



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

VAIDA IMBRASIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

MOKYKLOS KULTŪROS KŪRIMAS KOMANDINIU DARBU

Darbo vadovė: prof. dr. Renata Bilbokaitė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Vaida Imbrasienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba / Vadyba (pedagogams, „NextGenerationEU“ <i>Management / Management (for educators, NextGenerationEU)</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu <i>Creating a school culture with teamwork strategies</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Vaida Imbrasienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:

I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Vaida Imbrasienė. Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu. Magistro darbas.

Vadovė prof. dr. Renata Bilbokaitė; Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija.

Vadyba / Vadyba (pedagogams, „NextGenerationEU“), II pakopa

Raktiniai žodžiai: organizacijos kultūra, mokyklos kultūra, komandinis darbas, kūrimas. Šiauliai, 2025.

SANTRAUKA

Mokyklos kultūra ir komandinio darbo aspektai yra esminiai siekiant sukurti efektyvią ir harmoningą mokyklos aplinką. Kuriant mokyklos kultūrą, komandinio darbo integracija į kasdienę mokyklos veiklą yra svarbus ir teigiamas veiksnys, prisidedantis prie veiksmingo ir darniai veikiančio ugdymo proceso. Nors mokslinėje literatūroje analizuojama tiek mokyklos kultūros, tiek komandinio darbo svarba, trūksta nuoseklių tyrimų, nagrinėjančių šių reiškinių ryšius. Mokyklos kultūros kūrimo ir komandinio darbo tema iki šiol nėra pakankamai išnagrinėta, todėl šiuo darbu siekiama išsiaiškinti, koks ryšis egzistuoja tarp mokyklos kultūros kūrimo ir komandinio darbo organizavimo. **Formuluojama problema** – ar komandinis darbas kuria mokyklos kultūrą? **Hipotezė**: komandinio darbo taikymas mokykloje, kurioje yra bendros taisyklės, tikslai, patirties dalijimasis, bendrų sprendimų priėmimas ir bendra identiteto kūrimo kultūra, prisideda prie teigiamos mokyklos kultūros formavimo, skatina bendradarbiavimą ir lyderystę bei turi reikšmingos įtakos mokyklos administracijos ir bendruomenės įsitraukimui bei sėkmingam ugdymo procesų vystymuisi.

Darbo objektas: mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu.

Darbo tikslas: išanalizuoti mokyklos kultūros kūrimą komandiniu darbu.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti organizacijos kultūros, mokyklos kultūros ir komandinio darbo sąvokas, pateikiant aiškius ir nuoseklius apibrėžimus, taip pat išryškinant jų tarpusavio ryšį bei reikšmę mokyklos kontekste.
2. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie mokyklos kultūros kūrimą komandiniu darbu, aptariant esamas praktikas, sėkmes ir iššūkius, bei identifikuoti pagrindinius tyrimus, kurie nagrinėjo šią temą.
3. Pasitelkus anketinės apklausos metodą, ištirti mokyklos kultūros kūrimą komandiniu darbu, analizuojant respondentų nuomones, patirtis ir pasiūlymus dėl komandinio darbo efektyvinimo.
4. Apibendrinti kiekybinio tyrimo rezultatus ir pateikti rekomendacijas dėl mokyklos kultūros stiprinimo komandiniu darbu, orientuojantis į praktinius veiksmus, kurie padėtų pagerinti bendradarbiavimą bei kultūros vystymąsi mokykloje.

Tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma respondentų teigiamai vertina komandinio darbo svarbą formuojant mokyklos kultūrą, akcentuodami bendrų tikslų siekimą, etikos standartų laikymąsi ir komandos lyderio vaidmenį. Komandinis darbas padeda stiprinti bendruomenės ryšius, skatina inovacijas ir dalijimąsi idėjomis, kas prisideda prie teigiamos mokyklos kultūros formavimo. Tačiau pastebėta, kad kai kurie respondentai abejoja komandinio darbo poveikiu arba nesijaučia pakankamai įsipareigoję. Tai rodo, kad reikalingas papildomas dėmesys pasitikėjimo, atvirumo ir įsipareigojimo skatinimui. Komandinis darbas taip pat vertinamas kaip svarbus profesiniam augimui ir darbo aplinkai, tačiau kai kurie respondentai teigė, kad šio proceso nauda ne visada yra aiški arba pakankamai įvertinta. Tyrimo išvados rodo, kad norint užtikrinti ilgalaikį teigiamą poveikį mokyklos kultūrai, būtina stiprinti bendruomenės narių įsipareigojimą, skatinti bendradarbiavimą ir aiškiai apibrėžti vadovų vaidmenį kuriant efektyvias komandas.

Darbo struktūra: viršelis, santrauka lietuvių kalba, santrauka anglų kalba, lentelių sąrašas, paveikslų sąrašas, žodynai, turinys, įvadas, teorinė dalis. Magistrinį darbą sudaro trys skyriai: pirmame skyriuje aprašoma: Organizacijos kultūra. Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu: organizacijos kultūros samprata ir reikšmė; organizacijos kultūros elementai: vertybės, normos ir tradicijos; mokyklos kultūros samprata ir reikšmė; komandinio darbo samprata ir nauda mokykloje; komandinio darbo ir mokyklos kultūros sinergija kuriant mokyklos kultūrą. Antrame skyriuje aprašoma tyrimo „Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu“ metodika/metodologija: tyrimo dizainas, tyrimo metodai, tyrimo organizavimas ir etika. Trečiame skyriuje pateikiamas tyrimo: „Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu“ rezultatų apibendrinimas t. y. tiriamoji (empirinė) dalis. Pabaigoje pateikiama: diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai.

Raktiniai žodžiai: organizacijos kultūra, mokyklos kultūra, komandinis darbas, kūrimas.

Vaida Imbrasienė. Creating a school culture with teamwork strategies. Master's thesis.

Supervisor: prof. dr. Renata Bilbokaitė; Vilnius University, Šiauliai Academy.

Management / Management (for educators, "NextGenerationEU"), II level.

Keywords: organizational culture, school culture, teamwork, creation. Šiauliai, 2025.

SUMMARY

School culture and aspects of teamwork are essential for creating an effective and harmonious school environment. In the process of building school culture, the integration of teamwork into the daily activities of the school is an important and positive factor contributing to an efficient and smoothly functioning educational process. While academic literature analyzes the importance of both school culture and teamwork, there is a lack of consistent studies exploring the relationship between these phenomena. The topic of school culture development and teamwork has not been sufficiently explored, and this study aims to investigate the connection between school culture development and the organization of teamwork. **The research problem formulated is:** does teamwork create school culture? **Hypothesis:** the application of teamwork in a school with common rules, goals, experience sharing, joint decision-making, and a shared identity-building culture contributes to the formation of a positive school culture, encourages collaboration and leadership, and significantly impacts the involvement of school administration and the community in the successful development of educational processes.

Research object: the creation of school culture through teamwork.

Research aim: to analyze the creation of school culture through teamwork.

Research tasks:

1. Define the concepts of organizational culture, school culture, and teamwork, providing clear and consistent definitions, as well as highlighting their interconnection and significance in the school context.
2. Analyze the scientific literature on the creation of school culture through teamwork, discussing existing practices, successes, and challenges, and identifying key studies that have addressed this topic.
3. Using a questionnaire survey method, investigate the creation of school culture through teamwork, analyzing the opinions, experiences, and suggestions of respondents regarding the improvement of teamwork effectiveness.
4. Summarize the results of the quantitative research and provide recommendations for strengthening school culture through teamwork, focusing on practical actions that could help improve collaboration and the development of culture within the school.

The results of the study showed that most respondents positively assess the importance of teamwork in shaping school culture, emphasizing the pursuit of common goals, adherence to ethical standards, and the role of team leadership. Teamwork helps strengthen community bonds, encourages innovation, and the sharing of ideas, which contributes to the formation of a positive school culture. However, some respondents expressed doubts about the impact of teamwork or did not feel sufficiently committed. This indicates that additional attention is needed to promote trust, openness, and commitment. Teamwork is also seen as important for professional growth and the work environment, although some respondents stated that the benefits of this process are not always clear or adequately appreciated. The study's conclusions suggest that to ensure the long-term positive impact on school culture, it is essential to strengthen the commitment of community members, encourage collaboration, and clearly define the role of leaders in creating effective teams.

The structure of the thesis: cover page, abstract in Lithuanian, abstract in English, list of tables, list of figures, glossary, table of contents, introduction, theoretical part. The master's thesis consists of three chapters: the first chapter describes the following: Organizational Culture. The Creation of School Culture through Teamwork: the concept and importance of organizational culture; elements of organizational culture: values, norms, and traditions; the concept and importance of school culture; the concept and benefits of teamwork in schools; the synergy between teamwork and school culture in creating school culture. The second chapter describes the research methodology of the study Creating School Culture through Teamwork: research design, research methods, organization of the research, and ethics. The third chapter presents the summary of the research results of the study Creating School Culture through Teamwork: the empirical part. At the end, the following sections are included: discussion, conclusions, recommendations, list of references, and appendices.

Keywords: organizational culture, school culture, teamwork, creation.

LENTELĖS

1 lentelė. Organizacijos kultūros apibrėžimai	16
2 lentelė. Organizacinės kultūros elementai	18
3 lentelė. Organizacijos kultūros paskirtis, analizavimas	21
4 lentelė. Mokyklos kultūros sampratos įvairovė	22
5 lentelė. Teiginių formuluotės, skirtos anketiniai apklausai	32

PAVEIKSLAI

1 paveikslas. Organizacinės kultūros lygiai	19
2 paveikslas. Organizacijos kultūros išorinių ir vidinių elementų sąveika	20
3 paveikslas. Mokyklos kultūros kintamieji	24
4 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	34
5 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	34
6 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją	34
7 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklos tipą	35
8 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas vertinant efektyvaus komandinio darbo užduočių įgyvendinimo kriterijus	36
9 paveikslas. Komandinio darbo ir bendrų tikslų įtaka mokytojų įsitraukimui į mokyklos veiklą, Pearsono koreliacija	38
10 paveikslas. Mokytojų įsitraukimas į mokyklos veiklą, Cronbacho afa statistinė analizė	38
11 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas vertinant komandinių užduočių įtaką mokyklos kultūrai	38
12 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pateikiant komandinių užduočių pavyzdžius	39
13 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas vertinant bendradarbiavimo įtaką mokyklos kultūrai	40
14 paveikslas. Bendravimo, bendradarbiavimo, neformalių ryšių ir komandinio darbo mokykloje įtaka mokyklos kultūrai, Pearsono koreliacija	41
15 paveikslas. Bendravimas, bendradarbiavimas, neformalūs ryšiai mokykloje, Cronbacho afa statistinė analizė	41
16 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas vertinant mokyklos vadovų įtaką mokyklos veiklai ir kultūrai	42
17 paveikslas. Administracijos komandos veiklos ir vadovavimo įtaka mokyklos kultūros formavimui, Pearsono koreliacija	43
18 paveikslas. Administracijos komandos veiklos, Cronbacho afa statistinė analizė	43
19 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas vertinant vadovų įtaką formuojant darnia dirbančią administracijos komandą	44
20 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas vertinant jiems daromą komandinio darbo įtaką	45
21 paveikslas. Komandinio darbo mokykloje įtaka mokytojų profesiniam tobulėjimui, Pearsono koreliacija	46
22 paveikslas. Mokytojų profesinis tobulėjimas, Cronbacho afa statistinė analizė	46
23 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas vertinant komandinio darbo ir organizacijos vystymosi sąsajas	47

24 paveikslas. Komandinio darbo įtaka mokytojų motyvacijai, Pearsono koreliacija	48
25 paveikslas. Mokytojų motyvacija, Cronbacho alfa statistinė analizė	48
26 paveikslas. Komandinio darbo įtaka mokytojų atsakomybei, Pearsono koreliacija	48
27 paveikslas. Mokytojų atsakomybė, Cronbacho alfa statistinė analizė	49
28 paveikslas. Komandinio darbo įtaka mokytojų įsipareigojimui organizacijai, Pearsono koreliacija	49
29 paveikslas. Mokytojų įsipareigojimas organizacijai, Cronbacho alfa statistinė analizė	49
30 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas vertinant komandinio darbo ir mokyklos kultūros sąsajas	50

ŽODYNAS

Organizacijos kultūra – yra plati sąvoka, apimanti įvairius aspektus, tokius kaip bendros vertybės, įsitikinimai, reikšmės ir artefaktai, kurie vystosi organizacijoje ir lemia jos narių elgesį (Garengo & Betto, 2024).

Mokyklos kultūra – mokyklos sritis, jungianti daugelį veiksnių į visumą, atspindinti ugdymo raišką, lemianti ugdymo pasiekimus, sudaranti sąlygas asmenybės brandos sklaidai, parodanti mokyklos išskirtinumą ir ją reprezentuojanti (Kardašienė, 2023 cit., Survutaitė, 2016).

Komandinis darbas – yra būtinas siekiant užmegzti bendradarbiavimą tarp asmenų ir kitų žmonių, siekiant organizacijos tikslų. Komandinis darbas yra priemonė, palaikanti darbo efektyvumą. Komandinį darbą galima apibrėžti kaip grupę, kurios nariai dirba intensyviai ir specifiniu būdu, siekdami bendro tikslo, naudodami teigiamą sinergiją, individualią atsakomybę ir papildomas įgūdžių rūšis (Juliwardi et al., 2024).

Kūrimas – Lietuvių kalbos žodynuose žodis „kūrimas“ apibrėžiamas kaip veiksmas arba procesas, kurio metu sukuriamas kažkas naujo, formuojama, kuriama arba statoma. Tai gali būti susiję su įvairiais aspektais, pavyzdžiui, menine kūryba, statybomis ar intelektiniu kūrimu (<https://chatgpt.com/> 2024-12-27).

TURINYS

ĮVADAS	10
1. ORGANIZACIJOS KULTŪRA. MOKYKLOS KULTŪROS KŪRIMAS KOMANDINIU DARBU.	15
1.1. Organizacijos kultūros samprata ir reikšmė	15
1.2. Organizacijos kultūros elementai: vertybės, normos ir tradicijos	17
1.3. Mokyklos kultūros samprata ir reikšmė	22
1.4. Komandinio darbo samprata ir nauda mokykloje	25
1.5. Komandinio darbo ir mokyklos kultūros sinergija kuriant mokyklos kultūrą	28
2. TYRIMO MOKYKLOS KULTŪROS KŪRIMAS KOMANDINIU DARBU METODIKA / METODOLOGIJA	31
2.1. Tyrimo dizainas	31
2.2. Tyrimo metodai	31
2.3. Tyrimo organizavimas ir etika	35
3. TYRIMO MOKYKLOS KULTŪROS KŪRIMAS KOMANDINIU DARBU REZULTATAI	36
3.1. Komandinio darbo ir bendrų tikslų įtaka mokytojų įsitraukimui į mokyklos veiklą	36
3.2. Bendravimo, bendradarbiavimo, neformalių ryšių ir komandinio darbo mokykloje įtaka mokyklos kultūrai	39
3.3. Administracijos komandos veiklos ir vadovavimo įtaka mokyklos kultūros formavimui	42
3.4. Komandinio darbo mokykloje įtaka mokytojų profesiniam tobulėjimui	44
3.5. Komandinio darbo įtaka darbuotojų motyvacijai, atsakomybei, įsipareigojimams organizacijai	46
DISKUSIJA	51
IŠVADOS	53
REKOMENDACIJOS	55
LITERATŪRA	56
PRIEDAI	60
1 priedas. Anketa „Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu“	60
2 priedas. Apklausos „Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu“ atlikimo sertifikatas	63
3 priedas. Imties dydžio skaičiuoklė	64
4 priedas. Statistinė duomenų analizė	65

IVADAS

Temos pristatymas ir jos aktualumas. *Organizacijos kultūros* terminas imtas vartoti XX a. septintajame dešimtmetyje. Sąvoka pirmą kartą buvo pavartota socialinės antropologijos moksle, vėliau ši sąvoka pradėta vartoti ir vadybos moksle. Sąvoka pradėta aiškinti remiantis žiniomis apie kultūrą ir pastarosios sąvokos motyvais (Steiblienė ir kt., 2017). Pasak Steiblienės ir kt. (2017) organizacijos kultūros pagrindą sudaro vertybės ir moralės bruožai, kuriais vadovaujasi dauguma organizacijos narių. Ilgainiui keičiantis darbuotojams, kultūros požymiai išlieka pastovūs, o nauji darbuotojai prisitaiko prie jau esamos organizacijos kultūros. Be to, išoriniai veiksniai, tokie kaip mokslinė ir technologinė aplinka, teisiniai ir politiniai pokyčiai, ekonominiai veiksniai, gamtinė aplinka bei socialinė ir kultūrinė aplinka taip pat turi įtakos organizacijos vidinei kultūrai. Darbuotojai, dalyvaudami sprendimų priėmimo procese, siekia geresnių rezultatų, todėl stipri organizacijos kultūra prisideda prie geresnio darbo aplinkos pojūčio ir skatina darbuotojus dirbti efektyviau. Atsižvelgiant į tai, kad organizacijos kultūra daro tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui, inovacijoms ir bendram našumui, vis daugiau dėmesio skiriama teigiamos ir įtraukios kultūros kūrimui, kad būtų pasiekti geresni veiklos rezultatai. Kaip teigia Adeniyi (2024), organizacinės kultūros esmė yra bendros vertybės, įsitikinimai ir elgesio normos, kurios apibrėžia organizacijos tapatybę. Organizacijos kultūra, apimanti šias vertybes ir elgsenos normas, tapo galingu efektyvumo varikliu ir svarbiu organizacijos konkurenciniu pranašumu.

