo atveju į aukštosios mokyklos gyvenimą įsitrauktų ir potencialūs būsimi darbdaviai, orientuoti į profesionalų ir kompetentingą darbuotoją.

Kaip pastebi V. Tutlys (2007, p. 66), „Lietuvos universitetai savo autonomiją paprastai sieja su savivalda, kurioje gali dalyvauti tik universiteto nariai“. Tad galima teigti, jog įsigaliojus naujam LR Mokslo ir studijų įstatymui, daugelio universitetų kultūra keisis kartu su aukštosios mokyklos valdymo tipu. Pagal dabartinį LR mokslo ir studijų įstatymo projektą, aukštąją mokyklą valdys nebe rektorius ir senatas. Vietoj to, aukštąją mokyklą valdys taryba, sudaryta iš 9-11 asmenų, kurių 5-6 negalės būti tos mokyklos nariai. Taigi aukštajam mokslui itin būdinga autonomija keisis, kartu su ja – ir aukštosios mokyklos kultūra. Jei valdymo reforma padės optimizuoti aukštosios mokyklos valdymą, šis pokytis gali pasitarnauti tokiems organizacijos kultūros bruožams kaip agresyvumas, konkurencingumas. Diegiant įvairias technologijas (pvz., studijų apskaitos, registravimo ir pan. sistemas) taip pat didinamas universiteto konkurencingumas, kadangi universiteto administracija gali daugiau dėmesio skirti kitoms akademinėms problemoms spręsti.

**Orientacija į komandas** tiek kritinio mąstymo, tiek studijų veiklos, tiek autonomijos aspektais (1.5, 4.5 ir 5.5 punktai) pasižymi komandiniu darbu ir komandinėmis užduotimis. Savivaldos aspektu (4.5 punktas) orientuota į komandas organizacijos kultūra turėtų pasižymėti įvairiomis subkultūromis tarp darbuotojų. S. P. Robbinsas (2006, p. 113-114) atkreipia dėmesį, jog grupinė veikla gali būti dvejopa – formali (apibrėžta organizacijos struktūros) ir neformali (susiformavusi dėl socialinių poreikių). Mums aktuali formali grupinė veikla gali būti dviejų tipų: komandinė (pastovi komanda) ir užduočių (dažnai suburiama atlikti konkretų darbą ir išeina už komandinės grupės ribų). Antruoju atveju aukštojoje mokykloje tarp darbuotojų ir studentų, įtrauktų į komandą, formuotąsi glaudesni paritetiniai santykiai.

**Stabilumas** Europos aukštosiose mokyklose turėtų pasireikšti vieninga tarptautine sistema (ko ir siekiama Europos Sąjungos dokumentais), pvz., vieninga vertinimo, kreditų, studijų pakopų sistema ir pan. (3.7 punktas). Paritetiniai santykiai (2.7 punktas) įsitvirtintų ir taptų stabiliu universiteto kultūros bruožu paskaitos struktūrą iš monologinio dėstymo pakeitus seminarinio tipo paskaitomis, diskusijomis, atsižvelgiant į auditorijos siūlomas potemes. Studijų veikloje stabilumas (5.7 punktas) galėtų reikštis pastovia paskaitos struktūra ir forma, dėstymo ir egzaminavimo modelių taikymu. Akademinė laisvė (7.7) suvokiama kaip dėstytojų interesų lauko ir tyrimo objektų nevaržymas pati savaime yra pastovi, būdinga universiteto istorinei raidai.

Taigi akivaizdu, jog universitetas, nusprendęs stiprinti ar silpninti organizacijos kultūros bruožų apraiškas, neišvengiamai pakeis ir akademiinių bruožų raišką. Organizacijos kultūra yra pajėgi keisti universitete įsitvirtinusias aukštojo mokslo savybes kaip kritinis mąstymas, autonomiškumas, orientacija į tarptautinius standartus, studijų veiklą, mokslo ir studijų vienovę ir kt.

## Išvados

Skirtingi autoriai organizacijos kultūrą apibrėžia įvairiai – vieni autoriai daugiau akcentuoja išorinę kultūrą, kiti – vidinę, dar kiti pateikia kultūros lygius, charakteristikas, tipus. Organizacijos kultūros charakteristikose išskiriami įvairūs bruožai. Kai kurie autoriai nurodo organizacijos kultūros lygmenis ir jų požymius, kiti autoriai aprašo organizacijos kultūros bruožus, neskirdami jos lygmenų, treči nurodo organizacijos kultūros funkcijas.

Universiteto kultūrą, remiantis pirmame skyriuje pateiktomis įvairiomis organizacijos kultūros sampratomis ir aukštojo mokslo bruožais, galima apibrėžti kaip mokslo ir studijų veiklą vykdančios aukštojo mokslo institucijos akademinų vertybių, būdingų švietimo sistemai, elgesio normų, klimato, misijos, vizijos, strateginių tikslų įgyvendinimo metodikos, valdymo būdo visuma. Iš pateiktos definicijos matyti, jog universitetinei kultūrai būdingos pagrindinės organizacijos kultūros savybės:

- vertybių sistema;
- taisyklių bei normų priėmimas;
- elgesio, bendravimo forma.

Įvertinant universiteto specifiką – kritinio mąstymo, paritetinių santykių, orientacijos į tarptautinius standartus, autonomiškumo, studijų veiklos, studijų ir mokslo vienovės, akademinės laisvės bei informacinių technologijų bazės naujinimo charakteristikas, darbe laikomasi S. P. Robbinso (2006) išskirtų organizacijos kultūros bruožų – novatoriškumas ir rizika, dėmesys detalėms, orientavimasis į rezultatus, į žmones, į komandas, agresyvumas, stabilumas. Šių organizacijos kultūros bruožų raiškos keitimas yra pajėgus inspiruoti akademinis pokyčius universitete.

## 2. Universiteto kultūros kaip akademinų pokyčių veiksnio tyrimas

### 2.1 Tyrimo dizainas

Pirmame šio darbo skyriuje pateikėme kintančios organizacijos kultūros charakteristikų ir akademinų bruožų sąsajas. Siekiant nustatyti sąsajų tikslingumą, būtina nustatyti akademinės kultūros bruožų reikšmingumą ir pajėgumą keisti akademinų charakteristikų raišką. Šiuo tikslu atlikti buvo sudaryta tyrimų metodika ir atlikti du tyrimai.

**Tyrimų objektas** – Lietuvos muzikos ir teatro akademijos kultūra akademinų pokyčių veiksnio aspektu.

**Tyrimų tikslas** – atskleisti LMTA kultūrą kaip akademinų pokyčių veiksnį.

**Tyrimų uždaviniai:**

1. atskleisti studentų nuomonę apie akademinės kultūros bruožų raišką LMTA Fortepijono ir muzikologijos fakultete (toliau – FMF) bei jų nuomonę apie organizacijos kultūrą kaip akademinų pokyčių veiksnį;
2. nustatyti kai kurių LMTA darbuotojų (dėstytojų ir administracijos darbuotojų) požiūrį į akademinės kultūros raišką LMTA FMF bei jų nuomonę apie organizacijos kultūrą kaip akademinų pokyčių veiksnį.

**Tyrimų metodai:**

- ✓ ekspertinė apklausa anketavimo būdu;
- ✓ kiekybinė apklausa anketavimo būdu;
- ✓ statistinė ir kokybinė tyrimo rezultatų analizė.

Atliekant tyrimus, remtasi S. P. Robbinso (2006) pateiktais organizacijos kultūros bruožais ir pirmame skyriuje išskirtais aukštojo mokslo bruožais. Kiekybinio tyrimo anketoje pateikti 13 klausimų: 1-3 klausimais siekiama sužinoti respondentų „paso“ duomenis, 5-9 klausimais respondentų prašyta skirtingais aspektais įvertinti organizacijos kultūros ir aukštojo mokslo bruožų svarbą bei raišką LMTA, 9-13 klausimais siekta išsiaiškinti organizacijos kultūros kaip akademinų pokyčių veiksnį studentų akimis. Pateikti klausimai yra dviejų tipų: uždari (1-8 klausimai) ir atviri (9-13 klausimai).

Nepaisant to, kad kokybinio tyrimo anketoje pateikta 16 klausimų, anketa sudaryta panašiu principu: 1-2 klausimais siekiama sužinoti respondentų „paso“ duomenis, 4-9 klausimais respondentų prašyta skirtingais aspektais įvertinti organizacijos kultūros ir aukštojo mokslo bruožų svarbą bei raišką LMTA, 9-12 klausimais siekta išsiaiškinti organizacijos kultūros kaip

akademinų pokyčių veiksnį ekspertų akimis, 13-16 klausimais siekiama sužinoti ekspertų nuomonę apie matricoje pateiktus organizacijos kultūros ir aukštojo mokslo bruožų sankirtos taškus. Pateikti klausimai yra dviejų tipų: uždari (1-8 klausimai) ir atviri (9-16 klausimai).

**Respondentai** – kiekybiniame tyrime dalyvavo LMTA FMF bakalauro trečio ir ketvirto bei magistro pirmo ir antro kursų studentai. Sąmoningai neapklausti muzikos pedagogikos studijų programos magistrantūros studijų studentai, kadangi daugeliui studentų (stygininkams, pūtikams, liaudininkams, džiazo muzikantams, kurie sudaro kursų daugumą) dėsto kito fakulteto dėstytojai. Iš viso šiame fakultete minėtuose kursuose studijuoja 126 studentų, tačiau ne visiems pavyko įteikti anketas (kai kurie išvykę į užsienį pagal Erasmus mainų programą ar savarankiškai, dekanatui pateikti elektroninio pašto adresai pasikeitę ir pan.), tad išdalinta 117 anketų, iš kurių sugrįžo 103 anketos.

3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal studijų programas, kursus

Kursas	B3	B4	M1	M2	Iš viso	
Studijų programa						
Atlikimo menas (dainavimas)	13	8	6	4	31	30.1 %
Atlikimo menas (fortepijonas)	11	7	3	6	27	26.21 %
Atlikimo menas (vargonai)	2	4	1	2	9	8.74 %
Kompozicija	4	5	1	4	14	13.59 %
Muzikologija	3	4	2	3	12	11.65 %
Etnomuzikologija	3	4	3	-	10	9.71 %

Atliekant ekspertinį tyrimą respondentais pasirinkti tiek LMTA administracijos darbuotojai (pvz., Tarptautinių ryšių skyriaus vedėja R. Rimšaitė, Fortepijono ir muzikologijos fakulteto katedrų koordinatore V. Paliaukienė), tiek administracijoje dirbantys dėstytojai (pvz., FMF dekanė doc. dr. V. Umbrasienė, Studijų skyriaus vedėja asist. E. R. Urbonavičienė, Muzikos istorijos katedros vedėja doc. dr. J. Žukienė, Muzikos teorijos katedrų vedėja doc. dr. A. Versekenaitė, Koncertų praktikos skyriaus vedėja asist. L. Ligeikaitė), tiek vien pedagoginį darbą LMTA dirbantys dėstytojai (pvz., prof. habil. dr. G. Daunoravičienė, lekt. R. Stanevičiūtė ir kt.), kitose veiklos sferose turintys vadybinės patirties. Išdalinta 10 anketų, kurių visos grįžo.

4 lentelė. Ekspertų darbo pobūdis LMTA

Darbo LMTA stažas	1-3	3-5	5-15	15 ir daugiau	Iš viso	
Darbo pobūdis						
Pedagoginis	-	-	-	3	3	30 %
Administracinis	2	-	-	1	3	30 %
Pedagoginis ir administracinis	-	1	1	2	4	40 %

Tyrimų metu gauti duomenys apdoroti Microsoft Excel 2003 ir SPSS 16.0 programomis. SPSS programa duomenys apdoroti Studento kriterijumi dviems nepriklausomoms imtims.



Respondentams pateiktose anketose (studentams 4 klausimu, ekspertams – 3 klausimu) siekta išsiaiškinti, ar jų manymu organizacijos kultūra gali tapti universiteto akademinų pokyčių veiksniumi. Daugelis studentų (68 studentai) ir visi ekspertai (10) atsakė teigiamai.

5 lentelė. Organizacijos kultūros įtaka akademiniams pokyčiams

	TAIP		NE		NEŽINAU	
	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas
Studentai	68	66 %	9	09 %	26	25 %
Ekspertai	10	100 %	0	0 %	0	0 %

Remiantis šiais rezultatais tikslinga aptarti ir kitus tyrimų rezultatus.

## 2.2 Tyrimo rezultatų interpretavimas

Siekiant išsiaiškinti studentų ir ekspertų vertinimo statistinius skirtumus, anketose buvo pateikti keturi klausimai, kuriais prašyta įvertinti tiek organizacijos kultūros, tiek aukštojo mokslo bruožų svarbą universitetui kaip institucijai ir konkrečiai LMTA. Kiekvienas bruožas buvo vertinamas 1-10 balų sistemoje, kur 10 reiškia labai svarbu/reikšminga, o 1 – visai nesvarbu/nereikšminga.

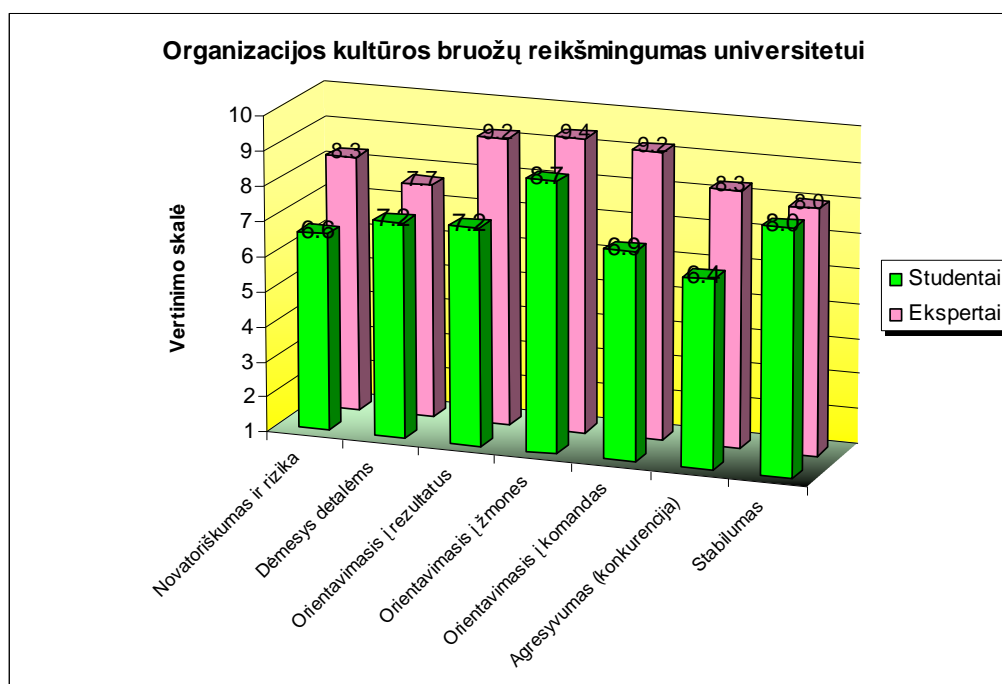
Penktu klausimu studentų anketoje, ketvirtu – ekspertams pateiktoje anketoje siekiama išsiaiškinti, kaip tiriamieji vertina organizacijos kultūros bruožų reikšmingumą universitetui kaip institucijai. Gauti rezultatai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Organizacijos kultūros bruožų reikšmingumo universitete vertinimas

Organizacijos kultūros bruožai	Respondentų grupė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Reikšmingumo lygmuo
Novatoriškumas ir rizika	Studentai	6,64	2,345	<b>0,000</b>
	Ekspertai	8,30	0,675	
Dėmesys detalėms	Studentai	7,15	2,020	0,439
	Ekspertai	7,70	1,767	
Orientavimasis į rezultatus	Studentai	7,21	2,515	<b>0,020</b>
	Ekspertai	9,20	1,317	
Orientavimasis į žmones	Studentai	8,72	1,669	0,057
	Ekspertai	9,40	0,699	
Orientavimasis į komandas	Studentai	6,95	2,064	<b>0,002</b>
	Ekspertai	9,20	1,619	
Agresyvumas (konkurencija)	Studentai	6,38	2,551	<b>0,028</b>
	Ekspertai	8,30	1,494	
Stabilumas	Studentai	8,00	1,835	1,000
	Ekspertai	8,00	1,155	

Juodai paryškinti statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) studentų ir ekspertų nuomonių skirtumai (taikytas Stjudento kriterijus)

Iš lentelės matyti, kad svarbiausias organizacijos kultūros bruožas studentams ir ekspertams yra orientavimasis į žmones (studentų vidurkis – 8,72, ekspertų – 9,40). Tuo tarpu mažiausiai reikšmingas bruožas, anot studentų, yra agresyvumas (vidurkis – 6,38), ekspertams mažiausiai reikšmingas dėmesys detalėms (vidurkis – 7,70). Taikant Stjudento kriterijų statistiškai reikšmingi skirtumai gauti vertinant šiuos organizacijos kultūros bruožus: novatoriškumas ir rizika, orientavimasis į rezultatus, orientavimasis į komandas ir agresyvumas (konkurencija). Atkreiptinas dėmesys į tai, jog ne tik minėtus, bet ir visus kitus organizacijos kultūros bruožus (išskyrus stabilumą), ekspertai vertino kaip reikšmingesnius universitetui nei studentai (studentų vertinimo vidurkių amplitudė apima nuo 6,38 iki 8,72, ekspertų – nuo 7,70 iki 9,40). Ši tendencija akivaizdžiai atsispindi 3 paveiksle „Organizacijos kultūros bruožų reikšmingumas universitetui“.



3 pav. Organizacijos kultūros bruožų reikšmingumas universitetui

Šeštu klausimu studentų anketoje, penktu – ekspertams pateiktoje anketoje siekiama išsiaiškinti, kaip tiriamieji vertina aukštojo mokslo bruožų svarbą LMTA. Gauti rezultatai pateikiami 7 lentelėje.

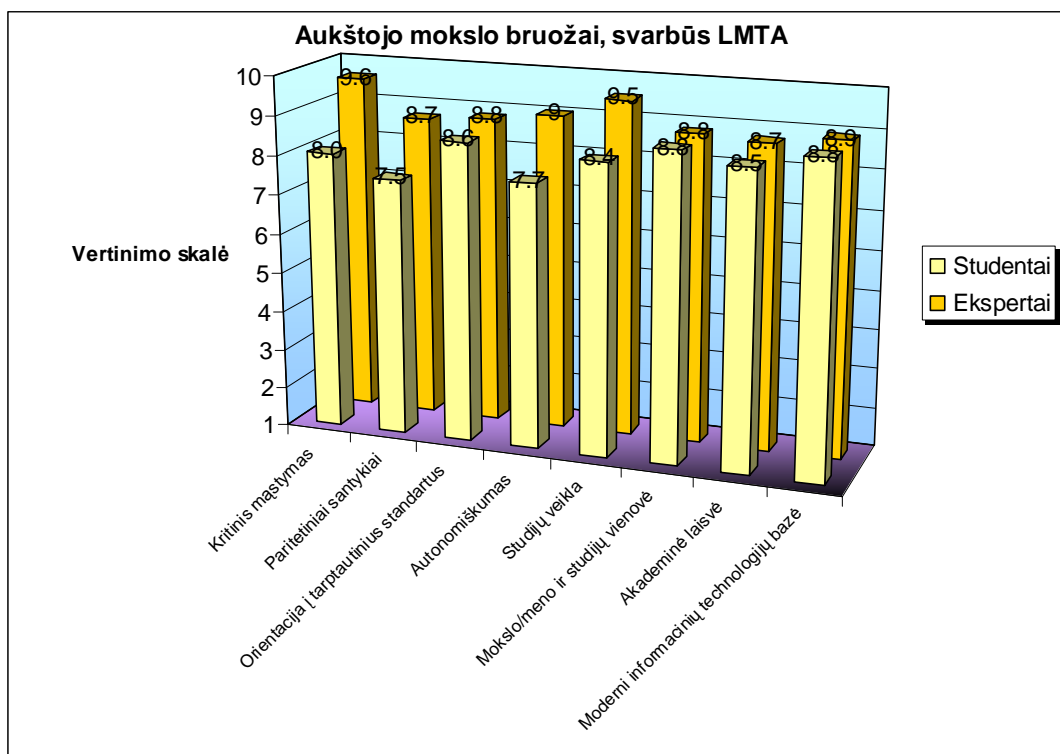
7 lentelė. Aukštojo mokslo bruožų svarbos LMTA vertinimas

Aukštojo mokslo bruožai	Respondentų grupė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Reikšmingumo lygmuo
Kritinis mąstymas	Studentai	8,03	1,993	<b>0,018</b>
	Ekspertai	9,60	0,699	

Paritetiniai santykiai	Studentai	7,49	1,972	0,065
	Ekspertai	8,70	0,823	
Orientacija į tarptautinius standartus	Studentai	8,56	1,944	0,716
	Ekspertai	8,80	1,135	
Autonomiškumas	Studentai	7,69	1,908	<b>0,045</b>
	Ekspertai	9,00	1,155	
Studijų veikla	Studentai	8,36	1,597	<b>0,005</b>
	Ekspertai	9,50	0,850	
Mokslo/meno ir studijų vienovė	Studentai	8,77	1,385	0,948
	Ekspertai	8,80	1,033	
Akademine laisvė	Studentai	8,49	1,537	0,682
	Ekspertai	8,70	1,059	
Moderni informacinių technologijų bazė	Studentai	8,85	1,913	0,935
	Ekspertai	8,90	1,524	

Juodai paryškinti statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) studentų ir ekspertų nuomonių skirtumai (taikytas Stjudento kriterijus)

Iš 7 lentelės matyti, kad svarbiausias aukštojo mokslo bruožas ekspertams yra kritinis mąstymas (vidurkis – 9,6), nuo jo ne daug atsilieka studijų veikla (vidurkis – 9,5), tuo tarpu studentai kaip svarbiausią bruožą išskiria modernią informacinių technologijų bazę (vidurkis – 8,85). Mažiausiai reikšmingas LMTA bruožas, anot studentų, yra paritetiniai santykiai (vidurkis – 7,49). Ekspertų nuomonė šiuo klausimu sutapo su studentų – paritetiniai santykiai ir akademinė laisvė buvo įvertinti mažiausiai (vidurkis – 8,70). Nepaisant to, ekspertų vertinime sudėtinga išskirti svarbiausią ir mažiausiai svarbų aukštojo mokslo bruožus, kadangi vertinimo vidurkių amplitudė yra gana siaura ir dominuoja aukštieji balai (nuo 8,70 iki 9,60). Studentai išvardintus aukštojo mokslo bruožus vertino kritiškiau, nors vidurkių amplitudė taip pat gana siaura (nuo 7,49 iki 8,85). Statistiškai reikšmingai nuomonės išsiskyrė vertinant šiuos aukštojo mokslo bruožus: kritinį mąstymą, autonomiškumą ir studijų veiklą. Studentų ir ekspertų nuomonių skirtumai atsispindi 4 paveiksle „Aukštojo mokslo bruožų svarba LMTA“.