Mokykla, kaip organizacija, priskiriama švietimo įstaigoms ir turi savo unikalią kultūrą, kuri atspindi ugdymo procesą, lemia pasiekimus ir skatina asmenybės brandą. *Mokyklos kultūra* suvokiama kaip sritis, jungianti daugelį veiksnių, apimančių tiek pedagogines vertybes, tiek mokyklos bendruomenės normas ir praktikas, kurios suteikia mokyklai išskirtinumą ir ją reprezentuoja (Survutaitė, 2016).

Šiuolaikinėje švietimo sistemoje *komandinio darbo* svarba nuolat auga (Gumuliauskienė ir kt., 2005). Komandinis darbas, kaip besimokančios organizacijos bruožas, padeda efektyviai valdyti pokyčius, formuojant organizacijos kultūrą ir siekiant didesnio efektyvumo. Komandos dažnai pasiekia geresnių rezultatų nei pavieniai asmenys, nes kiekvienas komandos narys prisideda savo specifiniais įgūdžiais ir patirtimi, taip kurdami sinergiją. Organizacijos, siekdamos efektyvumo, skiria prioritetą komandiniam darbui, nes jis leidžia geriau išnaudoti darbuotojų gebėjimus, o komandos yra lankstesnės ir greičiau reaguoja į pokyčius nei tradiciniai organizacijos dariniai ar individualus darbas. Komandinio darbo poveikis organizacijos veiklos kokybei, darbuotojų aktyvumui, informacijos perdavimui ir psichologiniam klimatui yra neabejotinas. Be to, komandinis darbas suteikia darbuotojams didesnes savirealizacijos galimybes ir didina jų pasitenkinimą darbu, taip prisidedant prie organizacijos demokratizacijos, skatinant bendradarbiavimą ir kolegialumą (Juliwardi et al., 2023). Komandinis darbas, kaip grupės narių intensyvus bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo, kai kiekvienas atsako už savo veiklą, tačiau visi kartu prisideda prie sinergijos kūrimo, leidžia pasiekti aukštesnių rezultatų. Juliwardi et al. (2023) pabrėžia, kad komandinis darbas tampa neatsiejama organizacijos veiklos dalimi, nes jis ne tik skatina geresnius rezultatus, bet ir padeda kurti stipresnę organizacijos kultūrą, kurioje vertinamos bendros vertybės ir tikslai. Ši kultūra skatina darbuotojus jaustis atsakingais už organizacijos sėkmę. Apibendrinant, galima teigti, kad stipri organizacijos kultūra, kaip ir mokyklos kultūra, yra esminė sėkmingam veiklos vykdymui, nes ji apibrėžia vertybes, normas ir elgesio lūkesčius, kurie formuoja organizacijos gyvenimą. Teigiama ir stipri organizacijos kultūra skatina darbuotojų įsitraukimą, bendradarbiavimą ir inovacijas, taip prisidedant prie organizacijos efektyvumo ir konkurencingumo. Komandinio darbo skatinimas yra

svarbus elementas, kuris padeda kurti atvirą, lanksčią ir produktyvią darbo aplinką, leidžiančią pasiekti aukščiausių veiklos rezultatų.

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Lietuvių ir užsienio autoriai *organizacijos kultūrą* apibūdina kaip bendrų sampratų, vertybių ir įsitikinimų sistemą, kuri yra paplitusi tarp organizacijos narių ir leidžia organizacijai išsiskirti iš kitų. Organizacijos kultūra formuoja darbuotojų elgesį, vertybes ir veiklos efektyvumą. Dubauskas (2006) pabrėžia, kad organizacijos kultūra lemia organizacijos identitetą ir strateginę kryptį, o Garalis (2003) teigia, kad kultūra apima vertybes, normas ir tradicijas, skatinančias motyvaciją ir santykius. Grublienė ir Urbonaitė (2014) pažymi, kad kultūra yra dinamiška ir turi įtakos konkurenciniam pranašumui, o Kulbeckienė (2012) akcentuoja jos svarbą darbuotojų įsitraukimui ir prisitaikymui. Staniulienė (2010) pabrėžia organizacijos kultūros įtaką organizacijos klimatui ir santykiams. Steiblienė ir Michailova (2017) teigia, kad kultūra skatina inovacijas, o Surplytė (2019) ją apibrėžia kaip strateginį įrankį, gerinantį motyvaciją ir efektyvumą. Šimanskienė (2008), Švagždienė ir kt. (2011) pažymi kultūros įtaką elgesiui, konkurencingumui ir tvarumui. Vveinhardt (2011) nagrinėja kultūros dinamiškumą, įtakodama sprendimų priėmimą ir vystymąsi. Želvys (2003) akcentuoja organizacijos kultūros svarbą bendradarbiavimui, o Willcoxson & Millett (2000) pabrėžia jos poveikį motyvacijai ir sėkmei. Garengo & Betto (2024) tyrime nustatė, kad kultūra ir lyderystės stilius gerina veiklos matavimo ir valdymo efektyvumą. Nanayakkara & Wilkinson (2021) pabrėžia, kad darbo vietos pokyčiai veikia kultūrą, o Szydło & Grześ-Bukłaho (2020) teigia, kad nacionalinė kultūra daro reikšmingą įtaką organizacinei kultūrai, formuojant vertybes ir elgesio normas organizacijose. Adeniyi, Al Hamad, Adewusi, Unachukwu, Osawaru, Onyebuchi, ... & David (2024) nurodo, kad organizacijų sėkmė priklauso nuo holistinio ir strateginio požiūrio į kultūros bei lyderystės vystymą. Organizacijos, kurios integruoja technologijas asmeniniam tobulėjimui, skatina įvairovę ir įtraukumą, bei nuolat investuoja į darbuotojų gerovę ir nuolatinį mokymąsi, gali užtikrinti inovacijų, bendradarbiavimo ir prisitaikymo kultūrą, kuri padeda joms sėkmingai prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos. Visi šie autoriai pabrėžia, kad organizacijos kultūra yra tam tikras identitetas, leidžiantis organizacijai ne tik išsiskirti, bet ir susikurti savitą darbo aplinką, kurioje bendros vertybės ir nuostatos formuoja bendrą organizacijos sėkmę.

Mokyklos kultūra, kaip organizacijos kultūros subkategorija, taip pat apibrėžiama kaip unikali ir specifiška vertybių, normų ir įsitikinimų sistema, kuri formuoja mokyklos bendruomenės veiklą, santykius ir sprendimus. Bielskienė, Duoblienė ir Tamulionytė (2012) pabrėžia, kad mokyklos kultūra formuoja bendruomenės vertybes, elgesį ir požiūrį į mokymąsi. Kultūra turi didelį poveikį mokinių asmenybės formavimui ir socializacijai, skatindama motyvaciją ir pasiekimus. Bojorovienė ir Pancerovienė (2022) akcentuoja, kad mokyklos kultūra turi įtakos ne tik akademiniais pasiekimams, bet ir mokinių asmeninėms ir socialinėms savybėms. Autorės teigia, kad teigiama socialinė aplinka skatina mokinių savivertę ir atsakomybę. Duoblienė (2012) pabrėžia, kad kultūra veikia tiek mokymosi rezultatus, tiek mokinių socialinį ir emocinį vystymąsi, padedant kurti motyvuojančią aplinką. Hinde & Jerald (2006) išskiria mokyklos kultūros svarbą formuojant vertybes ir santykius, kurie skatina akademinį ir asmeninį augimą. Kardašienė (2023) pabrėžia, kad kultūra prisideda prie mokinių socialinio ir emocinio ugdymo, skatindama atsakomybę ir kūrybiškumą. Merkys, Bubelienė ir Bitaitis (2019) akcentuoja, kad mokyklos kultūra formuoja vertybes, socialinius įgūdžius ir emocinę gerovę. Muhsin et al. (2020) teigia, kad kultūra svarbi tiek mokytojų, tiek mokinių santykiams ir gali skatinti bendradarbiavimą bei socialinį atsakingumą. Stoll (1998) nurodo, kad atvira ir bendradarbiavimo skatinanti kultūra yra svarbi ilgalaikiams pokyčiams. Starkutė (2024) pabrėžia organizacinės kultūros reikšmę mokyklų veiklai ir bendradarbiavimui. Survutaitė (2016) akcentuoja, kad efektyvi organizacinė kultūra gerina mokinių motyvaciją ir bendruomenės

bendradarbiavimą. Stonkuvienė (2015) pabrėžia kultūros reikšmę mokinių socialiniam ir emociniam vystymuisi. Utaminingtyas et al. (2024) teigia, kad kultūra tiesiogiai veikia mokyklos emocinę gerovę ir bendruomenės integraciją. Meyer (2012) išskiria mokyklos kultūros įtaką organizaciniam tobulinimui ir švietimo kokybei. Autoriai teigia, kad mokyklos kultūra atspindi ne tik mokytojų ir mokinių santykius, bet ir mokyklos struktūrą, administravimo metodus, taip pat švietimo politiką bei vertybines nuostatas, kurios yra gyvybiškai svarbios ugdymo proceso sėkmei. Mokyklos kultūra apibrėžia mokyklą kaip organizaciją su savitu identitetu ir unikaliomis darbo praktikomis, kurios yra būtinos siekiant užtikrinti mokymo ir mokymosi kokybę.

Komandinio darbo svarba mokykloje pabrėžiama kaip esminis faktorius, ugdantis mokinių bendradarbiavimo, komunikacijos ir problemų sprendimo įgūdžius. Želvys (2003) teigia, kad efektyvus komandinio darbo rezultatas priklauso nuo bendradarbiavimo, atvirumo ir aiškių tikslų. Bozkurt (2023) nurodo, kad komandinio darbo svarba mokykloje yra esminė, nes komandinis darbas gerina akademinius pasiekimus ir ugdo socialinius įgūdžius, atsakomybę bei bendradarbiavimą. Komandinė veikla skatina dalytis idėjomis, spręsti problemas ir ugdyti kritinį mąstymą. Wullschleger et al. (2023) pabrėžia, kad komandinė veikla skatina mokinių motyvaciją, bendradarbiavimą ir sprendimų priėmimą. Budraitis ir Šaparnis (2004) akcentuoja, kad komandinė veikla ne tik gerina akademinius pasiekimus, bet ir lavina socialinius įgūdžius bei gebėjimą dirbti kartu. Don & Arumugam (2019) taip pat pabrėžia, kad komanda skatina asmeninį tobulėjimą ir kūrybiškumą. Gumuliauskienė ir Taputis (2005) teigia, kad komandinė veikla gerina mokinių socialinius įgūdžius ir skatina atsakomybę už bendrą rezultatą. Juliwardi, Hardhienata & Suhardi (2024) akcentuoja komandinio darbo svarbą tiek akademiniuose, tiek socialiniuose įgūdžiuose. Lipinskienė (2012) pabrėžia, kad sėkmingas komandinio darbo taikymas formuoja atsakomybę ir kūrybiškumą. Morales-Huamán et al. (2023) nurodo, kad komandinė veikla skatina socialinius santykius ir bendradarbiavimą, gerinant pasitikėjimą savimi. Msonge & Lekule (2024) akcentuoja, kad komandinė veikla padeda ugdyti kūrybiškumą ir teigiamą mokymosi aplinką. Nadi, Keykha & Rahmani Barouji (2023) pabrėžia, kad komandinio darbo taikymas skatina atsakomybę ir kūrybiškumą. Ogunsakin (2024) taip pat teigia, kad efektyvus komandinio darbo taikymas padeda pasiekti tiek akademinius, tiek asmeninius tikslus. Simoneit (2011) pabrėžia, kad komandinė veikla ugdo bendradarbiavimą ir kritinį mąstymą. Suryarti, Muazza & Masbirototni (2024) teigia, kad komandinė veikla skatina pasitikėjimą savimi, kūrybiškumą ir atsakomybę. Komandinio darbo svarbą taip pat pabrėžia Wullschleger et al. (2023), Ghorbanhosseini (2013) ir Mobolade & Akinade (2021). kurie nurodo, kad komanda mokykloje skatina bendradarbiavimą, sprendimų priėmimą ir kūrybiškumą, tuo pačiu stiprindama socialinius įgūdžius ir pasitikėjimą savimi. Myer (2012) pabrėžia, kad komandinė veikla gerina akademinius pasiekimus ir formuoja teigiamą mokymosi aplinką. Komandinio darbo integracija į mokyklos kultūrą yra esminė norint sukurti stiprią ir produktyvią ugdymo bendruomenę. Komandinis darbas ne tik padeda užtikrinti sklandų bendradarbiavimą tarp mokytojų, bet ir skatina bendrų vertybių kūrimą, dalijimąsi žiniomis ir patirtimi, bei skatina atvirą komunikaciją ir inovacijas.

Problemos apibūdinimas, probleminis klausimas. Mokyklos kultūra ir komandinio darbo aspektai yra esminiai siekiant sukurti efektyvią ir harmoningą mokyklos aplinką. Kuriant mokyklos kultūrą, komandinio darbo integracija į kasdienę mokyklos veiklą yra svarbus ir teigiamas veiksnys, prisidedantis prie veiksmingo ir darniai veikiančio ugdymo proceso. Nors mokslinėje literatūroje analizuojama tiek mokyklos kultūros, tiek komandinio darbo svarba, trūksta nuoseklių tyrimų, nagrinėjančių šių reiškinių ryšius. Mokyklos kultūros kūrimo ir komandinio darbo tema iki šiol nėra pakankamai išnagrinėta, todėl šiuo darbu siekiama išsiaiškinti, koks ryšis egzistuoja tarp mokyklos

kultūros kūrimo ir komandinio darbo organizavimo. Formuluoju problema – ar komandinis darbas kuria mokyklos kultūrą?

Hipotezė: komandinio darbo taikymas mokykloje, kurioje yra bendros taisyklės, tikslai, patirties dalijimasis, bendrų sprendimų priėmimas ir bendra identiteto kūrimo kultūra, prisideda prie teigiamos mokyklos kultūros formavimo, skatina bendradarbiavimą ir lyderystę bei turi reikšmingos įtakos mokyklos administracijos ir bendruomenės įsitraukimui bei sėkmingam ugdymo procesų vystymuisi.

Darbo objektas: mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu.

Darbo tikslas: išanalizuoti mokyklos kultūros kūrimą komandiniu darbu.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti organizacijos kultūros, mokyklos kultūros ir komandinio darbo sąvokas, pateikiant aiškius ir nuoseklius apibrėžimus, taip pat išryškinant jų tarpusavio ryšį bei reikšmę mokyklos kontekste.
2. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie mokyklos kultūros kūrimą komandiniu darbu, aptariant esamas praktikas, sėkmes ir iššūkius, bei identifikuoti pagrindinius tyrimus, kurie nagrinėjo šią temą.
3. Pasitelkus anketinės apklausos metodą, ištirti mokyklos kultūros kūrimą komandiniu darbu, analizuojant respondentų nuomones, patirtis ir pasiūlymus dėl komandinio darbo efektyvinimo.

Trumpas tyrimo metodologijos pristatymas. Visa tyrimo eiga suskirstyta į tris etapus:

- 1) teorinis – mokslinės literatūros analizė;
- 2) empirinis – kiekybinis tyrimas, kuris buvo atliktas pačios autorės sudarytu klausimynu, vadovaujantis šių autorių mokslinėmis įžvalgomis: Don & Arumugam (2019), Bozkurt (2023), Budraitis ir Šaparnis (2004), Nadi, Keykha & Rahmani Barouji (2023), Msonge & Lekule (2024) ir Ghorbanhosseini (2013). Kiekybinio tyrimo anketa respondentams pateikta anoniminė, kuri sudaryta iš penkių blokų teiginių, kur pirmame bloke – 7 teiginiai, antrame, trečiame, ketvirtame ir penktame blokuose po penkis teiginius, taip pat buvo įtraukti keturi atviri klausimai. Anketos pabaigoje buvo įkelti keli demografiniai klausimai: apie amžių, pareigas mokykloje, kvalifikacinę kategoriją ir apie mokyklos tipą kurioje respondentas dirba. Viso anketa sudaryta iš 40 teiginių;
- 3) statistinis – tyrimo duomenų apdorojimas. Anketos teiginiai vertinami 5 balų Likerto skale nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („visiškai sutinku“). Tyrimo duomenys aprašyti naudojant aprašomosios statistikos metodus. Statistiniai duomenys apskaičiuoti naudojant SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programą. Statistinei analizei buvo apskaičiuoti vidurkiai, standartinis nuokrypis, mediana, Cronbacho alfa koeficientas ir Pearson koreliacijos koeficientas. Pearson koreliacija buvo naudojama priklausomybių tarp kintamųjų nustatymui, o Cronbacho alfa – klausimų sudarymo patikimumui įvertinti.

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas. Išanalizavus lietuvių ir užsienio autorių mokslinę literatūrą, buvo atskleisti pagrindiniai mokyklos kultūros bruožai ir požymiai, taip pat identifikuoti ryšiai tarp mokyklos kultūros kūrimo ir komandinio darbo. Šie rezultatai praplečia supratimą apie tai, kaip komandinis darbas gali prisidėti prie mokyklos kultūros formavimo, taip pat suteikia pagrindą tolimesniems tyrimams ir praktiniams mokyklų kultūros gerinimo metodams, orientuotiems į bendradarbiavimą ir kolektyvinę atsakomybę.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas. Komandinio darbo taikymas mokykloje ne tik gerina ugdymo kokybę, bet ir kuria mokyklos kultūrą, grindžiamą tvirta, palaikančia, kūrybinga ir atsakinga bendruomene, kuri yra nuolat pasirengusi sėkmingai spręsti iššūkius ir tobulėti.