4 pav. Aukštojo mokslo bruožų svarba LMTA

Septintu klausimu studentams, šeštu – ekspertams siekta išsiaiškinti, kurie, jų manymu, aukštojo mokslo bruožai ryškiai funkcionuoja LMTA. Gauti rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

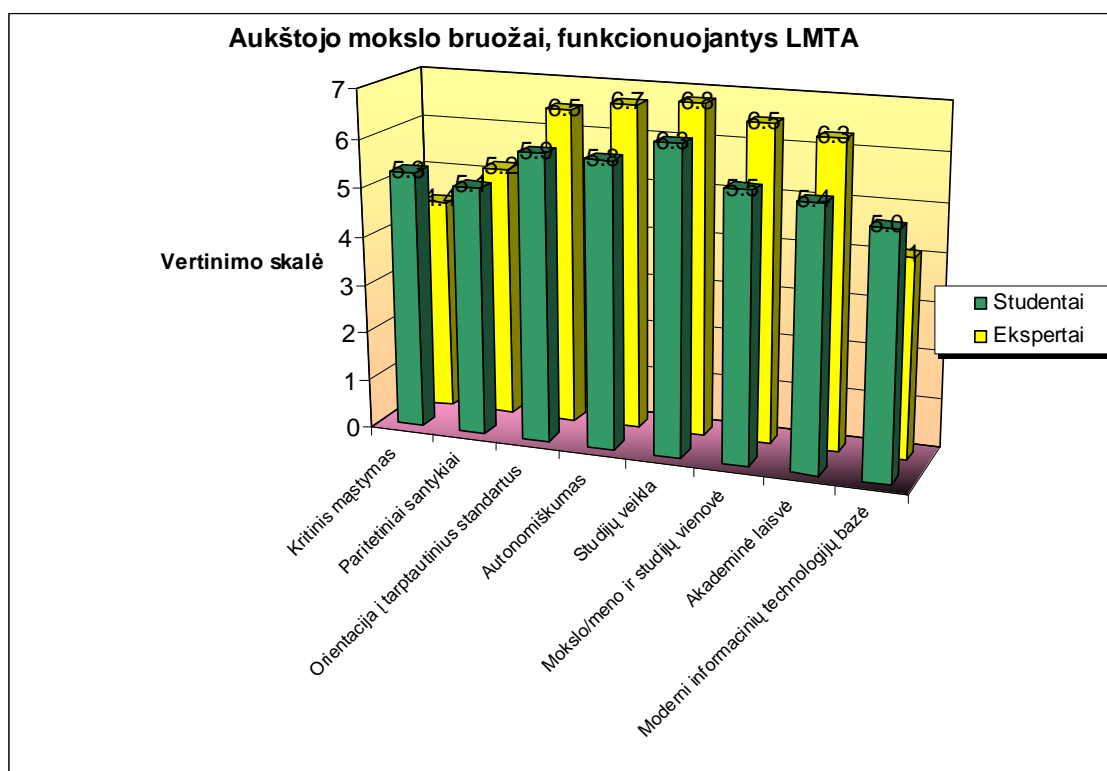
8 lentelė. Aukštojo mokslo bruožų funkcionavimas LMTA

Aukštojo mokslo bruožai	Respondentų grupė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Reikšmingumo lygmuo
Kritinis mąstymas	Studentai	5,31	1,894	0,186
	Ekspertai	4,40	1,955	
Paritetiniai santykiai	Studentai	5,10	2,010	0,894
	Ekspertai	5,20	2,201	
Orientacija į tarptautinius standartus	Studentai	5,90	2,198	0,421
	Ekspertai	6,50	1,581	
Autonomiškumas	Studentai	5,85	2,171	0,277
	Ekspertai	6,70	2,263	
Studijų veikla	Studentai	6,28	2,077	0,468
	Ekspertai	6,80	1,619	
Mokslo/meno ir studijų vienovė	Studentai	5,49	2,304	0,195
	Ekspertai	6,50	1,509	
Akademinė laisvė	Studentai	5,36	2,631	0,285
	Ekspertai	6,30	1,494	
Moderni informacinių technologijų bazė	Studentai	4,97	2,300	0,268
	Ekspertai	4,10	1,729	

## Taikytas Studento kriterijus

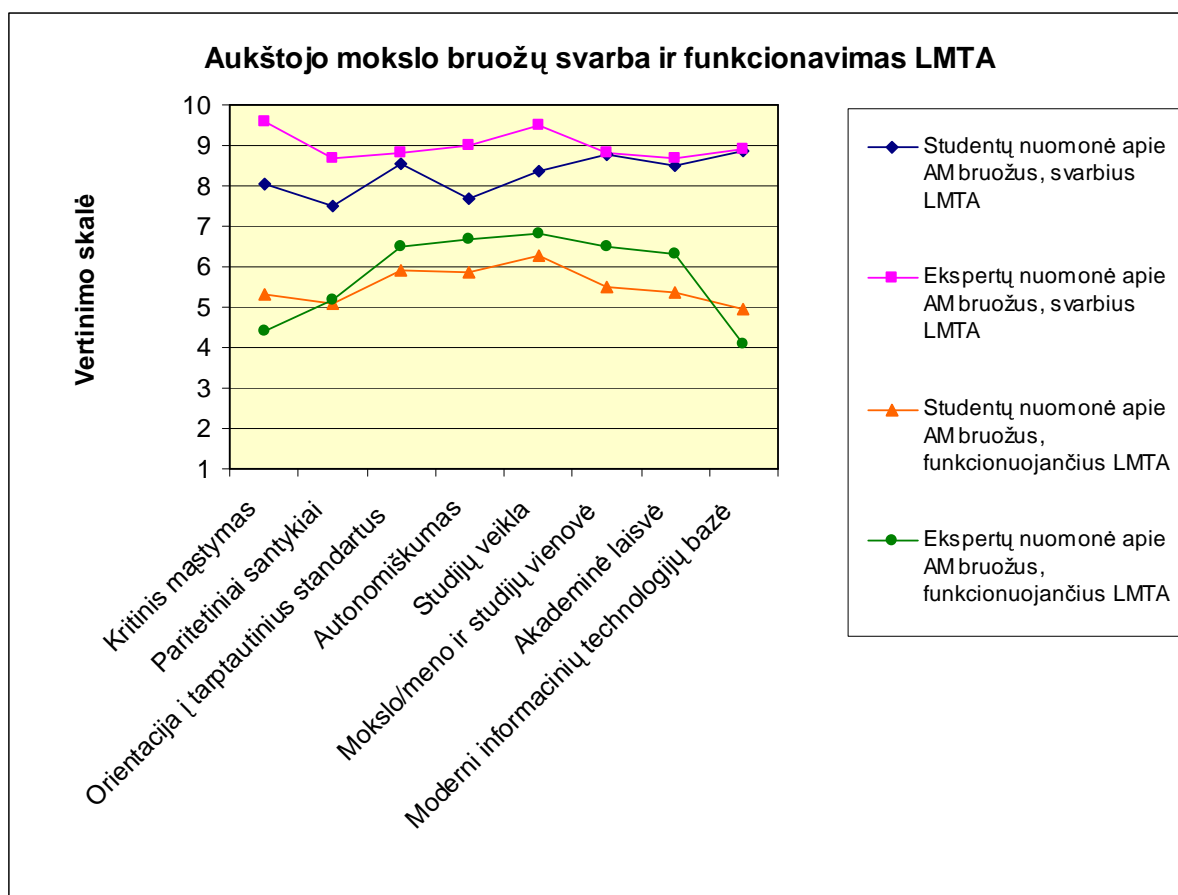
8 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia vieną (be statistiškai reikšmingų skirtumų) kritišką tiek studentų, tiek ekspertų nuomonę į aukštojo mokslo savybių funkcionavimą LMTA. Respondentai kaip ryškiausiai funkcionuojantį bruožą išskiria studijų veiklą, kadangi ši veikla akivaizdžiai pastebima (studentai šiai veiklai įvertinti paskirtų balų vidurkis siekia 6,28, ekspertų – 6,80). Tikėtina, kad žemus balus skyrę studentai vertino ne tik studijų veiklos kaip aukštojo mokslo bruožo funkcionavimą, bet ir studijų kokybę. Žemiausiai respondentai įvertino informacinių technologijų bazės būklę LMTA (studentų vidurkis – 4,97, ekspertų – 4,10).

Minėtina tai, jog, vertinant aukštojo mokslo bruožų raišką LMTA, ekspertų nuomonių vidurkių amplitudė yra įvairesnė (nuo 4,10 iki 6,80) nei studentų (nuo 4,97 iki 6,28) ar ekspertų ankstesniuose vertinimuose. Tuo galime įsitikinti 5 paveiksle „Aukštojo mokslo bruožų raiška LMTA“.



5 pav. Aukštojo mokslo bruožų raiška LMTA

Lyginant respondentų nuomonę apie aukštojo mokslo bruožų svarbą ir funkcionavimą LMTA (6 pav.), matyti, jog tiek studentų, tiek ekspertų nuomone, bruožų funkcionavimas yra per silpnai išreiškiamas, t. y., jų nuomone aukštojo mokslo bruožai yra svarbūs, tačiau funkcionuoja neužtektinai raiškiai. Minėtina, jog studentai aukštojo mokslo bruožų funkcionavimą vertino nuoseklesne amplitudė nei ekspertai.



7 pav. Aukštojo mokslo bruožų svarba ir funkcionavimas LMTA

Aštuntu klausimu studentams, septintu – ekspertams siekta išsiaiškinti, kurie, jų manymu, organizacijos kultūros bruožai svarbūs LMTA. Gauti rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Organizacijos kultūros bruožų svarba LMTA

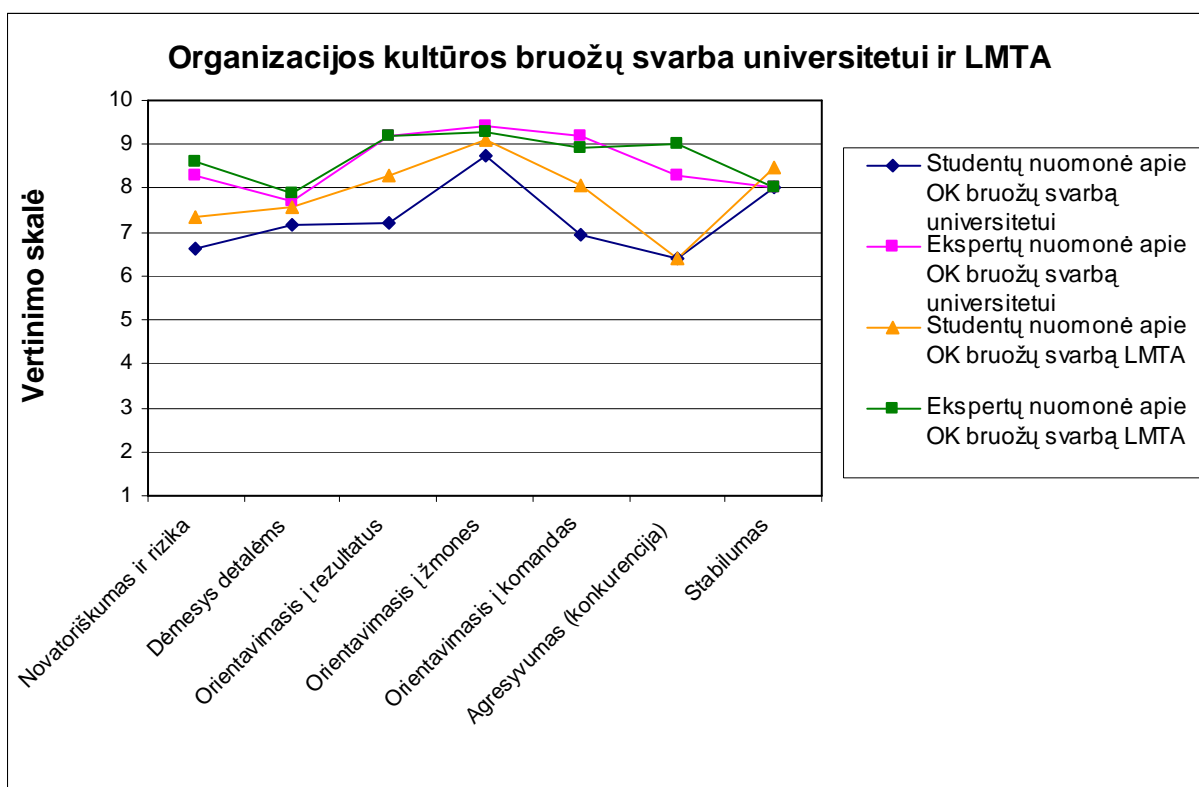
Organizacijos kultūros bruožai	Respondentų grupė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Reikšmingumo lygmuo
Novatoriškumas ir rizika	Studentai	7,33	1,545	<b>0,002</b>
	Ekspertai	8,60	0,843	
Dėmesys detalėms	Studentai	7,59	1,728	0,610
	Ekspertai	7,90	1,595	
Orientavimasis į rezultatus	Studentai	8,28	1,791	0,123
	Ekspertai	9,20	0,789	
Orientavimasis į žmones	Studentai	9,10	1,165	0,617
	Ekspertai	9,30	0,823	
Orientavimasis į komandas	Studentai	8,08	1,421	0,118
	Ekspertai	8,90	1,595	
Agresyvumas (konkurencija)	Studentai	6,38	2,424	<b>0,000</b>
	Ekspertai	9,00	0,816	

Stabilumas	Studentai	8,46	1,668	0,422
	Ekspertai	8,00	1,333	

Juodai paryškinti statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) studentų ir ekspertų nuomonių skirtumai (taikytas Stjudento kriterijus)

9 lentelėje matyti, jog, respondentų nuomone, orientavimasis į žmones itin svarbus LMTA (studentų vertinimo vidurkis – 9,10, ekspertų – 9,30). Mažiausiai reikšmingas, anot studentų, yra agresyvumas (vidurkis – 6,38), tuo tarpu pasak ekspertų LMTA mažiausiai aktualus organizacijos kultūros bruožas – dėmesys detalėms (vidurkis – 7,90). Respondentai, vertindami organizacijos kultūros bruožus, reikšmingus universitetui kaip institucijai (6 lentelė), išskyrė tuos pačius bruožus. Minėtina, kad statistiškai reikšmingi nuomonių skirtumai lydi tuos pačius organizacijos kultūros bruožus: novatoriškumą ir riziką bei agresyvumą.

6 paveiksle „Organizacijos kultūros bruožų svarba universitetui ir LMTA“ atsiskleidžia respondentų požiūris į organizacijos kultūros bruožų svarbą LMTA ir universitetui. Gauti atsakymai atskleidžia, jog ekspertai neišvelgia didelių nesutapimų tarp universiteto ir LMTA poreikių (ženkliau skiriasi tik agresyvumo svarbos įvertinimas). Tuo tarpu studentai labiau atskiria LMTA ir universiteto savybes. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog vertindami organizacijos kultūros bruožų svarbą LMTA, studentai skyrė aukštesnius balus nei vertindami tų pačių bruožų svarbą universitetui (nuomonės sutampa tik vertinant agresyvumą/konkurencingumą).



6 pav. Organizacijos kultūros bruožų svarba universitetui ir LMTA

Devintu klausimu studentams, aštuntu – ekspertams siekta išsiaiškinti, kurie, jų manymu, organizacijos kultūros bruožai ryškiai funkcionuoja LMTA. Gauti rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

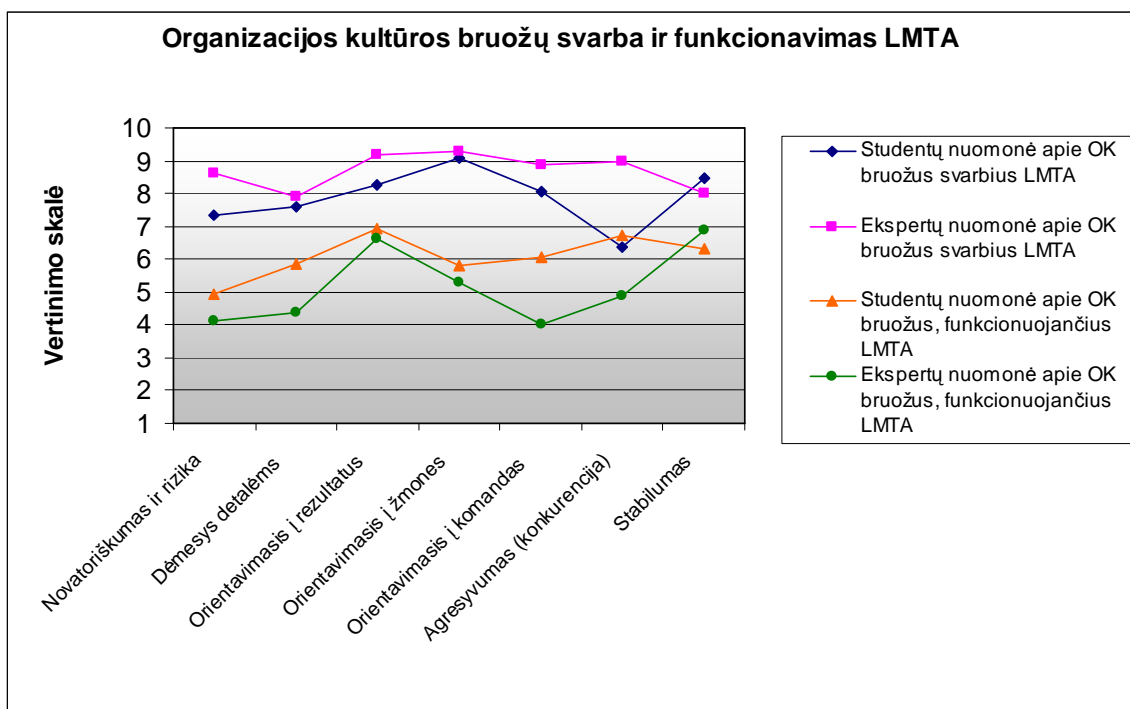
10 lentelė. Organizacijos kultūros bruožų funkcionavimas LMTA

Organizacijos kultūros bruožai	Respondentų grupė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Reikšmingumo lygmuo
Novatoriškumas ir rizika	Studentai	4,92	2,107	0,268
	Ekspertai	4,10	1,912	
Dėmesys detalėms	Studentai	5,85	2,277	0,068
	Ekspertai	4,40	1,713	
Orientavimasis į rezultatus	Studentai	6,95	2,339	0,664
	Ekspertai	6,60	1,838	
Orientavimasis į žmones	Studentai	5,79	2,657	0,594
	Ekspertai	5,30	2,359	
Orientavimasis į komandas	Studentai	6,05	2,595	<b>0,027</b>
	Ekspertai	4,00	2,309	
Agresyvumas (konkurencija)	Studentai	6,72	2,438	<b>0,037</b>
	Ekspertai	4,90	2,132	
Stabilumas	Studentai	6,31	2,754	0,526
	Ekspertai	6,90	1,912	

Juodai paryškinti statistiškai reikšmingi ( $p < 0, 05$ ) studentų ir ekspertų nuomonių skirtumai (taikytas Stjudento kriterijus)

10 lentelėje matyti, jog respondentų nuomone silpniausiai LMTA funkcionuoja novatoriškumas ir rizika (studentų vidurkis – 4,92, ekspertų – 4,10). Tuo tarpu vertinant ryškiai funkcionuojančius organizacijos kultūros bruožus studentų ir ekspertų nuomonės išsiskyrė: studentai geriausiai įvertino orientavimąsi į rezultatus (vidurkis – 6,95), ekspertai – stabilumą (vidurkis – 6,90). Statistiškai reikšmingai studentų ir ekspertų nuomonės nesutapo vertinant orientavimosi į komandas ir agresyvumo (konkurencijos) apraiškas. 7 paveiksle „Organizacijos kultūros bruožų svarba ir funkcionavimas LMTA“ lyginami respondentų nuomone svarbūs ir funkcionuojantys organizacijos kultūros bruožai. Akivaizdu, jog ekspertų nuomone, nė vienas reikšmingas organizacijos kultūros bruožas LMTA nėra ryškiai funkcionuojantis ar sąlygojantis LMTA akademinę kultūrą. Studentų vertinimas atskleidžia, jog, pasak jų, mažiausiai svarbus organizacijos kultūros bruožas agresyvumas LMTA funkcionuoja stipriausiai.





7 pav. Organizacijos kultūros bruožų svarba ir funkcionavimas LMTA

Kaip jau minėta anksčiau, tik 66 % studentų ir 100 % ekspertų teigė, jog universiteto kultūra gali tapti akademinų pokyčių veiksmu. Tačiau į 11 klausimą „Kodėl organizacijos kultūra yra (ne)reikšminga aukštojoje mokykloje?“ į atvirus klausimus atsakiusių studentų nuomone (iš 103 studentų atsakė 58 – 56,31 %), universiteto kultūra yra reikšminga. Studentai, vertindami organizacijos kultūros reikšmingumą, organizacijos kultūrą traktavo iš skirtingų pozicijų:

- akcentavo tarpusavio **santykius, klimata** (pvz., „kai pavaldiniai tarpusavyje ir su vadovybe bendrauja šiltai, draugiškai, kai vadovai atsižvelgia į jų pavaldinių interesus, kai vyrauja gera darbinga atmosfera ir sukurtos palankios sąlygos dirbti, tokia organizacijos kultūra skatina darbuotojus gerai atlikti savo darbą ir vieningai siekti bendrų organizacijos tikslų“, „teigiama atmosfera, geri atsiliepimai apie konkrečios organizacijos kultūrą skatintų studentų susidomėjimą mokykla, jos veikla, tobulinimu, ateitimi“ ir pan.);
- pabrėžė organizacijos **funkcijas** (pvz., „organizacijos kultūra reikšminga, nes padeda reguliuoti, palaikyti tvarką, bendravimą“, „organizacijos kultūra reikšminga, nes ji tiesiogiai lemia organizacijos veiklos sėkmę, galimybę įsitraukti į globalių reikšminių vyksmų“, „organizacijos kultūra reikšminga, nes skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą, stiprina bendrumo jausmą“);
- rėmėsi organizacijos kultūros kaip organizacijos **vertybių, vizijos, misijos, tikslų, veiklos** vienybės samprata (pvz., „organizacijos kultūra reikšminga, nes ji prisideda prie bendro aukštosios mokyklos klimato, bendrų vertybių formavimo, iniciatyvumo ir rezultatų

siekimo“, „reikšminga, nes aukštoji mokykla turi turėti aiškią strategiją bei orientuotis į dėstytojus ir studentus“).