Darbo struktūra. Viršelis, santrauka lietuvių kalba, santrauka anglų kalba, lentelių sąrašas, paveikslų sąrašas, žodynas, turinys, įvadas, teorinė dalis. Magistrinį darbą sudaro trys skyriai: pirmame skyriuje aprašoma: Organizacijos kultūra. Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu: organizacijos kultūros samprata ir reikšmė; organizacijos kultūros elementai: vertybės, normos ir tradicijos; mokyklos kultūros samprata ir reikšmė; komandinio darbo samprata ir nauda mokykloje; komandinio darbo ir mokyklos kultūros sinergija kuriant mokyklos kultūrą. Antrame skyriuje aprašoma tyrimo „Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu“ metodika/metodologija: tyrimo dizainas, tyrimo metodai, tyrimo organizavimas ir etika. Trečiame skyriuje pateikiamas tyrimo: „Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu“ rezultatų apibendrinimas t. y. tiriamoji (empirinė) dalis. Pabaigoje pateikiama: diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪRA. MOKYKLOS KULTŪROS KŪRIMAS KOMANDINIU DARBU.

1.1. Organizacijos kultūros samprata ir reikšmė

Kultūra yra žmogaus veiklos produktas. Kultūrai priklauso viskas, kas žmogaus sukurta (dvasinės ir materialinės vertybės); ji yra žmogaus veiklos (sąmoningos ar nesąmoningos) rezultatas. Kadangi kultūra yra žmogaus veikla, kurioje kuriamos vertybės, kultūros tyrimas yra tęstinis procesas, kuriame žmogus siekia išaiškinti savo veiklos galimybes ir matyti, kas padaryta (Genzelis, 1984).

Staniulienė (2010) pažymi, kad kultūros sąvoka tokia plati, jog viską, ką yra nagrinėjusi organizacijos elgsena, galima vienaip ar kitaip priskirti organizacijos kultūrai. Tačiau organizacinė kultūra nėra organizacijos klimatas – kaip tik ji veikia organizacijos klimatą, kuris atspindi darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus. Pasak Šimanskienės (2008) organizacinė kultūra, tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius. Nepaisant organizacijos kultūros svarbumo, Garalis (2005) pastebi, kad daugelis Lietuvos organizacijų vadovų nėra visiškai įsitikinę organizacijos kultūros reikšmingumu ir jos įtaka organizacijos veiklai. Tačiau mokslininkai vis dažniau pripažįsta, kad organizacijos kultūrą būtina vertinti iš kompleksinės perspektyvos, kad būtų galima tinkamai suprasti jos poveikį organizacijos sėkmei. Kultūros kūrimas organizacijoje yra sudėtingas procesas, reikalaujantis visų narių įsitraukimo ir nuolatinio jų elgsenos stebėjimo, kad būtų galima išvengti neigiamų modelių ir sustiprinti teigiamus pokyčius (Morales-Huamán et al., 2023).

Organizacijos kultūra yra plati sąvoka, turinti skirtingus matmenis, įskaitant bendras vertybes, įsitikinimus, reikšmes ir artefaktus, kurie vystosi organizacijoje ir lemia jos narių elgesį (Garengo et al., 2024). Galima pabrėžti, kad tai yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (Dubauskas, 2006). Organizacijos kultūra yra tai, kas vienija, stabilizuoja, mažina neapibrėžtumą, veda į vidinę integraciją, įgalina darbuotojus prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos (Szydło et al., 2020).

Organizacijos kultūros sąvoka pradėta vartoti XX a. septintajame dešimtmetyje. Ji pirmą kartą pasirodė socialinės antropologijos moksle, vėliau buvo pritaikyta vadybos teorijose, kai kultūros samprata ir jos motyvai tapo svarbūs šiuolaikinėse organizacijose (Steiblienė ir kt., 2017). Daugiau dėmesio šiai sričiai pradėta skirti tik vėlesniais dešimtmečiais, 1970-ųjų pabaigoje, kai vadybos specialistai, psichologai ir kiti mokslininkai atliko įvairius eksperimentinius tyrimus, nagrinėdami organizacijos kultūros reikšmę. Pačia organizacijos kultūros prigimties ir turinio problema tyrinėtojai susidomėjo tik 1970 m. pabaigoje. Susidomėjimą paskatino vadybos specialistų, psichologų ir socialinių bei kitų mokslininkų disciplinų atstovų atliktų įvairių eksperimentinių ir fundamentinių tyrimų rezultatai (Šimanskienė ir kt., 2015 cit. Peters, 2003). Kaip mokslinių tyrimų objektas, bendrajame vadybos kontekste imtas nagrinėti apie 1980 m., pradėjus analizuoti sėkmingo Japonijos korporacijų darbo fenomeną (Kulbeckienė, 2012).

Organizacijos kultūra yra vertybių sistema, pagal kurią vadovaujasi visi organizacijos nariai. Ji veikia jų elgesį, o organizacijos istorijos, mitai, tradicijos ir ritualai ją palaiko ir stiprina. Autorius pabrėžia, kad darbuotojai turi nuspręsti, kaip grupėje paskirstyti jėgą, statusą ir autoritetą (Dubauskas, 2006).

Garalis (2005) teigia, kad šiuo metu daugelis Lietuvos organizacijų vadovų nevysiškai suvokia, kas yra organizacijos kultūra. Nors jie sutinka, kad organizacijos kultūra egzistuoja, tačiau jos prasmę supranta skirtingai, dažnai skiria jai antraeilę reikšmę. Be to, pastaruoju metu ir mokslininkai kultūros koncepciją ir jos formavimą suvokia skirtingai. Tinkamai suvokti šią problemą gali padėti ne siauras vien tik atskiro aspekto nagrinėjimas, o kompleksinis, sisteminis požiūris į visą kontekstą. Šiuolaikinėje vadyboje organizacijos kultūrai teikiama vis didesnė reikšmė, nes ji ne tik atskiria organizaciją nuo kitų, bet ir padeda formuoti tapatumo jausmą darbuotojams, ugdyti jų atsidaivimą ir stiprinti organizacijos stabilumą (Želvys, 2003). Kai kurie tyrinėtojai Willcoxson et al. (2000) teigia, kad organizacijoje gali egzistuoti tiek vieninga, tiek diferencijuota kultūra, priklausomai nuo jos struktūros ir darbo proceso ypatumų.

Tačiau šiuolaikinėje vadyboje vis didesnis dėmesys skiriamas organizacijos kultūrai. Kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas: suteikia organizacijai unikalumo, t. y. išskiria organizaciją iš kitų; organizacijos kultūra formuoja darbuotojams tapatumo jausmą: kultūros dėka vyksta žmogaus identifikavimasis su organizacija, kurioje jis dirba; kultūra padeda ugdyti atsidaivimą organizacijai ir jos vykdomai misijai; sustiprina organizacijos kaip socialinės sistemos stabilumą; organizacijos kultūra formuoja ir kryptingai veikia darbuotojų požiūrį bei elgseną. Išskiriamos pagrindinės organizacijos kultūros charakteristikos: filosofija; vyraujančios vertybės; normos; taisyklės; organizacijos klimatas; išoriškai matomas darbuotojų elgesys (Želvys, 2003).

Galima dar pabrėžti, kad organizacinė kultūra yra glaudžiai susijusi su įsitikinimais, politika ir ideologijomis. Kultūros kūrimas organizacijoje yra sudėtingas uždavinys, reikalaujantis visiško jos narių įsitraukimo. Kuriant organizacinę kultūrą nariai gali palikti savo komforto zoną ir gali būti atstumti pradinėse stadijose; todėl būtinas akompanimentas, norint įsišaknyti naujoms sąvokoms ir pašalinti neigiamus elgesio modelius, todėl būtina nuolat stebėti ir vertinti pažangą (Morales-Huamán et. al, 2023).

Organizacijos kultūra vienija organizacijos narius, stabilizuoja veiklą, mažina neapibrėžtumą ir padeda prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, taip skatinant vidinę integraciją (Szydło et al., 2020). Organizacinė kultūra gali paveikti žmogų formuojant savo asmenybę. Ji padeda organizacijoje įgyvendinti tikslus ir pareigas (Juliwardi, 2024 cit. Wartini, 2022). (1 lentelėje) pateikiami organizacijos kultūros apibrėžimai, kuriais remiausi savo magistro darbe:

1 lentelė

Autorius	Apibrėžimas
Želvys (2003)	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.
Vveinhardt (2011)	Organizacijos kultūra – tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei yra palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir kt., taip pat padedančią išskirti iš kitų organizacijų.
Szydło & Grześ-Bukłaho (2020)	Organizacijos kultūra yra jėga, kuri vienija organizacijos narius, stabilizuoja veiklą, mažina neapibrėžtumą ir padeda prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, taip skatinant vidinę integraciją.
Kardašienė (2023)	Organizacijos kultūra – nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, būdinga tik tam tikros organizacijos nariams, lemianti jų reakciją į organizacijos

	viduje ir išorėje vykstančius procesus ir nulemianti jų elgseną.
Morales-Huamán, Medina-Valderrama, Valencia-Arias, Vasquez-Coronado, Valencia, Delgado-Caramutti (2023)	Organizacijos kultūra yra tiesiogiai susijusi su lyderyste ir darbuotojų elgsena, taip pat su organizacijos atsparumu pokyčiams ir ilgalaikė sėkmė.
Garengo & Betto (2024).	Organizacijos kultūra yra plati sąvoka, apimanti įvairius aspektus, tokius kaip bendros vertybės, įsitikinimai, reikšmės ir artefaktai, kurie vystosi organizacijoje ir lemia jos narių elgesį.
Juliwardi, Hardhienata & Suhardi (2024).	Organizacijos kultūra – tai vertybės, nerašytos organizacijos priimtos normos su savo ypatybėmis, kurios išskiria vieną organizaciją nuo kitos
Adeniyi, Al Hamad, Adewusi, Unachukwu, Osawaru, Onyebuchi, ... & David (2024)	Organizacijos kultūra, sudėtinga ir plačiai paplitusi sąvoka. Ji yra organizacijos tapatybės pagrindas, įtakojantis darbuotojų elgesį, sprendimų priėmimo procesus ir bendrą darbo vietos dinamiką.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės Organizacijos kultūros apibrėžimai

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra yra vertybių sistema, kuri formuoja narių elgesį, tapatumą ir atsidavimą. Stiprina organizacijos stabilumą ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių. Organizacijos kultūra nustato bendrąsias nuostatas ir elgesio normas, padeda išlaikyti organizacijos identitetą ir vidinę integraciją. Kultūros kūrimas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis nuolatinio narių įsitraukimo ir pokyčių stebėjimo. Norint užtikrinti ilgalaikį sėkmingą vystymąsi, reikia kompleksinio požiūrio, kuris apima vertybių kūrimą ir elgesio modelių vertinimą bei koregavimą, taip prisidedant prie organizacijos adaptacijos ir inovacijų.

1.2. Organizacijos kultūros elementai: vertybės, normos ir tradicijos

Šimanskienė (2001) teigia, kad siekiant sukurti organizacinę kultūrą, būtina diagnozuoti organizacijoje dominuojančias vertybes, sukurti norimą vertybių skalę, esamų vertybių pagrindu ir palaipsniui ugdyti, mokyti darbuotojus priimti reikalingas vertybes, kurios padėtų organizacijai ir jos nariams išlikti rinkoje.

Šimanskienė (2008) teigia, kad organizacinė kultūra, tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius.

Dubauskas (2006) siūlo organizacijos kultūrą analizuoti trimis lygiais: 1) pastebima kultūra; 2) sutampančios vertybės; 3) bendri susitarimai. Organizacijos kultūros pagrindas yra joje vyraujančios vertybės, kurios atspindi išoriniuose organizacijos kultūros elementuose – simboliuose, kalboje, ceremonijose ir kt. Vertybė – tai ilgalaikis tikėjimas tuo, kad tam tikras veiklos principas ar egzistencinis idealas yra asmeniškai ar visuomenine prasme pirminis kokių nors alternatyvų arba priešingų veiklos principų ar egzistencinių idealų atžvilgiu. Apibendrinus vertybės – kriterijai, pagal kuriuos sprendžiama, ar šie „dalykai“ (žmonės, objektai, idėjos, veiksmai, situacijos) yra geri, ar blogi.

Pasak (Jerald 2006 cit. Dealo ir Petersono), tyrimai rodo, kad stipri, teigiama kultūra atlieka keletą naudingų funkcijų, įskaitant šias: pastangų ir produktyvumo skatinimas; kolegialios ir bendradarbiavimo veiklos tobulinimas, kuris savo ruožtu skatina geresnį bendravimą ir problemų sprendimą; sėkmingų pokyčių ir tobulinimo pastangų palaikymas; ugdyti įsipareigojimą ir padėti mokiniams bei mokytojams susitapatinti su mokykla; energijos ir darbuotojų motyvacijos didinimas; sutelkti dėmesį ir kasdienį elgesį į tai, kas svarbu ir vertinama. „Hobby of the Hay Group“ išskiria

penkis „stiprinančio elgesio“ tipus, kurie siunčia stiprius signalus apie viziją ir vertybes. Tai: ritualai – šventės ir ceremonijos, perėjimo ritualai, bendri įpročiai ir manieros; herojų kūrimas – vaidmenų modeliai, hierarchijos, vieši apdovanojimai ir mentorai; pasakojimas – bendras humoras, bendros istorijos, pagrindimo mitai bei tiek žodinė, tiek rašytinė istorija; simbolinė išraiška – dekoracijos, menas, trofėjai ir architektūra; taisyklės – etiketas, formalios taisyklės, tabu ir numanomi leidimai.

Grublienė ir kt. (2014) cit. Vveinhardt (2008) teigia, kad organizacinės kultūros formavimo pradžia yra išorinių elementų integravimas organizacijose. Pagrindiniai išoriniai elementai – tai ceremonijos, ritualai, komunikacija, kalba, simboliai, herojai, istorijos. Šie elementai, egzistuodami ilgą laiką, turi didelę įtaką organizacijos veiklai, komunikacijos kokybei ir tęstinumui. Išorinius elementus kuria organizacijos vadovai ir darbuotojai, dalydamiesi savo patirtimi bei išgyvenimais vieni su kitais. Išoriniai elementai tiesiogiai per vertybes formuoja identiško organizacijai jausmą, skatina visų narių bendravimą, formuoja jų įsitikinimus, keičia vertybes, požiūrį ir motyvuoja darbui. Neįmanoma formuoti organizacinę kultūrą neintegravus išorinių elementų, kurie kuria stiprią organizacinę kultūrą ir įkvepia darbuotojus efektyviai bei produktyviai dirbti.

Mokslininkų yra išskiriami šie organizacinės kultūros elementai, kurie yra labai svarbūs organizacinės kultūros vystymuisi (2 lentelė).

2 lentelė

Shein (1992)	Peters, Watterman (1982)	Purlys (2009)	Staniulienė (2010)
Žmonių elgsena	Vertybių ir normų filosofija	Požiūris į procesus	Vertybės
Grupės normos, standartai	Darbuotojų nuomonė	Požiūris į klientus	Nuostatos
Vertybės	Lyderiai, herojai	Požiūris į inovacijas	Normos
Formali filosofija	Ritualai, ceremonijos	Vadovavimo stilius	Organizacijos politika
Žaidimo taisyklės	Įmonės tikslai	Elgsenos reglamentai	Vizija, misija
Organizacijos klimatas		Dominuojančios vertybės	Ideologija
Įtvirtinti įgūdžiai			Organizacijos filosofija
Mąstymo įpročiai			Herojai ir pasakojimai
Padalyta reikšmė			Ritualai ir ceremonijos
Mąstymo simboliai			Materialūs simboliai
			Kalba
			Kultūrinis ryšių tinklas

Organizacinės kultūros elementai (Šimanskienė ir kt., 2013)

Organizacinė kultūra kuriama daugumos organizacijos darbuotojų pripažintų vertybių pagrindu. Tai yra paprasta, patogi ir dora vadovavimo žmonėms priemonė. Naudoti šią valdymo priemonę tenka vadovams, pasitelkus kolegas bendraminčius. Įrodyta, kad nuo vadovo vertybinės orientacijos, jo gebėjimo bendrauti ir pateikti savo idėjas darbuotojams priklauso organizacijos ateitis, taigi ir pelnas. Dažniausiai mokslininkai, nagrinėdami organizacinę kultūrą ar jos poveikį, mini vertybes, simbolius, istorijas, ritualus, tradicijas, herojus ir kultūrinių ryšių tinklą. Kiti svarbūs elementai – organizacijos įkūrimo ir veiklos istorija, susiformavusios tradicijos ir ritualai, organizacijos herojai. Šie elementai yra svarbūs adaptuojant naujus darbuotojus, motyvuojant esamus, formuojant jų tapatumą. Reikšmingas ir kultūrinių ryšių tinklas, kuris atskleidžia bendravimo organizacijoje formalumą / neformalumą ir intensyvumą, darbuotojų vartojamą specifinę kalbą. Glaudus darbuotojų bendradarbiavimas juos suartina, mažina jų suvokimo skirtumus. Specifiniai terminai, šūkiei kuria organizacijos įvaizdį ir lemia jos išskirtinumą tarp konkurentų (Pikturnaitė ir kt., 2014).