Ekspertai į tą patį klausimą atsakė taip pat remdamiesi skirtingomis pozicijomis. Universiteto kultūra reikšminga:

- kaip organizacijos **unikalumo bruožas** (pvz., organizacijos kultūra <...> reikšminga, nes ji parodo kuo aukštoji mokykla yra unikali, padeda naujiems darbuotojams greičiau suprasti toje mokykloje vyraujančias vertybes“, „organizacijos kultūra aukštojoje mokykloje yra reikšminga, nes per ją atsiskleidžia aukštosios mokyklos unikalumas, akcentuojami bendri siekiai, kurie puoselėja bendruomenės bendrumo jausmą, tobulėjimo siekį“)
- kaip **funkcionalus veiksnys**, skatinantis kaitą (pvz., „funkcijas atitinkančios elgesio normos padeda siekti organizacijos veiklos tikslų, spręsti problemas, puoselėti vertybes“, „bendrų vertybių puoselėjimas ir aukštesnių standartų siekimas yra organizacijos progreso pagrindinė prielaida“, „visi darbo/mokymo procese dalyvaujantys subjektai turi jaustis stabiliai, jausti pasitikėjimą funkcionuojančia sistema, laikytis subordinacijos, ir kartu generuoti naujas idėjas, palaikyti inovacijas, būti aktyviu ir lojaliu savo mokyklos atstovu“)
- kaip **kokybišką veiklą** užtikrinantis veiksnys (pvz., „sudaro galimybes siekti užsibrėžtų tikslų trumpiausiu, optimaliausiu keliu“, „kaip ir bet kokioje kitoje organizacijoje yra svarbu turėti vieningas vertybes, siekiant kokybiškos veiklos“)

Atsižvelgdami į skirtingus požiūrius organizacijos kultūros atžvilgiu, apžvelgsime, kaip respondentai apibrėžė organizacijos kultūrą (10 klausimas studentų anketoje, 9 – ekspertų). Ekspertų organizacijos apibrėžimuose rasime daugelį mokslininkų minimų savybių, pvz.:

- OK – tai vertybių, tikslų ir bendro veikimo modelių visuma, padedanti suformuoti ilgalaikes ir trumpalaikes strategijas, aptikti bei išskleisti individualius ir kolektyvinius identitetus specifinėje srityje;
- OK – tai organizacijos bendruomenės pripažinta, kasdieninėje veikloje propaguojama organizacijos vizija, misija;
- OK – tai fundamentalių vertybių sistema, kurią suvokia, pripažįsta ir propaguoja organizacijos bendruomenė.

Tuo tarpu studentų pateiktos organizacijos kultūros sampratos yra įvairesnės, pvz.:

- OK – tarpusavio santykiai organizacijos viduje, pamatiniai principai ir nuostatos, kuriomis remiantis organizacija vykdo savo veiklą;
- OK – tai vertybių formavimas organizacijoje;
- OK – tai žmonių, dirbančių organizacijoje vertybių ir organizacijos tradicijų visuma;

- OK – tai bendruomenė, jog pažangumas mokslo, bendravimo tarpusavyje, požiūris bei santykis su aplinka;
- OK – tai vidiniai (žmonių tarpusavio santykiai, bendravimas su vadovybe ir bendradarbiais, o taip pat su studentais) ir išoriniai (patalpos, pats darbo organizavimas) veiksniai, lemiantys organizacijos bendrą klimatą.

Taigi matome, jog ekspertai organizacijos kultūrą suvokia fundamentaliau nei studentai. Kaip matyti iš pateiktų pavyzdžių, studentai organizacijos kultūrą linę sieti su organizacijos klimatu, kuris yra organizacijos kultūros dalis.

Pasiteiravus kokias LMTA kultūros kaip kaitos galimybes siūlytų respondentai, matyti, jog po skirtingomis formuluotėmis slypi novatoriškumo ir rizikos poreikis skirtingose LMTA veiklose (pvz., ekspertų atsakymai: „daugelyje organizacinių bei studijų lygmenų/parametrų išjudinti sąstingio inerciją ir įnešti gaivią novatoriškumo, konkurencijos ir pažangos dvasią“, „orientacija į naujoves“, „nebijoti naujumo“; studentų atsakymai: „novatoriškumas ir rizika studijų veikloje“, „novatoriškumas ir rizika, kurie čia suvokiami kaip vykusių ir išbandytų užsienio studijų modelių taikymas LMTA terpėje“, „trūksta iniciatyvos, dėmesingumo (žmonėms, atskiroms detalėms), novatoriško požiūrio“, „novatoriškumas paskaitų dėstyje“). Taip pat gana dažnai akcentuojama orientacijos į žmones stoka (pvz., ekspertų atsakymai: „reikėtų investuoti į žmogiškuosius išteklius“, „plėtoti autonomiškumą, atsisakyti įsigalėjusios biurokratinės kultūros, skatinti pedagoginio ir administracinio personalo, o taip pat ir studentų saviraišką bei motyvaciją“, „modernizuoti akademinę LMTA „dvasią“, neslopinti iniciatyvų „iš apačios“, moderniau ir šiuolaikiškiau organizuoti studijų, meno ir mokslo sklaidos procesus“, studentų atsakymai: „orientavimasis į žmones studijų veikloje“, „dėstytojų ir studentų atsakomybė vieni prieš kitus“, „didesnis viršenybės noras domėtis studentais, jų poreikiais“).

Atitinkamai respondentai nurodė ir kliuvinius panaudoti LMTA kultūrą kaip kaitos veiksnį. Dažniausiai pasitaikanti nuomonė buvo per menkas orientavimasis į žmones (pvz., ekspertų atsakymai: „LMTA valdžia kaip kliuvinys, kuri labiau rūpinasi savo, o ne bendruomenės interesais“, „biurokratizacija, susitelkimas į studijų administravimo procesus, atotrūkis tarp pedagoginio personalo ir administracijos“, studentų atsakymai: „LMTA administracijos ir dalies dėstytojų vadinamosios organizacinės kultūros nesutapimas su asmeninėmis studentų ir kitų akademinės bendruomenės narių kultūra“).

Paskutiniaisiais anketoje pateiktais klausimais (13-16 klausimai) ekspertai buvo paprašyti įvertinti darbo autorės parengtą matricą „Universiteto kultūra kaip pokyčių veiksnys“ (Žr. prieduose). 13 klausimu siekta išsiaiškinti, kokie matricoje pateikti kriterijai tikslingai atskleidžia universiteto kultūrą kaip akademinės kaitos veiksnį.

Kiek kartų pažymėta	Kriterijaus numeris					
7	3.7					
6	1.6	3.1				
5	1.2	3.6				
4	4.1	4.3	5.1	5.2	5.6	
3	1.1	1.4	3.3	8.6		
2	1.5	2.1	4.4	4.6	5.5	
1	2.3	2.4	2.5	2.7	8.2	8.4
0	7.1	7.3	6.5	5.7	7.7	

Šioje lentelėje matyti, kuriuos kriterijus ekspertai vertino palankiai, o kuriems neteikė daugiau svarbos. Minėtina, jog paprašius pasiūlyti netikslingai suformuluotų kriterijų korekcijas, penki ekspertai nepateikė jokių siūlymų. Du ekspertai siūlo koreguoti organizacijos kultūros bruožų pavadinimus – 1) reikėtų atskirti novatoriškumą ir riziką (siūlyta vadinti „galima rizika“); 2) vietoj neigiamo atspalvio turinčio agresyvumo naudoti sąvoka „konkurencingumas“. Vienas ekspertas siūlo atsisakyti 2.7 punkto, kadangi jis „ne visai tinka stabilumui apibrėžti ir numatyti“. Vienas ekspertas atkreipė dėmesį į 2.4 punktą, siūlydamas nesuteikti „per daug įgaliojimų studentams. <...> Studentai gali susikoncentruoti ne į studijų kokybę, o tiesiog siekti kuo lengviau gauti diplomą“. Vienas ekspertas pastebėjo, jog matricoje „neaprepiama daug kitų dalykų, kurie ne menkiau svarbūs aukštajai mokyklai. Pvz., pedagogų motyvacija tobulėti, mokslinės veiklos skatinimas ir sąlygų sudarymas, meninio kūrybiškumo ugdytas, pristatant pasaulinį meninių tendencijų spektrą, skatinant originalumo ir unikalumo (kūryboje) paiešką ir t. t.“. Ši nuomonė nukreipta ne į universiteto kaip institucijos akademinų bruožų kaitos kriterijus, ekspertas orientavosi ne į konkretų kriterijų, o bendrą kontekstą.

## Išvados

Atlikti tyrimai Lietuvos muzikos ir teatro Fortepijono ir muzikologijos fakultete atskleidė, jog tiek studentai, tiek ekspertai universiteto kultūrą kaip akademinų pokyčių veiksnį vertina teigiamai, kadangi, respondentų nuomone, organizacijos kultūros bruožai svarbūs universitetui kaip institucijai ir konkrečiai LMTA.

Fortepijono ir muzikologijos fakulteto studentų nuomone, svarbiausias organizacijos kultūros bruožas, itin reikšmingas tiek universitetui, tiek LMTA, yra orientavimasis į žmones, tačiau ryškiausiai funkcionuojantis – orientacija į rezultatus. Mažiausiai svarbus universitetui ir LMTA, pasak studentų, yra agresyvumas, o silpniausiai funkcionuoja novatoriškumas ir rizika.

Ekspertų nuomonė, renkant svarbiausią universiteto kultūros bruožą universitetui ir LMTA, sutapo su studentų nuomone. Pasak jų, svarbiausias yra orientavimasis į žmones, tačiau ryškiausiai jų nuomone pasireiškia stabilumas. Mažiausiai reikšminga, anot dėstytojų, yra orientacija į detales, tačiau silpniausiai LMTA funkcionuoja novatoriškumas ir rizika.

### 3. Universiteto kultūros kaip akademinės kaitos veiksnio panaudojimo gairės

Prisiminus, jog universiteto kultūra savyje talpina tiek įstaigos vidaus sistemą, tiek jos santykį su išore, galima teigti, jog keičiant nors vieną kultūros bruožo raišką, keisis ir kiti, kadangi kintanti vienos sistemos dalis suponuoja pokyčius kitose. Atliktas tyrimas LMTA atskleidė, jog respondentai, dalyvavę tyrimuose, sutiko, jog organizacijos kultūra gali tapti akademinų pokyčių veiksniumi. Tad stiprinant silpnai išreikštus (ar atvirkščiai – silpninant stipriai besireiškiančius) organizacijos kultūros bruožus, galima pakeisti akademinės charakteristikas. Kaip pastebi V. Targamadžė, „daug pokyčių arba didelis pokytis gali išbalansuoti arba net suardyti sistemą, tad permainingų lyderiui dera įvertinti instituciją kaip sistemą, jos išorinę ir vidinę aplinką, kad organizacijos orientacija į konkurentabilumą nebūtų pražūtinga jos strateginiam vystymuisi“ (Targamadžė V., 2006, p. 158). Tad keičiant organizacijos kultūros savybių raišką būtina tiksliai suvokti realią situaciją ir apsvarstyti siekiamus rezultatus.

Universiteto kultūra, kaip minėta 1 skyriuje, ypatinga savo stipriomis ir itin skirtingomis – studentų, dėstytojų ir administracijos darbuotojų – subkultūromis. Į tai atkreipę dėmesį universiteto kultūros kaitos planuotojai turėtų pirmiausia ištirti kiekvienos subkultūros poreikius ir jų tarpusavio ryšius.

Kaip jau minėta 2 skyriuje, respondentai (tiek studentai, tiek ekspertai) skirtingai vertina organizacijos kultūros bruožų svarbą universitete. Tačiau abi respondentų grupės svarbiausiu bruožu laiko **orientavimąsi į žmones**, kuris matricoje išreiškiamas per tokius aukštojo mokslo bruožus:

1. kritinis mąstymas (siūloma kaitos raiška: 1.4 matricos punktas);
2. paritetiniai santykiai (siūloma kaitos raiška: 2.4 matricos punktas);
3. autonomiškumas (siūloma kaitos raiška: 4.4 matricos punktas).

Siekiant stiprinti minėtą bruožą, reikėtų atkreipti dėmesį į itin svarbius universiteto viduje informacijos sklaidos metodus, komunikaciją. Tyrimas LMTA parodė, jog tiek studentams, tiek ekspertams trūksta bendradarbiavimo tarp skirtingų subkultūrų, nėra aiškios informacijos sklaidimo sistemos. Didesnis dėmesys studentams paskatintų labiau pasitikėti darbuotojais, paritetinių santykių raidą, būtų eliminuojamos galimybės manipuliuoti, interpretuoti bei klaidingai pateikti aktualią studentams informaciją. Rekomenduotina organizuoti administracijos darbuotojų susitikimus su studentais, pvz., dekanų valandas, supažindinimo su universiteto tvarka dienas, aktualios informacijos pateikimą internete, informacinio laikraščio studentams leidimą ir pan.

Per silpna orientacija į žmones aktuali ne tik tarp darbuotojų (administracijos ir dėstytojų) bei studentų, bet taip pat tarp administracijos darbuotojų ir dėstytojų, tarp skirtingo rango administracijos darbuotojų. Viena iš tokios kultūros apraiškų – darbuotojų nesupratimas, kodėl reikia daryti vienokius ar kitokius darbus, kurių prasmės jie nesuvokia, kadangi būta per mažai darbo aiškinant ir pan. Kylantis nepasitenkinimas išreiškiamas nesidomėjimu universiteto vidiniais pokyčiais, nesiekiami gerinti veiklą. Į tai reaguodami aukštosios mokyklos vadovai turėtų siekti „šildyti“ klimata, skatinti didesnę bendradarbiavimą.

Stiprinant orientavimosi į žmones charakteristiką, savaime pakistų ir vertybių samprata, kadangi jų centre turėtų atsirasti žmogus – studentas, dėstytojas, darbuotojas. O asmenybė, besijaučianti saugiau ir vertinama, sėkmingiau atlieka numatytą veiklą, tokiu būdu keisdama akademinę sistemą. Tad stiprinant šią kultūros savybę, reikėtų daugiau laiko skirti universiteto bendruomenei, daugiau diskutuoti, komentuoti atliekamą veiklą, planus bei siekius.

Vertinant kitus organizacijos kultūros bruožus, respondentų nuomonės išsiskyrė, todėl rezultatus aptarsime pagal respondentų grupę.

#### **Ekspertų vertinimas.**

Antrieji pagal svarbumą, ekspertų nuomone, yra du organizacijos kultūros bruožai: **orientavimasis į rezultatus ir orientavimasis į komandas.**

Orientavimosi į rezultatus kaita universitete gali pasireikšti per:

1. paritetinius santykius (siūloma kaitos raiška: 2.3 matricos punktas);
2. orientaciją į tarptautinius standartus (siūloma kaitos raiška: 3.3 matricos punktas);
3. autonomiškumą (siūloma kaitos raiška: 4.3 matricos punktas).

Orientavimosi į komandas kaita universitete gali pasireikšti per:

1. kritinį mąstymą (siūloma kaitos raiška: 1.5 matricos punktas);
2. paritetinius santykius (siūloma kaitos raiška: 2.5 matricos punktas);
3. studijų veiklą (siūloma kaitos raiška: 5.5 matricos punktas);
4. mokslo ir studijų vienovę (siūloma kaitos raiška: 6.5 matricos punktas).

Orientavimasis į rezultatus universiteto veiklai itin aktualus, kadangi jis skatina atsakomybės už (ne)kokybiškai atliekamą veiklą formavimąsi. Tikslingai reaguojant į atliekamų darbų kokybę, skatinama kokybiškesnė veikla, kuri suponuoja ir pokyčius akademinėje veikloje. Vadovai galėtų naudoti tiek finansinius, tiek moralinius įvertinimo ir paskatinimo principus.

Orientavimasis į komandas universitete ypač aktualus plėtojant projektinę veiklą, padedančią lengviau pasiekti strateginius planus. Stiprindama šį organizacijos kultūros bruožą, universiteto vadovybė turėtų siekti kuo daugiau bendruomenės žmonių įtraukti į projektinę veiklą, skleisti informaciją apie vykdomus projektus ir pan.

Tretieji pagal svarbą, ekspertų nuomone, yra du organizacijos kultūros bruožai: novatoriškumas ir rizika bei agresyvumas (konkurencija).

Novatoriškumas ir rizika gali sąlygoti šių universitetinių bruožų kaitą:

1. kritinio mąstymo (galima kaitos raiška: 1.1 matricos punktas);
2. paritetinių santykių (galima kaitos raiška: 2.1 matricos punktas);
3. orientacijos į tarptautinius standartus (galima kaitos raiška: 3.1 matricos punktas);
4. autonomiškumo (galima kaitos raiška: 4.1 matricos punktas);
5. studijų veiklos (galima kaitos raiška: 5.1 matricos punktas);
6. akademinės laisvės (galima kaitos raiška: 7.1 matricos punktas).

Universiteto siekis tapti novatorišku ir konkurencingu pirmiausia turėtų sietis su jo vizija bei strateginiais tikslais. Čia svarbu kryptingai apsispręsti, kokiomis priemonėmis bus įgyvendinami strateginiai tikslai. Kaip pastebi R. Želvys (2003, p. 62), yra keli švietimo įstaigų tipai: iniciatyvios (kai dirbama efektyviai, tačiau visą laiką stebimos naujovės, personalas vis įgyja naujų kompetencijų), plūduriojančios (kai dirbama gerai, tačiau nėra nuolatinio tobulėjimo), klaidžiojančios (kai nėra aiškiai suformuluotų tikslų ir siekių), kovojančios (kai dirbama neefektyviai, ir bergždžiai mėginama taisyti padėtį), skęstančios (dirbama neefektyviai, tačiau nesiimama jokių pokių). Būtent kovojančioms įstaigoms, anot R. Želvio, būdinga „kaip gelbėjimosi rato griebtis pirmų po ranka pasitaikiusių naujovių“ (Želvys R., 2003, p. 62), kurios nėra veiksmingos. Siekiant išvengti beprasmių priemonių naudojimo, strateginiai tikslai turi būti įgyvendinami kruopščiai suplanavus veiklą ir aktyviai vadovaujant.

### **Studentų vertinimas.**

Skirtingai nei ekspertams, studentų nuomone stabilumas universitetui yra labai svarbus (antras pagal svarbą).

Orientuojantis į stabilumą, galima paskatinti šių universitetinių bruožų kaitą:

1. paritetinių santykių (galima kaitos raiška: 2. 7 matricos punktas.);
2. orientacijos į tarptautinius standartus (galima kaitos raiška: 3. 7 matricos punktas.);
3. studijų veiklos (galima kaitos raiška: 5. 7 matricos punktas.).

Tarpusavio santykių stabilumas, netikėtų pokyčių nebuvimas padeda individui jaustis saugiam. Pagal klasika tapusia A. Maslow (1908-1970) poreikių hierarchijai, kurios esmė – nuoseklus poreikių tenkinimas keičia motyvaciją pagal hierarchiją, o individas, patenkinęs žemiausio lygio – fiziologinius ir saugumo – poreikius, gali rūpintis aukštesniais poreikiais. Akivaizdu, jog vadovams reikia siekti, jog universiteto bendruomenės nariai jaustųsi saugūs, t. y., bendrautų su jais, informuotų apie visus numatomus pokyčius, atskleistų jų naudą ir pan.



Trečias pagal svarbumą studentams organizacijos kultūros bruožas yra orientacija į rezultatus (ekspertai šį punktą įvertino kaip antrą pagal svarbą). Kadangi šis bruožas aptartas prie ekspertų vertinimo, čia išsamiau jis nebeminimas.

Ketvirtas pagal svarbą, anot studentų, organizacijos kultūros bruožas yra dėmesys detalėms. Būtent šį bruožą ekspertai įvertino kaip vieną mažiausiai reikšmingų. Tačiau orientuojantis į studentus, kaip į didelę universiteto subkultūrą, reikėtų stiprinti ir šią organizacijos kultūros charakteristiką, su kuria keistūsi:

1. kritinio mąstymo ugdymas (galima kaitos raiška: 1.2 matricos punktas.);
2. studijų veikla (galima kaitos raiška: 5.2 matricos punktas.);
3. informacinių technologijų bazė (galima kaitos raiška: 8.2 matricos punktas.).

Dėmesys detalėms universitete gali pasireikšti įvairiais būdais – dėmesiu studentų poreikiams ir išsakytiems pasiūlymams (tai persidengia su orientacija į žmones), dėmesiu aplinkai (t. y., pastatams, auditorijoms, pastebimai universiteto specifikai, bibliotekų teikiamoms paslaugoms ir pan.), dėmesiu skaidrumui, sąžiningumui, taip pat – informacijos sklaidai ir pan. Taigi vadovybei reikėtų tobulinti šias veiklos sritis. Dėstytojų darbe dėmesys detalėms pasireiškia turinio detalizavimu, konkretizavimu ir pan.

## **Išvados**

Universitete, kaip ir kitose organizacijose, keičiant vieną organizacijos kultūros bruožą, keičiasi ne tik bendra organizacijos kultūra, bet ir aukštojo mokslo bruožų raiška, sąlygojanti akademinis pokyčius. Stiprėjant svarbioms darbuotojams ir studentams organizacijos kultūros charakteristikoms, keisis ir akademinų savybių raiška. Tad labai svarbu iširti realią situaciją, persvarstyti universiteto viziją, misiją, strategiją ir pagal siekiamus rezultatus imtis konkrečių organizacijos kultūros bruožų stiprinimo ar silpninimo veiksmų.

Kiekvienas universiteto kultūros bruožas keičiamas konkrečia veikla – pvz., orientacija į žmones stiprėja daugiau dėmesio skiriant bendravimui, veiklos, ypač pokyčių aiškinimui, informacijos sklaidai; dėmesys detalėms pasireiškia dėmesiu patalpų fizinei būklei, bibliotekoms ir pan.; novatoriškumas ir rizika aktyvios vadybos dėka skleidžiasi per inovacijų pritaikymą.

## IŠVADOS

Darbe keliama hipotezė, kad universiteto kultūra gali būti panaudojama kaip akademinų pokyčių veiksnys, tyrimų metu pasitvirtino. Taigi, universiteto kultūra yra pajėgi tapti akademinų pokyčių veiksniumi.

Universiteto kultūrą, remiantis įvairiomis organizacijos kultūros sampratomis ir aukštojo mokslo bruožais, galima apibrėžti kaip mokslo ir studijų veiklą vykdančios aukštojo mokslo institucijos akademinų vertybių, būdingų švietimo sistemai, elgesio normų, klimato, misijos, vizijos, strateginių tikslų įgyvendinimo metodikos, valdymo būdo visumą.

Universiteto kultūra gali sąlygoti aukštojo mokslo bruožų – kritinio mąstymo, paritetinių santykių, orientacijos į tarptautinius standartus, autonomiškumo, studijų veiklos, studijų ir mokslo vienovės, akademinės laisvės bei informacinių technologijų bazės naujinimo – raišką.

Lietuvos muzikos ir teatro akademijoje atlikti kiekybinis ir kokybinis tyrimai buvo parengti remiantis S. P. Robbinso pateiktomis organizacijos kultūros charakteristikomis. Tyrimai atskleidė, jog respondentams universitete itin svarbi orientacija į žmones, skatinanti sklandžią komunikaciją ir individo saugumo pojūtį, paritetinius tarpusavio santykius. Mažiausiai reikšmingas bruožas, anot studentų, yra agresyvumas, anot ekspertų – dėmesys detalėms.

Siekiant universiteto kultūrą panaudoti kaip akademinų pokyčių veiksnį, ypatingai svarbu suvokti realią situaciją, žinoti universiteto subkultūrų poreikius, norimus pasiekti rezultatus sieti su universiteto misija, vizija, strateginiais tikslais. Suplanuoti universiteto kultūros keitimo veiksmai, įgyvendinti aktyvios vadybos dėka, pakeis ir akademinų bruožų raišką.