Dubauskas (2006) teigia, kad organizacijos kultūros funkcijos: suteikia jos nariams bendrumo jausmą; sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai; padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus. Dubauskas (2006) cit. Shein (1992) įvardija dvi kompleksines organizacijos

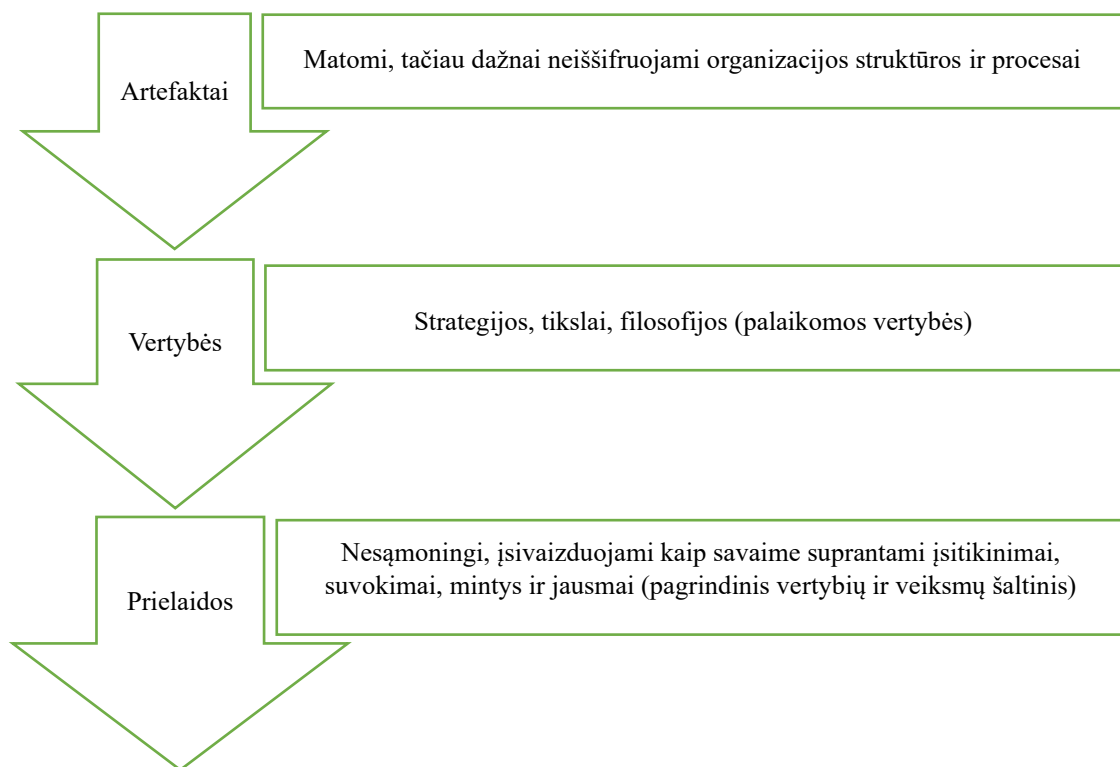
kultūros funkcijas: išorinės adaptacijos. Tai procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius. Nuo organizacijos kultūros priklausys šios adaptacijos pobūdis. Vidinės adaptacijos. Tai procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą tapatybę ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais. Šio proceso metu organizacijos kultūra lemia, kaip žmonės bendraus tarpusavyje, koks elgesys bus priimtinas, koks – nepriimtinas.

Autoriai Garalis (2005), Surplytė (2019) cit. Schein (1992) teigia, kad organizacijos kultūra yra daugiasluoksnio pobūdžio ir pasireiškia trimis lygmenimis (1 paveikslas).

Pirmasis lygis apibūdina organizacijos artefaktus arba fizinius atributus. Tai gali būti patogumai, biurai, baldai, premijos, simboliai, gaminama produkcija, apsirengimo stilius ir matoma sąveika tarp pačių darbuotojų ir kitų suinteresuotų šalių. Norint suprasti artefaktų reikšmę, reikia analizuoti pagrindines vertybes.

Antrasis lygis susijęs su vertybėmis arba menama organizacijos suinteresuotų šalių kultūra. Tai apima misiją, strategijas, tikslus, filosofijas ir įsitikinimus visoje organizacijoje.

Trečiasis didžiausias lygis susijęs su organizacijos numanomomis hipotezėmis. Tai kultūros elementai, kurie nėra matomi reikšmingi organizacijoje, apimantys neišsakytas taisykles, nesąmoningai suprantami, bet giliai įsišakniję ir galintys paaiškinti, kodėl viskas vyksta tam tikru būdu.



1 pav. Organizacinės kultūros lygiai Garalis (2005), Surplytė (2019) cit. Schein (1992)

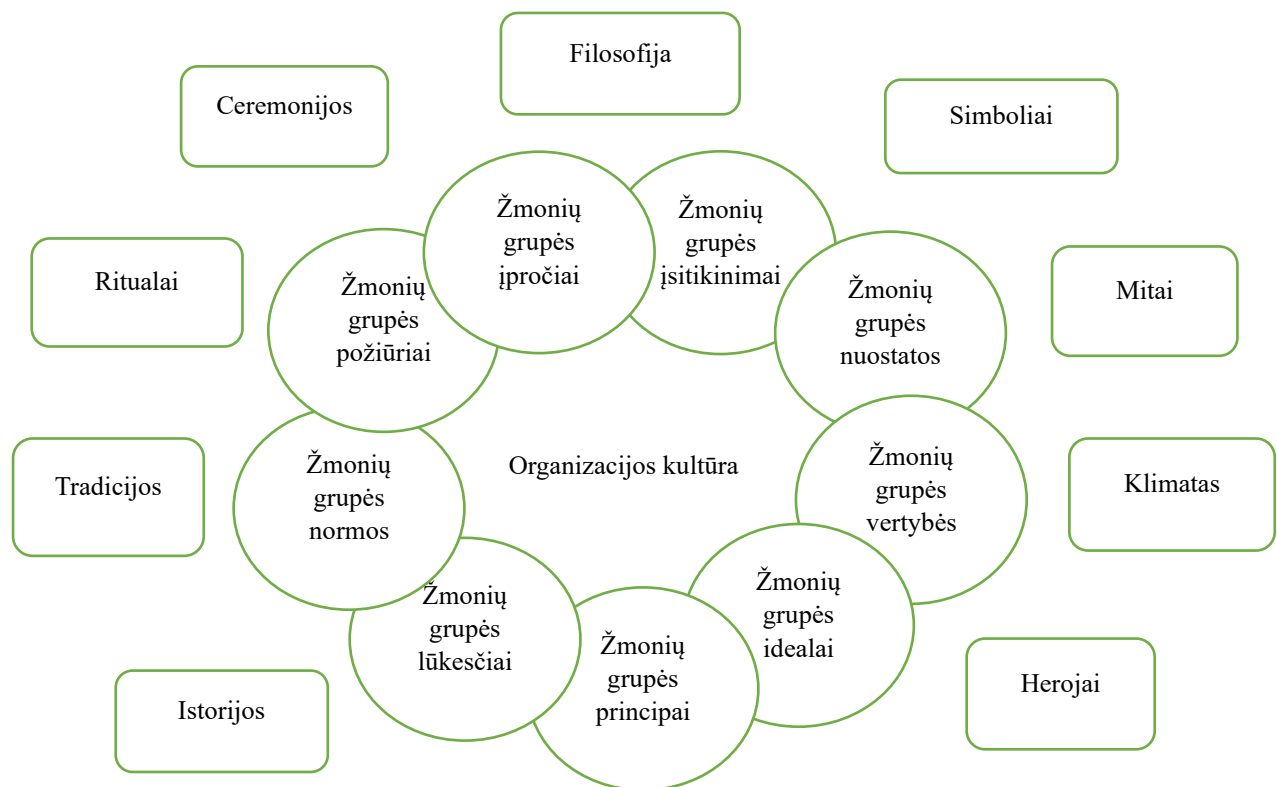
Kiekviena kultūra yra individuali, susideda iš daugybės elementų, kurie kiekvienoje organizacijoje gali būti skirtingi, nes kultūra yra formuojama pačios organizacijos bei jos narių, siekiant išsiskirti tarp kitų įmonių, didinti kompanijos našumą, efektyvumą bei darbuotojų pasitenkinimą. Organizacinės kultūros elementai gali skirtis dėl įmonės veiklos sektoriaus, įmonės tipo (vieša, privati, valstybinė, tarptautinė), dydžio, darbuotojų kiekio, taip pat dėl išorinių/makroekonominių veiksnių, tokių kaip šalies vykdoma politika ir t.t. Tačiau pagrindiniai elementai išlieka daugmaž tie

patys, kaip: organizacijos struktūra, įmonės vertybės, normos, ritualai ir ceremonijos bei neformali socializacija (Surplytė, 2019).

Kardašienė (2023) išanalizavusi skirtingus autorių požiūrius į organizacijos kultūrą, sudarė klasifikaciją. Ji skiria racionalų, funkcinį ir simbolinį požiūrius į organizacijos kultūrą. Racionaliu požiūriu organizacijos kultūra – tai priemonė organizacijos tikslams pasiekti, funkciniu požiūriu – vienodas vertybių supratimas ir simboliniu požiūriu, organizacijos kultūra – socialiai sukonstruotų simbolių ir reiškinių rinkinys.

Kaip nurodo Kulbeckienė (2012) organizacijos įvaizdį geriausiai atspindi organizacijos kultūra, kurią sudaro tam tikri dėmenys. Steigėjo filosofija, naujų darbuotojų atranka ir socializacija bei vadovavimas – tai svarbiausi organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai.

Steiblienė ir kt. (2017) teigia, kad organizacijos kultūra susideda iš elementų, kurių visuma sukuria sistemą. Organizacijos kultūros struktūrą galima nagrinėti elementus skirstant į fizinius ir neapčiuopiamus, išorinius ir vidinius (2 paveikslas).



2 pav. Organizacijos kultūros išorinių ir vidinių elementų sąveika (Steiblienė ir kt., 2017)

Organizacijos kultūra suprantama kaip susiformavęs reiškinyss ir gali būti traktuojama kaip bendra sąmonė, kuri susideda iš vidinių ir išorinių elementu ir daro įtaką klimatui, vadovavimo stiliui (arba atvirkščiai), struktūrai ir kitiems elementams. Vidiniai elementai – tai ilgainiui išsivysčiusios normos, požymiai, kurie egzistuoja nepriklausomai kiek jų egzistavimas yra sąmoningai suvokiamas ir sudaro kultūros branduolį. Išoriniai elementai – tai matomos ir lengvai suvokiami kultūrą skatinantys faktoriai, tokie kaip ceremonijos, apeigos, šventės. Organizacijos kultūra daro įtaką darbuotojams. Skatina siekti bendrų tikslų, gerai jaustis darbe, ji siejasi ir su pačia darbo kultūra, ir su bendradarbiavimu organizacijos viduje. Kuo stipresnė organizacijos kultūra, tuo didesnis darbuotojų atsidasavimas, nes įtraukiant darbuotojus į organizacijos veiklą, skatinamas jų savarankiškumas ir atsakomybės jausmas (Steiblienė ir kt., 2017)

Organizacijos kultūrą galima suskirstyti į keturias pagrindines sritis. Pirma, tai yra istorijos interpretavimas – organizacijos istorija tampa gairėmis, kurios padeda nariams laikytis drausmės bei suprasti, kaip reikėtų elgtis organizacijoje. Antra, kultūra stiprina darbuotojų įsipareigojimą organizacijos vertybėms ir valdymo filosofijai, todėl darbuotojai jaučiasi dirbantys dėl vertybių, kuriomis tiki. Trečia, organizacinė kultūra veikia kaip organizacijos kontrolės mechanizmas, apimantis politiką, procedūras ir normas. Ketvirta, ji yra glaudžiai susijusi su organizacijos veiklos rezultatais – produktyvumu ir pelningumu (Nanayakkara & Wilkinson, 2021). Šimanskienė (2008), Šimanskienė (2002) nurodo aštuonias organizacijos kultūros paskirtis ir išskiria dešimt organizacijos kultūros charakteristikų, kurios labiausiai vertinamos organizacijoje (3 lentelė).

3 lentelė

Šimanskienė (2008) ieškodama atsakymų į šiuos klausimus; kam reikalinga organizacijos kultūra? Kokia jos paskirtis? Nustatė, kad organizacijos kultūra:	Šimanskienė (2002) cit. Robbins (1991) siūlo organizacinę kultūrą analizuoti per 10 charakteristikų, kurios labiausiai vertinamos organizacijoje:
1. Užtikrina tapatumo jausmą; tada kai yra kuo tiksliau nustatytos organizacinės vertybės ir vaizdiniai tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią dalį.	1. Asmeninė iniciatyva, tai laipsnis atsakomybės, laisvės ir nepriklausomybės, kurį darbuotojas turi organizacijoje.
2. Ugdo atsidavimą organizacijos misijai; kai kada žmonėms naudinga išeiti už savo interesų ribos (pavyzdžiui jaudinantis kaip tai paveiks juos). Bet esant stipriai suvienijančiai kultūrai žmonės pradeda jausti save dalimi didelės, griežtai apibrėžtos visumos ir ištraukia į visos organizacijos darbą. Stipriau už visus asmeninius interesus kultūra primena žmonėms kam reikalinga organizacija.	2. Rizikos laipsnis, kiek darbuotojas gali rizikuoti.
3. Pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė.	3. Veiksmų kryptingumas, pati organizacija nurodo aiškius tikslus ir tai, ko organizacija tikisi iš savo darbuotojų.
4. Padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius.	4. Veiksmų suderinamumas, kai atskiri padaliniai ar skyriai derina savo veiksmus.
5. Padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui.	5. Vadovų palaikymas, tai pagalba ir domėjimasis darbuotojais.
6. Siekiamas atvirumas dėl prieinamų bendravimo galimybių.	6. Kontrolė: taisyklių ir instrukcijų išaiškinimas bei tikrinimas kaip jų laikomasi.
7. Būna draugiški santykiai su bendradarbiais.	7. Identifikavimasis, tai kiekvieno darbuotojo susitapatinimas su organizacija.
8. Apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus.	8. Apdovanojimų sistema, tai nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami, kaip tai fiksuojama.
	9. Konfliktų lygis, tai kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę ir teisę konfliktuoti.
	10. Bendradarbiavimas, išreikštas formalioje hierarchijoje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės Organizacijos kultūros paskirtis, analizavimas. Sudaryta remiantis (Šimanskienė, 2008), (Šimanskienė, 2002)

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra – tai bendrų vertybių, normų, simbolių, tradicijų ir elgesio principų visuma, kuri formuoja organizacijos veiklą ir narių santykius. Ji kuriama vadovų ir darbuotojų bendromis pastangomis, remiantis patirtimi bei vertybėmis. Pagrindinis organizacijos kultūros elementas – vertybės. Jos lemia darbuotojų elgesį, motyvaciją ir organizacijos identitetą, atsispindi kasdienėse veiklose, simboliuose, kalboje ir ritualuose. Kultūra susideda iš trijų lygmenų: fizinių artefaktų, organizacijos vertybių ir giliai įsišaknijusių prielaidų. Organizacijos kultūra atlieka svarbias funkcijas: stiprina bendrumo jausmą, didina įsipareigojimą organizacijai, padeda spręsti problemas ir prisitaikyti prie pokyčių. Ji tiesiogiai veikia organizacijos produktyvumą,

motyvaciją ir darbuotojų pasitenkinimą. Kultūrą formuoja išoriniai elementai, tokie kaip simboliai ir ritualai, bei vidiniai – vertybės ir normos. Kultūra gali būti analizuojama racionaliu, funkcinu ir simboliniu aspektais. Stipri kultūra motyvuoja darbuotojus, didina atsakomybės jausmą ir skatina naujų darbuotojų integraciją. Ji tampa organizacijos veiklos sėkmės pagrindu, užtikrina vieningas vertybes, gerina komunikaciją ir didina produktyvumą. Tinkamai valdoma kultūra prisideda prie organizacijos unikalumo ir ilgalaikės sėkmės.

1.3. Mokyklos kultūros samprata ir reikšmė

Šiandien vis daugiau dėmesio skiriama švietimo kontekstui, kuriam apibūdinti geriausiai tinka žodis „kultūra“. Nepaisant to, kad kultūra turi labai daug apibrėžčių, bendriausiu požiūriu ji yra siejama su idėjomis, simboliais, bendravimo įpročiais, tampančiais tradicija. Tai, kiek ji yra besikeičianti ir kiek inertiška, daro įtaką mokyklos kaitos mastui. Taigi mokyklos ir kultūros santykis yra esminis svarstant mokyklos atsinaujinimo ir modernizavimo problemas (Duoblienė, 2012). Kardašienė (2023) išskiria šias mokyklos kultūros sampratas (4 lentelė).

4 lentelė

Mokyklos kultūros samprata	Autoriai
Mokyklos kultūra suvienija ir įgalina ugdymo proceso dalyvius natūraliai dirbti išvien dėl bendro tikslo.	Abawi ir kt., 2017; Nisser, 2017; Duoblienė, 2018
Mokyklos kultūra atspindi ugdymo raišką, lemiančią ugdymo pasiekimus, pažymi mokyklos išskirtinumą.	Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė, 2000; Survutaitė, 2016; Watson, Hodges, 2017
Mokyklos kultūra – sisteminis ir nuolatinis procesas, lemiantis planingą švietimo kaitą.	Fullan, 1998; Hopkins, Ainscow, West, 1998; Stoll, Fink, 1998; Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999; Hargreaves, 1999; Nind, Rix, Sheehy ir kt., 2005; Dewitt, 2011
Mokyklos kultūra – vertybių sistema, kuria vadovaujasi pati organizacija.	Ouchi, Wilkins, 1985; Stolp, Smith, 1995; Peterson, 2002; Dubauskas, 2006; Brandes, Crowson, 2009; Zollers ir kt., 2010

Mokyklos kultūros sampratos įvairovė (Kardašienė, 2023)

Kultūra yra sąvoka, kilusi iš graikų kalbos veiksmazodžio „colere“, kultūrą apibrėžia kaip „bendras orientacijas, kurios suteikia vienybę ir suteikia ypatingą tapatybę“. Mokyklos kultūros samprata apibrėžiama kaip bendrų idėjų, prielaidų, vertybių ir įsitikinimų visuma, suteikianti mokyklai tapatybę ir nurodanti elgesį, kurio tikimasi iš mokyklos narių. Mokyklos kultūra gali būti apibrėžiama kaip visi idealai, vertybės, normos, įsitikinimai, tradicijos ir kiti kultūros simboliai, padedantys nustatyti mokyklos kokybę. Ji gali būti suvokiama kaip atsakymas į klausimą „kaip viskas vyksta šioje mokykloje?“ Lyderiai kuria kultūrą, kurią mokyklos administratoriai palaiko ir plėtoja, jų elgesys gali daryti įtaką mokyklos kultūrai. Stipri mokyklos kultūra yra vienas pagrindinių efektyvios mokyklos rodiklių (Bozkurt, 2023).

Sociologai mokyklos kultūros svarbą pripažino jau praėjusio amžiaus ketvirtajame dešimtmetyje, tačiau tik aštuntojo dešimtmečio pabaigoje švietimo tyrinėtojai pradėjo brėžti tiesioginius ryšius tarp mokyklos klimato kokybės ir jos ugdymo rezultatų (Jerald, 2006). Mokyklos kultūra – mokyklos sritis, jungianti daugelį veiksnių į visumą, atspindinti ugdymo raišką, lemianti ugdymo pasiekimus, sudaranti sąlygas asmenybės brandos sklaidai, parodanti mokyklos išskirtinumą ir ją reprezentuojanti. Kultūra išreiškiama remiantis organizacijos vizija, ideologija, įsitikinimais, žiniomis, pasakojimais, simboliais, ritualais, mitais, organizacijos mikroklimatu, ceremonijomis, kultūros išraiškos objektais. Mokyklos kultūra – mokyklos sritis, jungianti daugelį veiksnių į visumą, atspindinti ugdymo raišką, lemianti ugdymo pasiekimus, sudaranti sąlygas asmenybės brandos sklaidai, parodanti mokyklos išskirtinumą ir ją reprezentuojanti. Mokyklos veiklos sėkmę lemia įvairūs veiksniai – bendros, aptartos ir visų pripažįstamos vertybės ir pagal jas iškelti siekiniai; siekių įgyvendinimo gebėjimai;

atliekamos veiklos profesionalumas. Organizacijos turi kurti veiksmingas nuolatinio bendravimo ir bendradarbiavimo priemones, tinkamas siekti tapti patraukliomis kuriant organizacijos kultūrą. Siekiant organizacijos išskirtinumo, didžiausią vaidmenį kuriant kultūrą atlieka lyderiai (Kardašienė, 2023).

Lietuvos švietimo mokslininkai (Duoblienė ir kt. cit. Jucevičienė (2000), Survutaitė (2015), Gimžauskienė (2006), Šimanskienė (2002) ir jais sekantys švietimo politikai dažniausiai laikosi nuomonės, jog mokyklos kultūra reiškiasi trimis skirtingais lygmenimis: artefaktais; vertybėmis ir normomis; įsitikinimais ir nuostatomis. Laikomasi nuomonės, kad artefaktų lygmuo yra paviršinys, lengviausiai pastebimas ir gerai matomas, o jį sudaro erdvė, simboliai, materialinė raiška. Tuo tarpu įsitikinimų ir nuostatų lygmuo, anot minėtų tyrėjų, yra esminis.

Mokyklos kultūra yra vienas iš svarbiausių sėkmingo ugdymo veiksnių. Ji tarsi langas, padedantis pamatyti daiktus tokius, kokie jie yra, tai – „situacijos unikalumas“, organizacijos buvimo būdas, ar, antropologiškai tariant, tradicijos, papročiai, simboliai, pasakojimai ir kalba. Laikmečio diktuojami mokyklos kultūros pokyčiai: gausėjimas ir intensyvumas bei dėl to besikeičianti kalba ir komunikacijos formos; bilingvizmas ir multilingvizmas (dviejų ar daugelio kalbų mokymas, žinojimas, vartojimas ir naudojimas komunikacijai); vartotojiška kultūra ir vartojimo mokymas; vadybinių kompetencijų reikšmė; daugiafunkcinis mokyklos pobūdis; lokalių tradicijų pristatymas tarptautiniu mastu ir jų įvairovės vienoje mokykloje plėtimas (Bielskienė, Duoblienė ir Tamulionytė, 2012).

Dar svarbu pabrėžti, kultūra yra stiprinama per ceremonijas ir ritualus, bendravimo būdus, neformalias grupes. Norint sukurti darnią organizaciją, būtina atsižvelgti į keturias būtinas sąlygas: užtikrinti organizacijos istorijos tęstinumą, sukurti organizacijos narių identiškumo jausmą, skatinti narystę, įtraukiant į organizacijos veiklas, didinti organizacijos narių sąveikavimą, užtikrinant efektyvų organizacijos narių bendravimą bei įtraukiant į sprendimų priėmimo procesus (Bojorovienė ir kt., 2022).

Svarbiausios švietimo organizacijų savybės, kurias išskiria Simoneit (2011) cit. Želvys (2003) yra šios: švietimo organizacijų uždavinius daug sunkiau apibrėžti, nes jų tikslas yra asmenybės ugdymas, kultūros perdavimas ar augančios kartos socializacija, taigi sunkiau numatyti ir jų įgyvendinimo būdus; daug sunkiau nustatyti, tikslai pasiekiami ar ne, nes negalima išmatuoti švietimo organizacijų „produkcijos“; sunku aiškiai ir tiksliai įvertinti veiklos pobūdį; švietimo organizacijos – tai specialistų organizacijos. Vadovai ir pedagogai turi maždaug vienodą profesinį pasirengimą, panašią vertybių skalę ir yra sukaupę analogišką patirtį; dauguma vadovų negali, o dažnai ir nenori skirti pakankamai laiko savo veiklos vadybos aspektams.

Kaip nurodo Hinde (2004), mokyklos kultūra nėra statiškas darinys. Jis nuolat kuriamas ir formuojamas sąveikaujant su kitais ir apmąstant gyvenimą bei pasaulį apskritai. Mokyklos kultūra vystosi, kai darbuotojai bendrauja vieni su kitais, mokiniais ir bendruomene. Tai tampa elgesio vadovu, kuriuo dalijasi mokyklos nariai. Kultūrą formuoja personalo sąveika, o personalo veiksmus lemia kultūra. Tai savaime pasikartojantis ciklas. Autoriai Merkys ir kt. (2019) teigia, kad mokyklos kultūra tai jos bendruomenės narių pasidalintas apibendrintas suvokimas apie tai, kas yra „gera“ ir „bloga“ mokykla. Mokyklos kultūrą lemia, kaip mokykla tvarkosi savo vidinėje ir išorinėje aplinkoje, sprendžia išylančias problemas, reaguoja į iššūkius.

Mokyklos kultūra – tai mokyklos gyvenimo kokybė, pagrįsta dvasia ir perimtomis vertybėmis, apimanti fizinę aplinką, atmosferą ir klimatą, kurie ugdo intelektą, įgūdžius ir mokinių veiklą. Ji

pasireiškia santykiais tarp mokyklos narių, disciplinos, atsakomybės jausmu, motyvacija mokytis ir problemų sprendimo įpročiais. Mokyklos kultūra – tai vertybių visuma, atsispindinti mokyklos bendruomenės elgesyje, tradicijose, kasdieniauose įpročiuose ir simboliuose. Ji formuoja mokyklos įvaizdį platesnėje bendruomenėje. Mokyklos kokybę lemia trys pagrindiniai aspektai: mokymo ir mokymosi procesas, mokyklos lyderystė ir valdymas bei mokyklos kultūra. Kultūra – tai žmonių grupės pripažįstamos nuostatos, elgesys ir vertybės, kurios atsispindi tiek fizine, tiek abstrakčia forma ir yra perduodamos kitoms kartoms (Muhsin et al., 2020).

Anot Stoll (1998), kuris nurodo dešimt svarbiausių mokyklos tobulinimo normų, turinčių įtakos mokyklos tobulėjimui: 1. Bendri tikslai – „žinome, kur einame“. 2. Atsakomybė už sėkmę – „mums reikia sėkmės“. 3. Kolegialumas – „dirbame kartu“. 4. Nuolatinis tobulėjimas – „galime tobulėti“. 5. Mokymasis visą gyvenimą – „mokymasis skirtas visiems“. 6. Rizikuoti – „mes mokomės išbandydami ką nors naujo“. 7. Palaikymas – „visada yra kas nors, kas padės“. 8. Abipusė pagarba – „kiekvienas turi ką pasiūlyti“. 9. Atvirumas – „galime aptarti savo skirtumus“. 10. Šventė ir humoras – „mes gerai jaučiamės patys“. Mokyklos kultūrą formuoja jos istorija, kontekstas ir žmonės: mokyklos amžius gali turėti įtakos kultūriniais pokyčiams; mokyklos kultūrą įtakoja mokyklos išorinis kontekstas; pradinėse ir vidurinėse mokyklose skiriasi mokyklų kultūra; mokyklos kultūrą įtakoja mokyklos mokiniai ir jų socialinis sluoksnis; visuomenės pokyčiai kelia iššūkių mokyklos kultūrai, nesvarbu, ar jie susiję su mokymusi, mokinių populiacija, organizaciniu valdymu, sparčia technologijų raida ar besikeičiančiu moterų vaidmeniu.

Starkutė (2024), pažymi, kad mokyklos kultūra parodo mokyklos kaip organizacijos specifiškumą ir unikalumą. Ji reiškiasi per bendrojo išsilavinimo esmę, grįstą žinių įgijimu ir mokymu bei mokymusi. Autorė mokyklos kultūrą skirsto į išorinę ir vidinę. Išorinė mokyklos kultūra akivaizdžiai stebima per ritualus, simbolinius ženklus, formaliai išreikštus susitarimus, o vidinė mokyklos kultūra išreiškiama mąstymu, kalbėjimu, ji atspindi vertybes ir yra atskleidžiama per esminius požūrius, įsitikinimus, prielaidas, įpročius, bendruomenės narių tarpusavio santykius. Mokyklos kultūra nuolat atkurama per veiklos formas, sąveikas su kitais. Vadinas, ji kinta, kai bendruomenės nariai sąveikauja vienas su kitu, kai sąveika apima visą mokyklos bendruomenę. Taigi, keičiantis bendravimui su bendruomenės nariais ir grupių susidarymo modeliams, gali kisti ir įsitikinimai, požūriai ir vertybės. Survutaitė (2016) išskiria šiuos mokyklos kultūros kintamuosius. Tai: aplinka, struktūra, vertybės, strategija ir santykiai (3 paveikslas).

Strategija apibūdina lėšų skirstymo būdus, taip pat bendrą mokyklos programą, mokymo ir mokymosi pakraipas. Strategija atspindi ir vadovavimą, problemų sprendimą, žmonių išteklių plėtrą ir kt.

Vertybės priskiriamos prie svarbiausių kintamųjų, nes jos apibūdinamos ideologijose, mokymosi ir auklėjimo teorijose, oficialiuose tiksluose. Mokyklą reprezentuoja kompleksinė vertybių struktūra. Vertybes demonstruoja bendruomenė – vadovai, personalas, moksleiviai.

Aplinka – tai administraciniai ryšiai su mokyklų valdžia, taip pat neoficialūs santykiai su namais, organizacijomis, institucijomis ir bendruomenės verslininkais. Ji dar vaidina unikalų vaidmenį apibrėždama mokymosi kokybę. Ji visada turi atsižvelgti į naujus reikalavimus. Naši mokykla palaiko su aplinka atvirus abipusius ryšius (Targamadžė, 1996).

**Mokyklos
kultūra**

Kultūrą dažnai parodo žmonių **santykiai**, todėl labai svarbus mokyklų tikslas – kurti gerus, žmoniškus santykius. **Santykiai** reiškia vidinius žmonių santykius mokykloje: tarp moksleivių, mokytojų, vadovų.

Struktūra – tai matmuo, susijęs su tuo, kaip mokykla organizuota, kaip skirstomos užduotys ir pan.

Aptariant mokyklos kultūros raišką, dažnai išskiriami trys jos lygmenys. Pirmasis lygmuo – artefaktų – matomas iš mokyklos pastato suplanavimo, darbuotojų ir mokinių aprangos stiliaus, archyvų, technologijų ir veiklos produktų, tarpusavio bendravimo būdo, simbolių. Kartais šiam lygmeniui priskiriami ir kasdieniai ritualai, ceremonijos. Antrąjį lygmenį sudaro vertybės ir normos. Trečiasis lygmuo apima nuostatas ir įsitikinimus. Būtent antrasis ir trečiasis lygmenys (bent Lietuvoje) traktuojami kaip organizacijos kultūros pagrindas. Pirmasis lygmuo neretai laikomas savaime suprantamu, akivaizdžiu. Matyt, tai yra viena priežasčių, kodėl jis sulaukia mažai mokyklos kultūros tyrėjų dėmesio (Stonkuvienė, 2015).

Utaminingtyas et al. (2024) pažymi, kad organizacijos kultūra švietimo kontekste apima vertybes, normas ir praktiką kuriomis dalijasi mokyklos bendruomenės nariai, įskaitant mokytojus, darbuotojus, mokinius ir tėvus. Moralinė ir akademinė lyderystė, susijusi su švietimo lyderių veiksmis ir nuostatomis skatinant etikos standartus ir akademinę kompetenciją. Hinde (2004) mokyklos kultūra vystosi, kai darbuotojai bendrauja vieni su kitais, mokiniais ir bendruomene. Tai tampa elgesio vadovu, kuriuo dalijasi mokyklos nariai. Kultūrą formuoja personalo sąveika, o personalo veiksmus lemia kultūra. Tai savaime pasikartojantis ciklas.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos kultūra apima vertybes, normas ir praktikas, kurias dalijasi mokyklos bendruomenės nariai. Ji yra esminis veiksnys mokyklos atsinaujinimo ir sėkmingo ugdymo procese. Mokyklos kultūra, tiek išoriniai (ceremonijos, simboliai), tiek vidiniai (vertybės, nuostatos) aspektai, formuoja mokyklos tapatybę, elgesio normas ir vertybes, kurios tiesiogiai lemia ugdymo kokybę ir mokinių pasiekimus bei asmenybės brandą. Ji nuolat vystosi per bendravimą ir sąveiką tarp mokyklos narių (mokytojų, mokinių, bendruomenės) ir yra svarbus veiksnys, lemiantis mokyklos veiklos sėkmę bei mokinių pasiekimus.

1.4. Komandinio darbo samprata ir nauda mokykloje

Komandinis darbas yra būtinas norint pasiekti organizacijos tikslus, o erdvių, skirtų idėjoms ir mintims perteikti, generavimas sustiprina žmonių priklausymo jausmą, o tai leidžia daryti išvadą, kad bet kurios organizacijos pagrindas yra kolektyvinis elgesys jos narių, kuriuos valdo organizacijos kultūra, kurioje susiejamos vertybės, vizija ir misija ir kurioje gali būti vertinami socialinio tvarumo elementai, tokie kaip tikslai ir orientacija į komandinį darbą bei pagarba ir rūpinimasis bendruomenėmis (Morales-Huamán et. al., 2023). Mokymasis komandiniu darbu vaidina svarbų vaidmenį ugdymo įstaigoje, vaidmuo tenka tai, kad mokantis komandiniu darbu mokymosi sėkmė bus greičiau pasiekta ne vieno individo, o bendradarbiavimo dėka (Suryarti et. al., 2024).

Lipinskienė (2012) išskiria dvi pagrindines lyderystės funkcijas komandoje: 1. užduoties funkcija, kurią realizuodamas lyderis padeda komandai įvykdyti užduotis. Su šia funkcija susijusi komandos veikla, apimanti sprendimų priėmimą, problemų sprendimą, prisitaikymą prie pokyčių, planavimą, tikslų siekimą. 2. komandos palaikymo ir tobulinimo funkcija. Su šia funkcija susijęs komandos augimas ir lyderio santykių palaikymas: kuriamas teigiamas klimatas, sprendžiamos tarpasmeninės problemos, tenkinami komandos narių poreikiai, kuriamas sutelktumas.