## REKOMENDACIJOS

- Universiteto vadovams, vadybininkams, siekiantiems tobulinti universiteto kultūrą, rekomenduotina daugiau dėmesio skirti ne tik orientacijai į rezultatus, komandas, novatoriškumą ir riziką, stabilumą, bet ir orientacijai į žmones, agresyvumą (konkurencingumą). Šių organizacijos kultūros bruožų visuma užtikrins sėkmingą universiteto veiklą įvairiose srityse.
- LMTA vadovams rekomenduotina stiprinti orientavimosi į žmones kultūros bruožui, t. y., daugiau dėmesio skirti komunikacijai, informacijos sklaidai ir pan.. Tai paskatintų darbuotojų ir studentų didesnę pasitikėjimą aukštąja mokykla, kokybiškesnę veiklą.

## LITERATŪRA

1. Alvesson M. Understanding Organizational Culture. 2002. London: SAGE. Prieiga per internetą:  
[http://books.google.lt/books?id=zcm1m9YnJ8kC&printsec=frontcover&source=gbs\\_summary\\_r&cad=0#PPT1,M1](http://books.google.lt/books?id=zcm1m9YnJ8kC&printsec=frontcover&source=gbs_summary_r&cad=0#PPT1,M1) [Žiūrėta 2009 m. balandžio 6 d.]
2. Aukštojo mokslo tradicija, šiuolaikiškumas ir perspektyva. Edukologijos tyrimų medžiaga debatams. Parengė P. Jucevičienė. 2003. Kaunas: Technologija.
3. Bruzgelevičienė R. Lietuvos švietimo kaita. Švietimo reformos darbai tūkstantmečių sandūroje: tendencijos, lūkesčiai. 2001. Vilnius: Garnelis.
4. Bukelevičiūtė D. Nacionalinė studijų programa (NSP). Prieiga per internetą:  
[www.smm.lt/es\\_parama/rm/docs/090421/NSP%20pristatymas%202009-04-21.ppt](http://www.smm.lt/es_parama/rm/docs/090421/NSP%20pristatymas%202009-04-21.ppt)  
[Žiūrėta 2009 m. gegužės 15 d.]
5. Bulajeva T. Aukštojo mokslo internacionalizavimas globalizacijos sąlygomis // Acta Paedagogica Vilnensia. 2005, 14, p. 179-186.
6. Busher H. Understanding Educational Leadership. 2006. London: Open University Press.
7. Davies B., Ellison L. Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai. 2006. Vilnius: Homo liber.
8. Dubauskas G. Organizacijų elgsena. 2006. Vilnius: KA leidykla.
9. Duoblienė L. Šiuolaikinė ugdymo filosofija: refleksijos ir dialogo link. 2006. Vilnius: Tyto alba.
10. Gedutis A. Valstybės mokslo politika ir I. Kanto fakultetų ginčas // Žmogus ir žodis. 2006, Nr. 4, p. 3-7. Prieiga per internetą:  
[www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=8B9E9FCD-3089-43F2-AEA5-DBBE87C954F3](http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=8B9E9FCD-3089-43F2-AEA5-DBBE87C954F3) [Žiūrėta 2008 m. lapkričio 17 d.]
11. Grebliauskas A. Aukštojo mokslo finansavimo teorinis pagrindimas. // Lietuvos aukštojo mokslo kokybės parametrų modeliavimas. 2007. Kaunas: ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto leidykla. P. 32-40.
12. Gudaitytė D. Aukštojo mokslo tapimo masiniu reiškiniu ypatumai: pasaulinės tendencijos ir jų projekcija į Lietuvą (Daktaro disertacija). 2000. Kaunas: KTU.
13. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. 1996. Kaunas: KTU.
14. Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N. Universiteto kultūra ir jos tyrimas. 2000. Kaunas: Technologija.
15. Juknytė-Petreikienė I. Aukštosios mokyklos internacionalizacijos parametrai ir kokybės vertinimas. Aukštojo mokslo kokybė. 2006, Nr. 3. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.

- P. 92-122. Prieiga per internetą:  
[www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=D72193F1-0DE9-4A5E-95F1-B79CD28C5135](http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=D72193F1-0DE9-4A5E-95F1-B79CD28C5135) [Žiūrėta 2008 m. lapkričio 17 d.]
16. Juozaitis A. M. Besimokantys suaugusieji. 2000. Vilnius: Danielius.
  17. Kačerauskas T., Zavadskas E. K. Politika 3: universiteto kova demokratijos sąlygomis // Problemos. 2006. Internetinė prieiga:  
[www.leidykla.eu/fileadmin/Problemos/2006\\_priedas/Tomas\\_Kacerauskas\\_Edmundas\\_Kazimieras\\_Zavadskas.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Problemos/2006_priedas/Tomas_Kacerauskas_Edmundas_Kazimieras_Zavadskas.pdf) [Žiūrėta 2009 m. kovo 16 d.]
  18. Kardelis K., Šeščilienė I. M., Rastauskienė G. J. Aš koncepcija: kognityvinio komponento raiška tarp Lietuvos aukštųjų mokyklų dėstytojų // Acta paedagogica Vilnensia. 2000. Nr. 20, p. 37-61. Prieiga per internetą:  
[www.leidykla.eu/fileadmin/Acta\\_Paedagogica\\_Vilnensia/20/37-51.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/20/37-51.pdf) [Žiūrėta 2008 m. lapkričio 14 d.]
  19. Kokybės kultūra aukštosiose mokyklose. // Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos. Ats. redaktorius P. Žiliukas. 2007. Kaunas: Technologija, p. 57-64.
  20. Kučinskas V., Paulauskaitė A. Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose. // Aukštojo mokslo kokybė. 2005, Nr. 2, p. 144-165.
  21. Lietuvos aukštasis mokslas. Baltoji knyga. 1999. Vilnius: LR ŠMM.
  22. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos butų privatizavimo įstatymo normų, nustatančių aukštųjų mokyklų bendrabučių kambarių privatizavimą, atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“, 1994 m. birželio 24 d. Prieiga per internetą:  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=18994](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=18994). [Žiūrėta 2009 m. gegužės 4 d.]
  23. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas. 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242 Vilnius. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/ti/docs/istatymai/MSI.pdf>. [Žiūrėta 2009 m. gegužės 21 d.]
  24. Magistrantūros studijų programų vertinimo metodika. 2007. Vilnius: Studijų kokybės vertinimo centras.
  25. Magistrantūros studijų programų kūrimo metodika. 2008. Vilnius: Studijų kokybės vertinimo centras.
  26. Pociūtė B. Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė – kokybės kultūra // Acta paedagogica Vilnensia. 2005, Nr. 15, p. 188-196. Prieiga per internetą:  
[www.su.lt/filemanager/download/3794/10.pdf](http://www.su.lt/filemanager/download/3794/10.pdf) [Žiūrėta 2009 m. gegužės 11 d.]

27. Poškienė A. Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys (Daktaro disertacija). 1998. Kaunas: KTU.
28. Poškienė A. Pastebimos universiteto organizacijos kultūros ir aukštojo mokslo bruožų priklausomybė. // Ugdymo kaita ir šiuolaikinės pedagoginės technologijos. VI Tarptautinė mokslinė konferencija. Pranešimai. 1999. Vilnius: VPU, p. 221-228.
29. Ramsden P. Kaip mokyti aukštojoje mokykloje. 2000. Vilnius: Aidai.
30. Rimienė V. Studentų kritinio mąstymo dispozicijų ir įgūdžių kaitos galimybės // Acta pedagogica Vilnensia. 2007, Nr. 17, p. 78-85. Prieiga per internetą: [www.leidykla.eu/fileadmin/Acta Paedagogica Vilnensia/17/Vaiva Rimiene.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/17/Vaiva_Rimiene.pdf) [Žiūrėta 2009 m. balandžio 7 d.]
31. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. 2006, II leidimas. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
32. Samalavičius A. Akademinės bendruomenės ir universiteto kultūros // Logos. 2006 Nr. 46, p. 6-13. Prieiga per internetą: [www.litlogos.lt/L46/6\\_13psl.pdf](http://www.litlogos.lt/L46/6_13psl.pdf) [Žiūrėta 2009 m. kovo 16 d.]
33. Shein E. A. Organizational Culture and Leadership. 2004. New York: Jossey Bass. Prieiga per internetą: [http://books.google.com/books?id=xhmezdokfnyc&pg=PR5&hl=lt&source=gbs\\_selecte\\_d\\_pages&cad=0\\_1#PPP1,M1](http://books.google.com/books?id=xhmezdokfnyc&pg=PR5&hl=lt&source=gbs_selecte_d_pages&cad=0_1#PPP1,M1). [Žiūrėta 2009 m. balandžio 16 d.]
34. Simplicio J. S. C. Shared Governance: An Analysis of Power on the Modern University Campus from the Perspective of an Administrator // Education. Nr. 126 4 763-768.
35. Smegenų verslas. Aukštojo mokslo apžvalga // The Economist 2005 m. rugsėjo 10 d. (Vertė Vaclovas Šleinota). Prieiga per internetą: [www.lmt.lt/SVARBU/TEKSTAS/Economist\\_visas.doc](http://www.lmt.lt/SVARBU/TEKSTAS/Economist_visas.doc) [Žiūrėta 2009 m. kovo 16 d.]
36. Stunžienė D. Kritinio mąstymo ugdymas Utenos kolegijoje // Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose. 2004, Nr. 1, p. 56-61. Kaunas: KTU. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2004~ISSN\\_1822-1068.N\\_1.PG\\_56-61/DS.002.0.02.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2004~ISSN_1822-1068.N_1.PG_56-61/DS.002.0.02.ARTIC). [Žiūrėta 2009 m. balandžio 3 d.]
37. Šeibokienė A. Vadybos pagrindai. Metodinė medžiaga. 2002. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
38. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. 2008, Nr. 15 (4), p. 1-6. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/175.pdf>. [Žiūrėta 2009 m. gegužės 13 d.]
39. Targamadžė V. Švietimo organizacijų elgsena. 1996. Kaunas: KTU.

40. Targamadžė V. Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas. 2006. Vilnius: Leidykla.
41. Targamadžė V., Žibėnienė G. Aukštojo mokslo studijų sistemos harmonizavimas Lietuvoje – studijų kokybės tobulinimo prielaida // Aukštojo mokslo kokybė. 2006, Nr. 03, p. 81-91. Prieiga per internetą: [www.su.lt/filemanager/download/3788/3.pdf](http://www.su.lt/filemanager/download/3788/3.pdf) [Žiūrėta 2009 m. vasario 11 d.]
42. Tinfavičienė I. Edukologijos magistro studijų programų vertinimas: akademinio šiuolaikiškumo aspektas // Pedagogika. 2007, Nr. 88, p. 25-30. Prieiga per internetą: [www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=f1123d6554da49128470b162f5f58ce5](http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=f1123d6554da49128470b162f5f58ce5) [Žiūrėta 2009 m. vasario 20 d.]
43. Tinfavičienė I. Istorinė universitetinio aukštojo mokslo sampratos raida // Acta pedagogica Vilnensia. 2007, Nr. 19, p. 186-195. Prieiga per internetą: [www.leidykla.eu/fileadmin/Acta\\_Paedagogica\\_Vilnensia/19/186-195.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/19/186-195.pdf) [Žiūrėta 2009 m. kovo 7 d.]
44. Tinfavičienė I. Lietuvos universitetinio aukštojo mokslo paradigmu kaita: edukologijos magistrantūros studijų atvejis (Daktaro disertacija). 2008. Vilnius: VU.
45. Tutlys V. Lietuvos aukštojo mokslo situacija užsienio šalių aukštojo mokslo sistemų kontekste. // Lietuvos aukštojo mokslo kokybės parametrų modeliavimas. 2007. Kaunas: ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto leidykla. P. 56-87.
46. Vaitkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas. 2004. Vilnius: Žodynas.
47. Vanagas P. Visuotinės vadybos kokybė. 2004. Kaunas: Technologija.
48. Želvys R. Internacionalizacijos iššūkiai Lietuvos aukštajam mokslui // Acta Pedagogica Vilnensia. 2007, Nr. 17, p. 140-146. Prieiga per internetą: [www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=1b466490-a9f5-478f-8c07-6d541747819d](http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=1b466490-a9f5-478f-8c07-6d541747819d) [Žiūrėta 2009 m. kovo 7 d.]
49. Želvys R. Konkurencija tarp aukštųjų mokyklų – teoriniai modeliai ir plėtotės galimybės // Pedagogika. 2007, Nr. 87, p. 7-12. Prieiga per internetą: [www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=32f153811e604e71806c3f8c7ee13880](http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=32f153811e604e71806c3f8c7ee13880) [Žiūrėta 2009 m. kovo 16 d.]
50. Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. 2003. Vilnius: VU.