Komandinis darbas ir komandos formavimas yra esminiai organizacijų sėkmei, nes padeda pasiekti tikslus ir didina produktyvumą. Efektyvios komandos skatina bendradarbiavimą, pasitikėjimą ir lyderystę. Tačiau formuojant komandas gali kilti iššūkių, tokių kaip pasipriešinimas, pasitikėjimo stoka ir technologinės problemos. Sėkmei pasiekti svarbu užtikrinti tinkamus komandos narius, aiškius tikslus ir vadovų paramą. Komandos vystosi per keturis etapus pagal Tuckman modelį, tačiau ne visos komandos pereina šiuos etapus tiesiogine tvarka. Komandos formavimo procesas apima

kūrimą, pasirodymą, našumo palaikymą ir išformavimą. Vadovai turi pasirūpinti geru komandos klimatu ir pasirinkti tinkamus narius. Efektyvios komandos nariai įsipareigoja bendriems tikslams ir puoselėja tarpasmeninius įgūdžius. Tinkamas komandos dydis (5–9 nariai) užtikrina įvairovę ir koordinavimą. Sėkmingas komandos formavimas priklauso nuo vadovybės paramos, narių įsipareigojimo, klimato ir išteklių. Organizacijos turėtų skatinti atvirą komunikaciją, efektyvią komandos veiklą ir motyvuoti komandą per atlyginimus ir grįžtamąjį ryšį (Mobolade et al., 2021).

Komandinis darbas yra būtinybė užmezgant bendradarbiavimą tarp individų ir kitų, siekiant organizacijos tikslų. Komandinis darbas yra darbo efektyvumo palaikymo priemonė. Komandinį darbą galima apibrėžti kaip grupę, kurios nariai intensyviai ir konkrečiai dirba siekdami bendro tikslo, pasitelkdami teigiamą sinergiją, individualią atskaitomybę ir naudodami papildomus įgūdžius. Komandinis darbas apima įvairias užduotis ir sąveiką tarp komandos narių, kurias gali parodyti bendravimas, koordinavimas, narių indėlis, tarpusavio parama, sanglauda ir pastangos (Juliwardi et al., 2024).

Organizacijose, kuriose komandinis darbas apibrėžiamas kaip kultūra, jis didina žinias ir įgūdžius bei kūrybines idėjas organizacijoje. Komandos formavimo procese komandos narių bendradarbiavimas veda į sinergiją. (Nadi et al., 2023). Budraitis (2004), išskiria tris darbinei veiklai būtinus įgūdžius: 1. tai žmonės, kurie moka bendrauti, mąstyti; 2. žmonės, kurie pasižymi pozityviomis nuostatomis bei elgesiu, yra atsakingi ir geba prisitaikyti; 3. žmonės, kurie geba dirbti su kitais.

Ogunsakin (2024) teigia, kad komandinis darbas yra esminis organizacijos žmonių sąveikos stipriklis. Jo tikslas – užtikrinti, kad darbo krūvis būtų padalintas ir visi galėtų prisidėti prie bendro tikslo. Komandinis darbas apima profesionalų grupę, kurios nariai intensyviai dirba naudodami savo įgūdžius, atsakomybę ir abipusę sinergiją. Komanda sudaro asmenys, kurie dalijasi savo darbu ir pareigomis, siekdami bendro tikslo. Komandinis darbas apima bendras pastangas siekiant organizacijos tikslų, atsižvelgiant į kolektyvinius, o ne asmeninius interesus. Pagrindiniai organizacijos tikslai pasiekiami komandiniu darbu, kai kiekvienas žmogus prisideda prie bendro efektyvumo.

Komandinis darbas didina kūrybiškumą ir darbuotojų pasitenkinimą, o organizacijos kultūra skatina organizacinį įsipareigojimą, užtikrinant stabilumą ir efektyvumą organizacijoje. Žmogiškasis kapitalas apima darbuotojų žinias, kūrybiškumą ir įgūdžius, kuriuos jie pritaiko organizacijos tikslams pasiekti. Komandinis darbas ir organizacinė kultūra yra svarbūs faktoriai, lemiantys organizacijos įsipareigojimą ir plėtrą. Komanda, kurios nariai visiškai atsidavę vieni kitų sėkmei, tampa veiksmingesnė, pasiekdama geresnių rezultatų ir atitikdama narių lūkesčius. Komandinis darbas skatina bendradarbiavimą ir rūpinimąsi grupės tikslų pasiekimu, didindamas kūrybiškumą ir darbuotojų pasitenkinimą. Organizacinė kultūra, apibrėžianti vertybes ir įsitikinimus, kuria darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi įsipareigoję organizacijai, skatindama ilgalaikį įsipareigojimą ir darbo saugumą. Tiek organizacinė kultūra, tiek komandinis darbas turi tiesioginės įtakos mokyklos kultūrai ir jos darbuotojų motyvacijai bei tobulėjimui. Vadybos ekspertai ir autoriai apžvelgę organizacijos kultūros apibrėžimus, pateikia šiuos bendrus bruožus: 1. Dominuojantis elgesio modelis. 2. Sisteminis pobūdis. 3. Vertybių ir įsitikinimų bei pažiūrų rinkinys. 4. Organizacijos narių bendrumas ir propagavimas šioms normoms ir vertybėms. 5. Organizacinė kultūra išskiria organizacijas (Ghorbanhosseini, 2013).

Kaip nurodo Želvys (2003), komanda tai tokia žmonių grupė, kuri gali veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta. Komanda yra aukščiausią efektyvumo lygį

pasiekusi darbo grupė. Wullschleger et al. (2023), teigia, kad mokytojų bendradarbiavimas yra esminė sėkmės sąlyga tobulinimo procesams mokyklose.

Plėtojant Europos Sąjungos šalių švietimo erdvę, vienas iš svarbiausių tikslų yra bendrųjų gebėjimų, atitinkančių žinių visuomenės reikalavimus, ugdymas, ypač pabrėžiant asmeninės kompetencijos, informacinių, komunikacinių, problemų sprendimo, komandinio darbo įgūdžių reikšmingumą. Pasaulyje vis labiau ryškėja ne tik individų, organizacijų, bet ir valstybių, kultūrų bendravimo ir bendradarbiavimo tendencija. Kiekvienas asmuo neišvengiamai bus įtraukiamas į vis glaudesnius tarpusavio santykius ir priklausomybę nuo kitų. Joks žmogus, kad ir kokia jis būtų išskili asmenybė, negali gyventi ir veikti izoliuotai. Net grupė, komanda negali gyventi nepriklausoma nuo kitų grupių, bendruomenės, visuomenės (Gumuliauskienė ir kt., 2005).

Kaip nurodo Msonge et al. (2024), komandinis darbas yra esminis veiksnys, gerinantis mokymo kokybę ir mokyklos veiklą, mažinantis stresą ir kuriantis teigiamą kultūrą. Svarbu skatinti bendradarbiavimą per profesinio tobulėjimo seminarus, aiškų mokyklos vizijos komunikavimą ir įtraukų sprendimų priėmimą. Vadovų dalyvavimas ir parama mokytojams taip pat yra būtina. Tačiau iššūkiai, tokie kaip prasta komunikacija, mažas mokytojų motyvavimas ir riboti ištekliai, trukdo sėkmingam komandinio darbo įgyvendinimui. Siekiant geresnių rezultatų, vadovai turėtų tobulinti lyderystės įgūdžius, įtraukti mokytojus į sprendimų priėmimą ir bendradarbiauti su bendruomene, kad užtikrintų tinkamą darbo aplinką ir motyvaciją. Komandinis darbas yra būtinas kiekvienai organizacijos sėkmei. Jis taip pat palengvina pareigų pasiskirstymą, įskaitant instrukcijų teikimą, mokomosios medžiagos rengimą ir sprendimų dėl mokymo programos ir mokinių vertinimo priėmimą. Iš esmės komandinis darbas užtikrina efektyvų svarbių užduočių atlikimą. Komandinis darbas yra pagrindinis mokyklos sėkmės elementas, todėl jo negalima nepastebėti.

Organizacija – tai struktūrizuotas socialinis vienetas, skirtas kolektyviniams tikslams pasiekti. Ji susideda iš žmonių, tikslų ir sistemos. Komandinis darbas stiprina žmonių sąveiką organizacijoje. Tai reiškia, kad darbo krūvis turi būti padalintas, kad visi galėtų dalyvauti ir prisidėti prie bendro tikslo. Autorius komandą apibūdina kaip grupę profesionalų, kurie dirba kartu, naudodami savo įgūdžius ir atsakomybę. Komanda siekia bendro tikslo, o ne asmeninių interesų, ir susideda iš žmonių, kurie dalijasi darbu ir atsakomybėmis. Organizacijos tikslai pasiekiami tik komandiniu darbu, kai kiekvienas žmogus prisideda prie bendro efektyvumo. Bendros vertybės organizacijoje formuoja kultūrą, kuri skatina integraciją ir koordinavimą (Ogunsakin, 2024).

Budraitis (2004) pažymi, kad komandinio darbo efektyvumas ir paplitimas mokykloje rodo, kokio lygio yra bendradarbiavimas kolektyve ir organizacijos kultūra, koks mikroklimatas ir tarpusavio santykiai. Svarbiausia mokyklose veikiančių komandų yra vadovų komanda, arba administracijos komanda, kuri turi didžiausią komandinio darbo patirtį. Šios komandos veikla labiausiai jaučiama mokykloje, kadangi apima įvairias veiklos rūšis. Taigi vienas atsakingiausių mokyklos vadovo uždavinių - suburti gerą, darniai dirbančią vadovų komandą.

Efektyvus komandinio darbo ir mokyklos kultūros tobulinimas turi didelę reikšmę gerinant mokymo kokybę ir pasiekiant geresnius mokinių rezultatus. Bendradarbiavimas tarp mokytojų, apimantis idėjų dalijimąsi, bendrų sprendimų priėmimą ir gebėjimą dirbti kartu, yra būtinas siekiant efektyviau valdyti pokyčius ir tobulinti mokymo bei mokymosi procesus. Be to, autoriai pabrėžia, kad bendradarbiavimas turėtų apimti tiek asmeninius (žinios, vertybės), tiek tarpasmeninius (emocinis, pažintinis klimatas) ir organizacinius gebėjimus (mokyklos struktūros, procesai). Tik nuosekliai plėtojant šias sritis galima pasiekti tikrąjį mokyklos tobulėjimą ir užtikrinti ilgalaikį pokytį. Mokyklos kultūra, grindžiama bendradarbiavimu, padeda kurti stiprius santykius ir tinkamus procesus, kurie yra

svarbūs tiek mokytojų profesiniam tobulėjimui, tiek mokyklos kaip organizacijos vystymui. (Wullschleger et al., 2023).

Komandinis darbas gerina mokymo kokybę, mokinių pasiekimus ir bendrą mokyklos veiklą. Bendradarbiavimas padeda mažinti stresą, dalintis atsakomybėmis ir kurti teigiamą mokyklos kultūrą. Taip pat svarbu paminėti, kad Afrikos filosofijos, tokios kaip „Ujamaa“ ir „Ubuntu“, skatina bendruomeniškumą ir bendradarbiavimą, kurie yra esminiai komandinio darbo principai. Norint skatinti komandinį darbą, tyrimas išskiria kelias strategijas: organizuoti profesinio tobulėjimo seminarus, aiškiai komunikuoti mokyklos viziją ir misiją, o taip pat skatinti komandinių veiklų organizavimą, bendrą planavimą ir įtraukų sprendimų priėmimą. Vadovų dalyvavimas mokymo veiklose ir parama mokytojams, tiek materialiai, tiek morališkai, taip pat yra svarbus veiksnys. Visgi tyrimas taip pat identifikavo kelis iššūkius vadovams. Tai apima prastą komunikaciją tarp vadovų ir mokytojų, nepakankamą mokytojų motyvaciją dėl mažų atlyginimų ir prastų darbo sąlygų, taip pat mokytojų nenorą bendradarbiauti dėl individualizmo, lyderystės trūkumų ar tarpusavio konfliktų. Dėl ribotų finansinių išteklių ir laiko trūkumo taip pat kyla sunkumų organizuojant bendras veiklas. Tyrimas pabrėžia, kad komandinis darbas yra būtinas siekiant mokyklos tikslų ir gerinant švietimo kokybę. Siekiant šių tikslų, vadovai turėtų taikyti naujoviškas strategijas, tobulinti lyderystės įgūdžius ir įtraukti mokytojus į sprendimų priėmimą. Taip pat svarbu, kad švietimo institucijos ir bendruomenė bendradarbiautų, užtikrindamos tinkamą darbo aplinką ir motyvaciją mokytojams. Sėkmingas komandinio darbo skatinimas reikalauja koordinuotų pastangų ir strateginio vadovų vadovavimo. (Msonge et al., 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad komandinis darbas yra esminis organizacijų, įskaitant mokyklas, sėkmingos veiklos ir tobulėjimo elementas, nes jis skatina bendradarbiavimą, pasitikėjimą, kūrybiškumą ir efektyvumą. Efektyvus komandinio darbo įgyvendinimas padeda pasiekti bendrus tikslus, gerina darbo našumą, mažina stresą ir kuria teigiamą organizacijos kultūrą. Sėkmingam komandiniam darbui svarbu užtikrinti aiškią komunikaciją, tinkamą lyderystę, įtraukti ir išteklius. Tinkamai formuojant komandas ir plėtojant bendradarbiavimo praktiką, galima pasiekti aukštesnį mokyklos veiklos lygį, geresnius mokinių pasiekimus ir profesinį tobulėjimą. Komandinis darbas taip pat padeda organizacijoms prisitaikyti prie pokyčių ir skatinti inovacijas, taip stiprinant jų tvarumą ir ilgalaikį tobulėjimą.

1.5. Komandinio darbo ir mokyklos kultūros sinergija kuriant mokyklos kultūrą

Mokyklos, kuriose yra teigiamas klimatas ir stipri mokyklos kultūra, yra sėkmingesnės ir šiose mokyklose kuriama mokymosi aplinka, kuri palaiko mokinių pažintinį, emocinį, psichomotorinį, socialinį ir estetinį vystymąsi. Mokyklose, kuriose kyla klausimas dėl efektyvios mokyklos kultūros, vyrauja efektyvus bendravimas ir bendradarbiavimas, komandinis darbas yra priešakyje, neformali struktūra yra suinteresuotoji šalis, o administratoriai ir mokyklos suinteresuotosios šalys nuolat bendrauja (Bozkurt, 2023). Autorius Myer (2012) pabrėžia komandinio darbo ir mokyklos kultūros svarbą mokyklos tobulinimui. Sėkmingas mokyklos vadovas turi sukurti bendrą viziją, įtraukti visus mokyklos narius ir skatinti bendradarbiavimą. Komandinio darbo pagrindas – pasitikėjimas, entuziazmas ir bendras tikslas. Gerai veikiančiose mokyklose bendradarbiavimas ir demokratiniai sprendimų priėmimo procesai yra esminiai. Sėkmingi lyderiai kuria teigiamą aplinką, skatindami nuolatinį tobulėjimą ir bendradarbiavimą visose mokyklos srityse.

Budraitis (2004), teigia kad šiuolaikinės organizacijos jau remiasi nebe vertikaliu, bet horizontaliu modeliu, kurio pagrindas yra grupinis, komandinis darbas, darbuotojų partnerystė ir nuolatinis mokymasis. Mokyklą sudarančios dalys – grupės, komandos, komitetai, tarybos – turi laikytis to

paties požiūrio. Komandų tikslai turi atitikti mokyklos tikslus. Mokyklos apima įvairias žmonių grupes, tų grupių tarpusavio santykius, sąveiką, o nuo šių dalykų priklauso, ar mokyklai pavyksta pasiekti savo tikslus. Kaip nurodo Don (2019) komandinis darbas – tai daugiau nei vieno žmogaus įtraukimas į procesą siekiant tikslo. Mokyklos organizacijos strateginiame valdyme akcentuotinas aspektas – aktyvios ir gebančios dirbti kartu komandos, kuri siekia organizacijos tikslų, formavimas. Reikia ugdyti susikūrusios grupės pastangų sėkmę, bendradarbiavimo dvasią ir gerus grupės narių santykius. Bendradarbiavimas yra elgesys kuris veda link tikslo pasiekimo bent dviem asmenims. Komanda yra organizacijos kokybės grupė. Komandinis darbas tarp direktorių, mokytojų ir mokyklos darbuotojų yra pagrindiniai elementai suvienyti mokyklos organizaciją siekiant kokybės gerinimo

Garalis (2003) apibrėžia labai svarbu, kad organizacijoje būtų išvystyti komandinio darbo įgūdžiai, kad kiekvienas galėtų atlikti tam tikrus vaidmenis priklausomai nuo susidariusios situacijos. Todėl dėmesio centre turi būti ne individualus, bet grupinis darbas, nes grupės sugebėjimas visada yra didesnis nei individų sugebėjimų aritmetinė suma, t. y. pasireiškia sinergetinis efektas. Todėl grupė lengviau gali atlikti sudėtingus naujus darbus bei uždavinius. Be to, inovacijų įdiegimas yra labai susijęs su naujų kvalifikacijų įgijimu, todėl dabar labiau vertinami darbuotojai, kurie turi platesnę bendrą kvalifikaciją. Platesnė žmonių kvalifikacija ir įgūdžiai - tai sugebėjimas ir pasiryžimas atlikti skirtingus darbus. Naujos kartos darbuotojas vertinamas pagal vaidmenį, kokį jis atlieka grupėje.

Autorius Don (2019) cit. Spiegel et al. (1995) pažymi, kad efektyvios komandinio darbo užduotys turi atitikti aštuonis kriterijus: 1. komandos nariai naudoja tą pačią tapatybę; 2. dalijasi tikslais ir uždaviniais; 3. dalijasi sėkme ir nesėkmėmis; 4. dirba kartu ir dalyvauja darbe; 5. turi taisykles, kurių laikosi visi nariai; 6. turi vadovą; 7. sprendimų priėmimas vyksta komandoje; 8. nariai yra įvairios kilmės.

Taip pat autoriai pastebėjo, kad komanda turės daugiau galimybių būti sėkminga, jei: 1. Ji turės aiškiai apibrėžtus tikslus, kuriuos reikia pasiekti. 2. Ji turės organizacinę kultūrą, palaikančią komandinio darbo koncepciją. 3. Ji turės pakankamai laiko mokymams, debatams ir diskusijoms. 4. Ji turės žinių ir įvairovės problemų sprendimo metodų.

Daug privalumų ir naudos gaunama, kai asmuo sugeba dirbti komandoje. Todėl šį požiūrį reikėtų priimti kaip veiksmingos mokyklos organizacijos dalį.

Pasak Don (2019) komandinio darbo nauda ar rezultatai gali būti apibūdinti taip: 1. Žiniomis įvairiose srityse galima dalytis, todėl problemos sprendžiamos efektyviau. 2. Mokytojų darbo pasitenkinimas ir moralė gali būti pagerinti, jei administracijoje puoselėjamas bendradarbiavimo požiūris. 3. Dalijimasis įvairių funkcijų ir sričių problemomis leidžia jas išspręsti greičiau ir efektyviau. 4. Rekomendacijos, pateiktos komandos darbo pagrindu, gali būti įgyvendinamos lengviau nei tos, kurios pateiktos individualiai.

Be to, pasak Don (2019) yra keturios komandos formavimo organizacijoje naudos: 1. Padidinti produktyvumą. 2. Pagerinti kokybę. 3. Pakelti darbuotojų moralę. 4. Sumažinti išlaidas ar sąnaudas.

Gumuliauskienė ir kt. (2005) nustatė, kad šiandienėje visuomenėje vienas iš esminių modernios, besimokančios organizacijos bruožų yra komandinė veikla, produktyviai dalyvaujant pokyčiuose, juos valdant, kuriant organizacijos kultūrą, siekiant jos veiklos efektyvumo ir kt. Komandinis darbas populiarus daugelyje veiklos sričių. Komandos kuriamos, norint pasiekti įvairių tikslų, tačiau pagrindinis jų reikšmingumo ypatumas – įrodymai, kad komandos pasiekia geresnių rezultatų negu paskiri darbuotojai, nes kiekvienai veiklai reikia įvairių įgūdžių ir patirties. Autorė skiria dvi stambias ir bendras veiklos sritis – intelektinę ir gamybinę, kuriose komandų formavimosi sąlygos ir veikla

turi esminių skirtumų pagal šiuos rodiklius: tikslų ir uždavinių nustatymas; motyvacijos formos; kvalifikacija; kūrybiškumo lygis; produktyvaus funkcionavimo trukmė.

Gumuliauskienė (2005) cit. Zinkevič-Jevstignejeva (2004) išskiria keturis veiksnius, nusakančius komandos vaidmenis: 1. tiesioginė profesionali veikla, pareiginiai įsipareigojimai; 2. komandos bendradarbiavimas su išorės partneriais ir klientais; 3. kiekvieno komandos nario „mąstysena“ konkrečioje situacijoje; 4. komandos gyvybingumas ir jos sėkmingos raidos dinamika.

Visos organizacijos skiriasi savo kultūra, veiklos kokybe, kurias lemia elgsenos modeliai. Gumuliauskienė (2005) cit. Robins (2003) nurodo keturis vaidmenis, kuriuos atlieka vadovas, savo veiklą grįsdamas komanda: 1. komandos ir išorės tarpininko; 2. problemų diagnozuotojo; 3. konfliktų reguliuotojo; 4. instruktoriaus.

Apibendrinant galima teigti, kad komandinio darbo svarba ir efektyvus bendradarbiavimas mokyklose yra esminiai veiksniai, lemiantys organizacijos sėkmę ir tobulėjimą. Mokyklos, kuriose yra stipri komandinio darbo kultūra ir teigiamas klimatas, pasiekia geresnių rezultatų, nes bendradarbiavimas, pasitikėjimas ir bendras tikslas padeda pasiekti aukštesnę mokyklos kokybę, geresnį mokytojų darbo pasitenkinimą ir geresnius mokinių pasiekimus. Sėkmingos komandos sugeba greičiau ir efektyviau spręsti problemas, o lyderiai, skatindami bendradarbiavimą ir įtraukiančią kultūrą, prisideda prie visos organizacijos sėkmės ir tobulėjimo. Komandinis darbas taip pat prisideda prie inovacijų diegimo ir darbuotojų kvalifikacijos augimo, kuris yra svarbus siekiant efektyvios organizacijos veiklos.

2. TYRIMO MOKYKLOS KULTŪROS KŪRIMAS KOMANDINIU DARBU METODIKA / METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo dizainas

Tyrimo „Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu“ tikslas: išanalizuoti mokyklos kultūros kūrimą komandiniu darbu. Svarbu paminėti, kad mokyklos kultūra yra vertybių visuma, kuri yra mokyklų vadovų, mokytojų, administracijos atstovų, mokinių ir mokyklos bendruomenės elgesys, tradicijos, kasdieniai įpročiai ir simboliai. Mokyklos kultūra – tai mokyklos bruožas, charakteris arba charakteris ir mokyklos įvaizdis platesnėje bendruomenėje. Mokykla kaip sistema turi tris pagrindinius aspektus, labai glaudžiai susijusius su mokyklos kokybe, būtent: mokymo ir mokymosi procesą, mokyklos lyderystę ir valdymą bei mokyklos kultūrą (Muhsin et al., 2020). Kuriant mokyklos kultūrą ir siekiant bendrų tikslų komandinis darbas tarp vadovų, mokytojų ir mokyklos darbuotojų yra pagrindiniai elementai suvienyti mokyklos organizaciją siekiant kokybės gerinimo (Don et. al., 2019). Tyrimo „Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu“ organizavimas buvo suskirstytas į keturis etapus.

Pirmame tyrimo etape, remiantis mokslinės literatūros analize, buvo nustatyti mokyklos kultūros elementai, iš kurių vienas yra komandinis darbas. Mokslinėje literatūroje ieškota informacijos apie mokyklos kultūros kūrimą per komandinio darbo procesus. Įvertinus komandinio darbo diagnozavimo priemones, buvo apibrėžtas tyrimo laukas ir pasirinktas tyrimo metodas.

Antrame tyrimo etape remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų: Don, Y., & Arumugam, R. (2019), Bozkurt, B. (2023), Budraitis, R., ir Šaparnis, G. (2004), Msonge, E., & Lekule, C. S. (2024), Nadi, M., Keykha, A., & Rahmani Barouji, P. (2023) ir Ghorbanhosseini, M. (2013) įžvalgomis buvo sudarytas kiekybinio tyrimo apklausos instrumentas.

Trečiame tyrimo etape buvo organizuotas kiekybinis tyrimas. Apklausa buvo patalpinta internetinėje platformoje www.manoapklausa.lt, kuri buvo aktyvi nuo 2024 m. lapkričio 5 d. iki 2024 m. gruodžio 2 d. Internetinės apklausos nuoroda buvo siunčiama mokyklų vadovams, prašant ją pasidalinti su administracijos atstovais, mokytojais, pagalbos mokiniui specialistais ir kitais darbuotojais. Siekiant užtikrinti kuo didesnę respondentų skaičių, mokyklų vadovams elektroniniu paštu kelis kartus buvo išsiųsti priminimai ir prašymai pasidalinti apklausos nuoroda mokyklų kolektyvuose.

Ketvirtame tyrimo etape buvo atlikta kiekybinio tyrimo duomenų analizė. Suformuluotos ir pateiktos išvados ir rekomendacijos, kurios remiasi tyrimo metu gautais rezultatais.

Siekiant įgyvendinti magistro darbo tikslus, uždavinius buvo sukurtas ir įgyvendintas kiekybinis tyrimo metodas, kurio rezultatai atskleidė mokyklos kultūros kūrimo per komandinį darbą ypatumus bei suteikė pagrindą išvadoms ir rekomendacijoms. Remiantis tyrimo duomenų analize, buvo suformuluotos praktinės rekomendacijos, galinčios padėti mokyklų vadovams, mokytojams, komandų lyderiams stiprinti komandinio darbo praktikas bei efektyviau kurti palankią mokyklos kultūrą.

2.2. Tyrimo metodai

Apklausa – duomenų rinkimo metodas, plačiai taikomas tiek moksliniuose, tiek taikomuosiuose socialiniuose tyrimuose (Gaižauskaitė ir kt., 2014). Apklausos tyrimo metodas yra duomenų rinkimo procedūra. Apklausos procedūra suteikia apžvalgą apie respondentų nuostatas, įsitikinimus ir elgseną. Apklausos metodas yra sistemingas procesas arba technika, kurioje tyrėjas renka duomenis tyrimui užduodamas klausimus iš anksto nustatytai populiacijai arba imties grupei (Hasan et al., 2024).

Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – apklausa kuriuo siekiama patvirtinti arba paneigti mokyklos kultūros kūrimą komandiniu darbu. Kiekybinių tyrimų pamatas tai požymių matavimas, kai laikantis tam tikrų taisyklių objektams priskiriamos reikšmės Kiekybinės analizės paskirtis – informaciją kondensuoti, apibendrinti, išskirti esminę ir tokiu būdu transformuoti į mokslinę, t. y. rasti pagrindą mokslinėms išvadoms formuluoti. Planuojant kiekybinį tyrimą svarbu iš anksto numatyti objektą apibūdinančius požymių kompleksus, pagrįsti jų vidinės struktūros ir išorinių ryšių paieškas. (Bitinas, 2006). Kiekybiniu požiūriu nusakomas siekis ieškoti išorinių požymių, matuoti juos ir skaičiuoti, siekti vienintelio paaiškinimo, dėsnių, taisyklių, universalumo ir visuotinio (Kardelis, 2002). Kiekybiniam tyrimui labiau būdingas siekis ieškoti išorinių reiškinio požymių, išgaunant įvairius rodiklius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami. Todėl kiekybinio tyrimo mokslinę vertę nusako gauti jo rezultatai, kiekybiniai rodikliai. Be to, kiekybinis tyrimas yra labiau struktūrizuotas ir suplanuotas, nes tyrimo metodai bei duomenų matavimo priemonės dažniausiai būna sukonstruotos dar prieš tyrimą (Kardelis, 2002).

Tyrimo instrumento aprašymas. Remiantis literatūros analize buvo sudaryta anketa (1 priedas). Anketos teiginiai yra grupuojami siekiant atskleisti mokyklos kultūros kūrimą komandiniu darbu (5 lentelė).

Pirmoji teiginių grupė (1-7 teiginiai) skirti ištirti komandos veiksmingumo kriterijus (Don, 2019). Antroji 5 teiginių grupė nusako bendravimo ir bendradarbiavimo svarbą kuriant mokyklos kultūrą (Bozkurt, 2023). Trečioji 5 teiginių grupė sudaryta remiantis Budraičio ir kt. (2004) mokslinėmis įžvalgomis apie vadovų komandos svarbą mokyklos kultūros kūrimo procese. Ketvirtoji 5 teiginių grupė sudaryta remiantis (Nadi et al., 2023). Autoriai nurodo, kad organizacijose, kuriose komandinis darbas apibrėžiamas kaip kultūra, jis didina žinias ir įgūdžius bei kūrybines idėjas organizacijoje, Msonge et al. (2024) teigia, kad komandinis darbas yra būtinas kiekvienai organizacijos sėkmei. Iš esmės komandinis darbas užtikrina efektyvų svarbių užduočių atlikimą. Penktoji 5 teiginių grupė sudaryta remiantis Ghorbanhosseini (2013). Autorius nurodo, kad organizacinė kultūra, komandinis darbas ir organizacijos vystymas turi tiesioginės ir reikšmingos įtakos organizacijos įsipareigojimui.

5 lentelė

Teorija	Teiginiai kiekybiniam tyrimui
Efektyviam komandinio darbo užduočių įgyvendinimui yra išskiriami aštuoni kriterijai : Komandos nariai naudojami tuo pačiu identitetu. Dalijasi tikslais ir uždaviniais. Dalijasi sėkme ir nesėkme. Dirba kartu ir įsitraukia į darbą. Komandoje yra taisyklės, kurių laikosi visi nariai. Komanda turi savo lyderį. Sprendimai priimami komandoje. Komandos nariai turi įvairių patirtį ir kilmę. (Don & Arumugam, 2019).	Mokyklos kultūra remiasi bendrais tikslais ir komandiniu darbu. Jaučiu didesnę įsipareigojimą mokyklai dirbdamas su kolegomis. Komandoje galiu dalintis sėkmėmis ir nesėkmėmis. Laikauosi etikos standartų, kurie prisideda prie teigiamos mokyklos kultūros. Komandos lyderis padeda kurti teigiamą mokyklos kultūrą. Komandiniai sprendimai padeda įgyvendinti mokyklos viziją. Komandos įvairovė prisideda prie teigiamos kultūros kūrimo.
Mokyklose, kuriose kyla klausimas dėl efektyvios mokyklos kultūros, vyrauja efektyvus bendravimas ir bendradarbiavimas , komandinis darbas yra priešakyje, neformali struktūra yra suinteresuotoji šalis, o administratoriai ir mokyklos suinteresuotosios šalys nuolat bendrauja (Bozkurt, 2023).	Mokytojai ir administracija kartu sprendžia problemas, stiprindami bendradarbiavimą. Neformalus ryšiai skatina pasitikėjimą ir idėjų dalijimąsi. Komandinis darbas skatina ugdomo inovacijas. Komandinis darbas padeda geriau suprasti narių vaidmenis. Mokykloje organizuojamos bendros veiklos stiprina kultūrą.
Svarbiausia mokyklose veikiančių komandų yra vadovų komanda , arba administracijos komanda, kuri turi didžiausią komandinio darbo patirtį. Šios komandos veikla labiausiai jaučiama mokykloje, kadangi apima įvairias veiklos rūšis. Taigi vienas atsakingiausių mokyklos vadovo uždavinių - suburti	Administracijos komanda yra stiprios kultūros pavyzdys. Administracija skatina atvirą komunikaciją. Vadovų bendradarbiavimas padeda siekti mokyklos tikslų. Administracijos veikla turi teigiamą poveikį bendruomenei. Vadovai aktyviai kuria kultūrą bendradarbiaudami.

gerą, darniai dirbančią vadovų komandą (Budraitis ir Šaparnis, 2004).	
Komandinis darbas yra pagrindinis mokyklos <i>sėkmės elementas</i> (Msonge & Lekule, 2024). Organizacijose, kuriose <i>komandinis darbas</i> apibrėžiamas kaip <i>kultūra</i> , jis didina žinias ir įgūdžius bei kūrybines idėjas organizacijoje (Nadi et al., 2023).	Komandinis darbas stiprina mano profesionalumą. Jaučiuosi vertinamas ir skatinamas dalintis žiniomis. Komandinis darbas užtikrina informuotumą apie švietimo naujoves. Komandinis darbas skatina idėjų keitimąsi. Komandinė aplinka leidžia laisvai diskutuoti apie ugdymą.
<i>Organizacinė kultūra, komandinis darbas ir organizacijos vystymasis turi tiesioginės ir reikšmingos įtakos</i> organizacijos įsipareigojimui (Ghorbanhosseini, 2013).	Komandinio darbo palaikymas didina motyvaciją. Komandinis darbas skatina atsakomybę už tikslų pasiekimą. Mano įsipareigojimas didėja jaučiant komandos paramą. Komandinė kultūra mažina konkurenciją, skatina dalijimąsi žiniomis. Skatinant komandinį darbą darbuotojai jaučiasi saugūs siūlydami naujas idėjas ir sprendimus.
Anketos atviri klausimai	Kaip komandinio darbo užduočių įgyvendinimas prisideda prie mokyklos kultūros kūrimo? Pateikite bent du pavyzdžius, kai komandinio darbo praktika padėjo pasiekti gerų rezultatų jūsų mokykloje? Kokius veiksmus, jūsų nuomone, mokyklos vadovas turėtų atlikti, siekdamas sukurti darniai dirbančią administracijos komandą? Kaip manote, ar komandinis darbas kuria mokyklos kultūrą? Argumentuokite.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės Teiginių formuluotės, skirtos anketiniais apklausai

Kiekybinio tyrimo anketa respondentams pateikta anoniminė, kuri sudaryta iš penkių blokų teiginių, kur pirmame bloke – 7 teiginiai, antrame, trečiame, ketvirtame ir penktame blokuose po penkis teiginius, taip pat buvo įtraukti keturi atviri klausimai. Anketos pabaigoje buvo įkelti keli demografiniai klausimai: apie amžių, pareigas mokykloje, kvalifikacinę kategoriją ir apie mokyklos tipą kurioje respondentas dirba. Viso anketa sudaryta iš 40 teiginių. Anketos teiginiai vertinami 5 balų Likerto skale nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („visiškai sutinku“). Tyrimo duomenys aprašyti naudojant aprašomosios statistikos metodus. Statistiniai duomenys apskaičiuoti naudojant SPSS (Statistical Package for the Social Sciences/Statistinių duomenų analizė) programą. Statistinei analizei buvo apskaičiuoti vidurkiai, standartinis nuokrypis, mediana, Cronbacho alfa koeficientas ir Pearson koreliacijos koeficientas. Pearson koreliacija buvo naudojama priklausomybių tarp kintamųjų nustatymui, o Cronbacho alfa – klausimų sudarymo patikimumui įvertinti.