## **PRIEDAI**





### I priedas. Universiteto kultūra kaip pokyčių veiksnys

Universiteto bruožai	Kritinis mąstymas	Paritetiniai santykiai	Orientacija į tarptautinius standartus	Autonomišku- mas	Studijų veikla	Mokslo ir studijų vienovė	Akademinė laisvė	Moderni informacinių technologijų bazė
OK bruožai								
Novatoriškumas ir rizika	1.1 Taikomi naujausi, neišbandyti dėstymo metodai, projektinės užduotys	2.1 Dėstytojai įtraukiami į studentų pradėtus ar inicijuotus projektus, tarptautinę veiklą, konkursus	3.1 Naujausių tarptautinių mokslinių atradimų integracija į studijų procesą; naujausių tarptautinių standartų diegimas administracijos darbe	4.1 Savivaldos teisė, fakultetams, katedroms, studijų programoms, kuruojamoms direktorių; fakultetų finansinė laisvė disponuoti už studijų rezultatus surinktomis lėšomis, paskirstant jas studijų programoms	5.1 Dėstomi nauji kursai, praktiniai įgūdžiai įgyjami simuliacinėse erdvėse (pvz., įsivaizduojamosiose įstaigose), dėstyti kviečiami mažesnį laipsnį, tačiau daugiau praktinės patirties turintys asmenys. Aukštojo mokslo procesas orientuojamas į įgūdžius ir kompetencijas, o ne teorines žinias		7.1 Studentų laisvė rinktis studijų intensyvumą, trukmę.	
Dėmesys detalėms	1.2 Detalės panaudojimas keičiant paskaitos struktūrą, skatinant studentus				5.2 Turinio, kaip ugdymo proceso detalės, kaita			8.2 Sudaromos sąlygos įvairiems moderniausiems tyrimams, ypatingą

	analizuoti, vertinti dėstomą medžiagą							dėmesį skiriant detalėms, pagal studentų poreikius kuriamos eksperimentinės grupės
Orientavimasis į rezultatus		2.3 Dėstytojai ir studentai lygiateisiai dalyvauja įvairiuose projektuose siekiant užsibrėžto tikslo	3.3 Bendradarbiavimas tarptautinėje projektinėje veikloje; užsienio lektorių intensyviai dėstomi kursai	4.3 Administracijos darbuotojų skatinimas pagal atliktus darbus (pvz., kintantis atlyginimas, įvairių motyvacinių veiksmų pasitelkimas)			7.3 Laisvai pasirinktų tyrimų rezultatų panaudojimas tiek ugdymo procese, tiek tolimesnėje aukštosios mokyklos veikloje	
Orientavimasis į žmones	1.4 Individualios užduotys, lavinančios kritinį mąstymą	2.4 Dėstytojai ir studentai lygiateisiai dalyvauja įvairiuose projektuose, konkursuose; studentų dalyvavimas vertinimo kriterijų nustatyme		4.4 Perėjimas iš biurokratinės kultūros į užduočių kultūrą				8.4 Informacinių technologijų naudojimas paskaitų metu, sudarant sąlygas studentams studijuoti pagal savo galimybes (pvz., nuotoliniai kursai)

Orientavimasis į komandas	1.5 Užduotys komandoms, jas sudarant ne tik pagal administracinius vienetus, bet pagal turimas kompetencijas	2.5 Lygiaverčiai dėstytojų ir studentų grupių debatai/ meninės varžybos			5.5 Grupinių projektų/užduočių rengimas, klausimų ir temų nagrinėjimas komandose	6.5 Komandose atliekami tyrimai/analizės/meniniai projektai įtraukiami į studijų procesą		
Agresyvumas (konkurencija)	1.6 Kritinio mąstymo ugdymas analizuojant aplinką, ieškant išskirtinių mokslinių /meninių nišų		3.6 Konkuravimas su užsienio aukštosiomis mokyklomis, siūlant aktualius kursus užsienio kalba	4.6 AM valdymo modelio optimizavimas, pasitelkiant įvairias technologijas (pvz., studijų apskaitos sistemą)	5.6 Modulių, aktualių būsimiems specialistams pagal esamas rinkos sąlygas, įtraukimas į studijų programą, nuolatinis studijų programos atnaujinimas			8.6 Naujausių literatūros šaltinių, įrenginių įsigijimas ir pritaikymas
Stabilumas		2.7 Atsisakymas klausimo-atsakymo principo, vietoj jo – nuolatinės diskusijos, atsižvelgiant į auditorijos	3.7 Tarptautinių vertinimo standartų skaidrus pritaikymas mokyklos viduje		5.7 Įprastų dėstyto, egzaminavo modelių taikymas		7.7 Dėstytojų akademinės laisvės neribojimas	

		siūlomas potemes.						
--	--	----------------------	--	--	--	--	--	--



## II priedas. Anketa ekspertams

### Gerbiamas eksperte,

Šio tyrimo tikslas yra nustatyti LMTA Fortepijono ir muzikologijos fakulteto kultūrą kaip kaitos veiksnį. Mums svarbu Jūsų, LMTA darbuotojų, nuomonė.

Tyrimą atlieka Vilniaus universiteto edukologijos studijų programos magistro II kurso studentė Vitalija Mockutė.

1. Kiek metų dirbate LMTA? (tinkamą atsakymą pabraukite)

- 1-3 metus
- 3-5 metus
- 5-15 metų
- 15 ir daugiau metų

2. Kokį darbą dirbate LMTA?

- Tik pedagoginį
- Tik administracinį
- Ir pedagoginį, ir administracinį

3. Ar gali, Jūsų manymu, organizacijos kultūra tapti universiteto pokyčių veiksmu?

- Taip
- Ne
- Nežinau

4. Kaip vertintumėte 10 laipsnių skalėje organizacijos kultūros bruožų reikšmingumą universitetui (ne konkrečiam universitetui, o mokslo ir studijų institucijai)? (10 – ypatingai reikšminga, 0 – visai nereikšminga)

Novatoriškumas ir rizika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dėmesys detalėms	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientavimasis į rezultatus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientavimasis į žmones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientavimasis į komandas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Agresyvumas (konkurencija)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stabilumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Įvertinkite 10 laipsnių skalėje aukštojo mokslo bruožus, Jūsų manymu **svarbius ir reikalingus** LMTA? (10 – ypatingai svarbu, 0 – visai nesvarbu)

Kritinis mąstymas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Paritetiniai (lygiaverčiai) santykiai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientacija į tarptautinius standartus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Autonomiškumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Studijų veikla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mokslo/meno ir studijų vienovė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Akademinė laisvė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Moderni informacinių technologijų bazė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Įvertinkite 10 laipsnių skalėje aukštojo mokslo bruožus, Jūsų manymu ryškiai **funkcionuojančius** LMTA? (10 – ypatingai funkcionalu, 0 – visai nefunkcionalu)

Kritinis mąstymas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Paritetiniai santykiai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientacija į tarptautinius standartus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Autonomiškumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Studijų veikla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mokslo/meno ir studijų vienovė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Akademinė laisvė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Moderni informacinių technologijų bazė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Įvertinkite 10 laipsnių skalėje organizacijos kultūros bruožus, Jūsų manymu **svarbius ir reikalingus** LMTA? (10 – ypatingai svarbu, 0 – visai nesvarbu)

Novatoriškumas ir rizika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dėmesys detalėms	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientavimasis į rezultatus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientavimasis į žmones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientavimasis į komandas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Agresyvumas (konkurencija)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stabilumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Įvertinkite 10 laipsnių skalėje organizacijos kultūros bruožus, Jūsų manymu **funkcionuojančius** LMTA? (10 – ypatingai svarbu, 0 – visai nesvarbu)

Novatoriškumas ir rizika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dėmesys detalėms	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientavimasis į rezultatus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientavimasis į žmones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Orientavimasis į komandas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Agresyvumas (konkurencija)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stabilumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Kaip Jūs apibrėžtumėte organizacijos kultūrą?

Organizacijos kultūra tai: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10. Jūsų manymu, organizacijos kultūra yra (ne)reikšminga aukštojoje mokykloje, nes:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

11. Kokias siūlytumėte tris pagrindines LMTA kultūros, pagrįstos aukštojo mokslo bruožais, kaitos galimybes?

a) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_  
 c) \_\_\_\_\_

12. Kokie, Jūsų manymu, trys pagrindiniai kliuviniai trukdo panaudoti LMTA kultūrą kaip kaitos veiksnį?

a) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_  
 c) \_\_\_\_\_

13. Kokie matricoje pateikti kriterijai (sankirtos taškai), Jūsų manymu, tikslingai atskleidžia universiteto (kaip institucijos) kultūrą kaip akademinės kaitos veiksnį?

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

14. Kokius kriterijus siūlytumėte pakoreguoti, pakeisti? Kodėl?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**15.** Kokie matricoje pateikti kriterijai, Jūsų manymu, padėtų LMTA įvykdyti akademinis pokyčius?

.....

.....

.....

.....

.....

**16.** Kokius kriterijus taikytumėte LMTA? Kaip siūlytumėte kriterijus pakoreguoti, pakeisti? Kodėl?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Paritetiniai santykiai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientacija į tarptautinius standartus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Autonomiškumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Studijų veikla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mokslo/meno ir studijų vienovė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Akademinė laisvė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Moderni informacinių technologijų bazė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Įvertinkite 10 laipsnių skalėje aukštojo mokslo bruožus, Jūsų manymu ryškiai **funkcionuojančius** LMTA? (10 – ypatingai svarbu, 0 – visai nesvarbu)

Kritinis mąstymas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Paritetiniai santykiai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientacija į tarptautinius standartus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Autonomiškumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Studijų veikla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mokslo/meno ir studijų vienovė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Akademinė laisvė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Moderni informacinių technologijų bazė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Įvertinkite 10 laipsnių skalėje organizacijos kultūros bruožus, Jūsų manymu **svarbius ir reikalingus** LMTA? (10 – ypatingai svarbu, 0 – visai nesvarbu)

Novatoriškumas ir rizika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dėmesys detalėms	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientavimasis į rezultatus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientavimasis į žmones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientavimasis į komandas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Agresyvumas (konkurencija)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stabilumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Įvertinkite 10 laipsnių skalėje organizacijos kultūros bruožus, Jūsų manymu **funkcionuojančius** LMTA? (10 – ypatingai svarbu, 0 – visai nesvarbu)

Novatoriškumas ir rizika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dėmesys detalėms	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientavimasis į rezultatus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientavimasis į žmones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Orientavimasis į komandas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Agresyvumas (konkurencija)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stabilumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Kaip Jūs apibrėžtumėte organizacijos kultūrą?

Organizacijos kultūra tai: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Jūsų manymu, organizacijos kultūra yra (ne)reikšminga aukštojoje mokykloje, nes:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Kokias siūlytumėte tris pagrindines LMTA kultūros, pagrįstos aukštojo mokslo bruožais, kaitos galimybes?

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

13. Kokie, Jūsų manymu, yra trys pagrindiniai kliūviniai LMTA kultūros, pagrįstos aukštojo mokslo bruožais, kaip kaitos veiksnio panaudojimui?

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

**Labai ačiū už sugaištą laiką!**