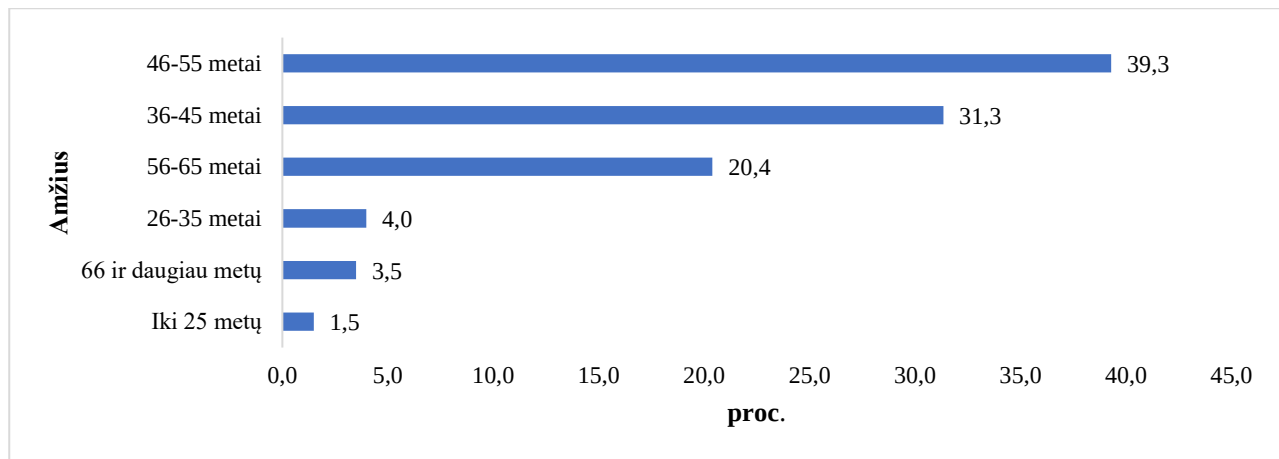
Tyrimo imties dydis buvo nustatytas pagal Paniotto formulę ir taikant internetinę Imties dydžio skaičiuoklę - <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html> (3 priedas)

$$n=1/(\Delta^2+1/N)$$

kur n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje, N – generalinė aibė, Δ - paklaidos dydis.

Generalinę tyrimo aibę – sudaro Panevėžio miesto veikiančių švietimo įstaigų darbuotojai. Generalinei tyrimo aibei buvo įtrauktos šios ugdymo įstaigos: viena pradinė mokykla, 8 progimnazijos, viena pagrindinė mokykla, penkios gimnazijos. Šiose įstaigose dirba 671 mokytojai, pagalbos mokiniui specialistai, administracijos atstovai bei kiti darbuotojai. Duomenys paimti iš www.svis.lt (Švietimo valdymo ir informacinės sistemos). Reikalingas imties dydis – 245 švietimo įstaigų darbuotojai. Tyrimo imtis – 201 respondentas iš 245 švietimo įstaigų darbuotojų, reikalingų tyrimui. Toks imties dydis garantuoja nedidesnę, nei 5,79 proc. paklaidą, esant 95 proc. patikimumui. Dėl tendencingų atsakymų viena anketa buvo pašalinta kokybės atrankos būdu.

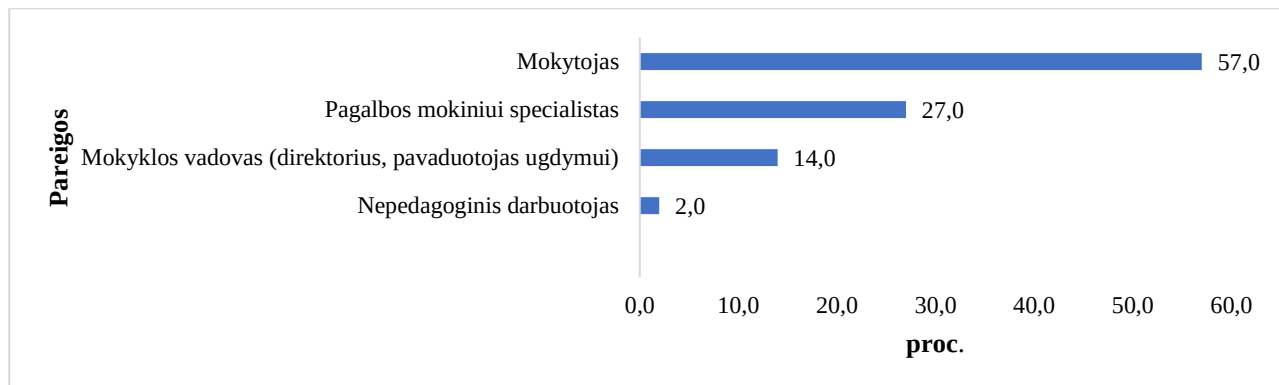
Sociodemografiniai respondentų rodikliai. Daugiausiai (39,3 proc., $n=79$) respondentų dalyvavusių tyrime priklauso 46-55 metų amžiaus grupei (4 paveikslas).



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, N=200

Truputį daugiau nei trečdalis (39,3 proc., n=79) respondentų, dalyvavusių tyrime priklauso 36-45 metų amžiaus grupei. Šiek tiek daugiau nei penktadalis (20,4 proc., n=41) respondentų priklauso 56-65 metų amžiaus grupei. Mažiau nei pusė dešimtadalio (4 proc., n=8) respondentų priklauso 26-35 metų amžiaus grupei. Šiek tiek mažiau (3,5 proc., n=7) respondentų priklauso 66 ir daugiau metų amžiaus grupei. Mažiausiai (1,5 proc., n=3) respondentų teigia trintis iki 25 metų.

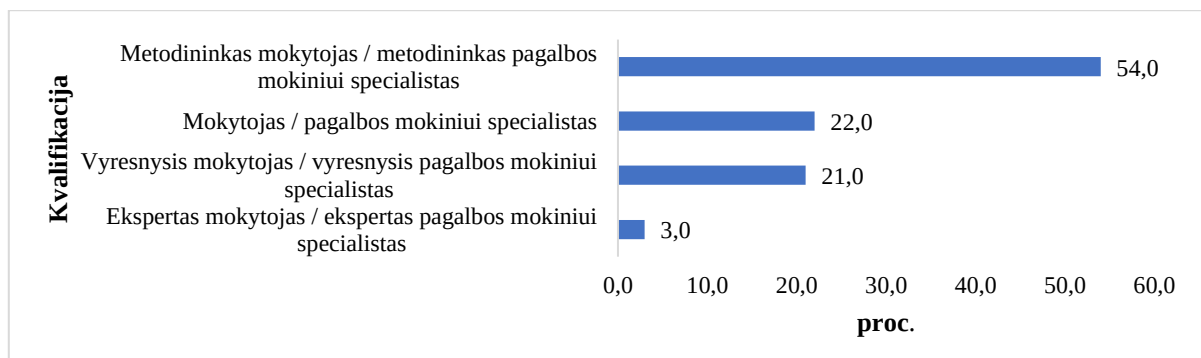
Daugiausiai (57 proc., n=114) respondentų – mokytojai (5 paveikslas).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, N=200

Beveik trečdalis (27 proc., n=54) respondentų, dalyvavusių tyrime, yra pagalbos mokiniui specialistai. Šiek tiek mažiau nei šeštadalis (14 proc., n=28) tyrime dalyvavę respondentai – mokyklų vadovai (direktorius ar direktoriaus pavaduotojas ugdymui). Mažiausiai (2 proc., n=4) tyrime dalyvavo nepedagoginių darbuotojų.

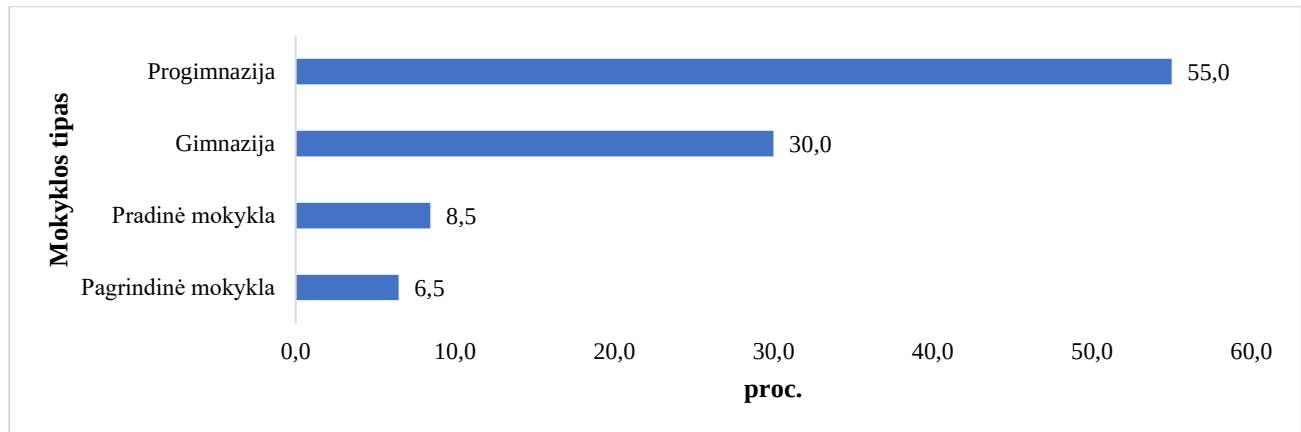
Daugiausiai (54 proc., n=108) tyrime dalyvavę respondentų yra metodininkai mokytojai/metodininkai pagalbos mokiniui specialistai (6 paveikslas).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją, N=200

Daugiau nei penktadalis (22 proc., n=44) respondentų, dalyvavę tyrime yra mokytojai/pagalbos mokiniui specialistai. Šiek tiek mažesnis (21 proc., n=42) respondentų skaičius – vyresnysis mokytojas/vyresnysis pagalbos mokiniui specialistas. Mažiausiais (3 proc., n=6) respondentų skaičius yra ekspertas mokytojas/ekspertas pagalbos mokiniui specialistas.

Daugiausiai (55 proc., n=110) respondentų dalyvavo iš progimnazijų (7 paveikslas).



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklos tipą, N=200

Trečdalis (30 proc., n=60) respondentų, dalyvavusių tyrime, buvo iš gimnazijų. Mažiau nei dešimtadalis (8,5 proc., n=17) respondentų, dalyvavusių tyrime, buvo iš pradinės mokyklos. Mažiausiai (6,5 proc., n=13) respondentų dalyvavusių tyrime buvo iš pagrindinės mokyklos.

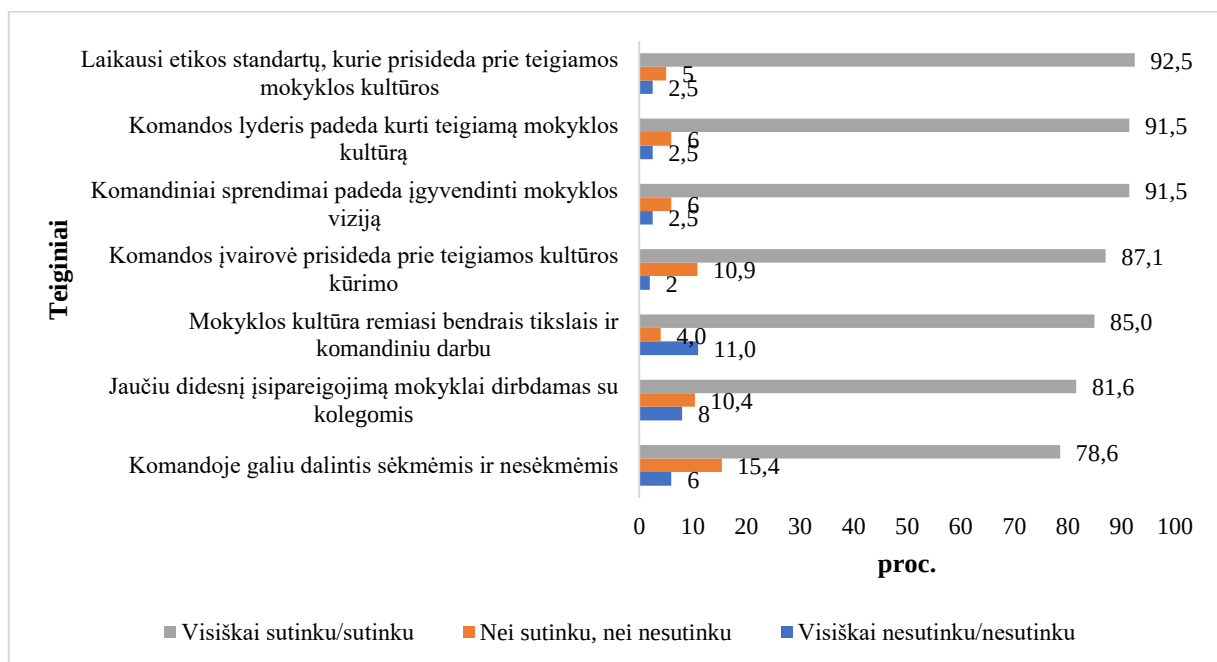
2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Rengdama magistro darbą laikiausi šių etikos principų: sąžiningumo, gerbimo, atsakomybės. Šie principai užtikrina, kad tyrimas buvo atliktas atsakingai, nepakenkė tyrimo dalyviams ir buvo skaidrus. Remiantis Balčiūnu ir kt. (2020) pagrindinių etikos principų svarbu laikytis visame baigiamojo darbo rengimo procese: renkant medžiagą, analizuojant duomenis, juos interpretuojant, skelbiant rezultatus. Renkant tyrimo medžiagą, apklausiant respondentus, informantus, laikomasi šių principų: pagarbos asmens privatumui, konfidencialumo ir anonimiškumo, geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui, teisingumo. Anketinė apklausa buvo įkelta į www.ManoApklausa.lt. Apklausa buvo aktyvi nuo 2024 m. lapkričio 5 d. iki 2024 m. gruodžio 2 d. Apklauskos „Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu“ atlikimo sertifikatas 1706021455 pateiktas (2 priede). Apklauskos nuoroda buvo siūsta mokyklų vadovams, mokytojams, pagalbos mokiniui specialistams ir kitiems darbuotojams.

3. TYRIMO MOKYKLOS KULTŪROS KŪRIMAS KOMANDINIU DARBU REZULTATAI

3.1. Komandinio darbo ir bendrų tikslų įtaka mokytojų įsitraukimui į mokyklos veiklą

Tyrimu buvo siekiama išanalizuoti mokyklos kultūros kūrimą komandiniu darbu. Pirmiausia buvo siekiama nustatyti respondentų požiūrį į komandinio darbo užduočių įgyvendinimą: kuriam būtina, kad komandos nariai laikytųsi bendrų taisyklių ir tikslų, dalintųsi patirtimi, kartu priimtų sprendimus ir ugdytų bendrą identitetą, skatinantį sėkmingą lyderystę. Msonge et al. (2024) nurodo, kad komandinis darbas užtikrina efektyvų svarbių užduočių atlikimą. Komandinis darbas yra pagrindinis mokyklos sėkmės elementas, todėl jo negalima nepastebėti. Jis prisideda prie teigiamos mokyklos kultūros ir atviram bendravimui palankios aplinkos kūrimo. Komandinis darbas taip pat palengvina pareigų pasiskirstymą, įskaitant instrukcijų teikimą, mokomosios medžiagos rengimą ir sprendimų dėl mokymo programos ir mokinių vertinimo priėmimą. Iš esmės komandinis darbas užtikrina efektyvų svarbių užduočių atlikimą. Komandinis darbas skatina mokytojų ir kitų mokyklos narių vienybę. Komandinio darbo dėka pedagogai bendradarbiauja, siekdami tobulinti mokymo praktiką, dalytis žiniomis ir puoselėti teigiamą mokyklos kultūrą. Don et al. (2019) teigia, kad komandinis darbas – tai daugiau nei vieno žmogaus įtraukimas į procesą siekiant tikslo. Mokyklos organizacijos strateginiame valdyme svarbus akcentuotinas aspektas yra aktyvios ir gebančios dirbti kartu komandos formavimas. Apskritai komanda yra kokybės grupė, sukurta siekiant sukurti tobulumo siekiančią taisyklę. Todėl reikia ugdyti susikūrusios grupės pastangų sėkmę, bendradarbiavimo dvasią ir gerus grupės narių santykius. Autorius nurodo šiuos pagrindinius komandinio darbo kriterijus: komandos nariai naudoja tą pačią tapatybę; dalijasi tikslais ir uždaviniais; dalijasi sėkmėmis ir nesėkmėmis; dirba kartu ir dalyvauja darbe; turi taisykles, kurių laikosi visi nariai; turi vadovą; sprendimų priėmimas vyksta komandoje; nariai yra įvairios kilmės. Visi šie elementai turi įtakos efektyvaus komandinio darbo užtikrinimui. Daugiausiai (92,5 proc., n=185) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad jie laikosi etikos standartų, kurie prisideda prie teigiamos mokyklos kultūros (8 paveikslas).



8 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant efektyvaus komandinio darbo užduočių įgyvendinimo kriterijus, N =200

Labai panašus respondentų skaičius (91,5 proc., n=180) visiškai sutinka/sutinka su teiginiais, kad komandos lyderis padeda kurti teigiamą mokyklos kultūrą ir kad komandiniai sprendimai padeda įgyvendinti mokyklos viziją. Šiek tiek mažiau (87,1 proc., n=174) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiais, kad komandos įvairovė prisideda prie teigiamos kultūros kūrimo. Dar mažesnis (85 proc., n=170) respondentų skaičius visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad mokyklos kultūra remiasi bendrais tikslais ir komandiniu darbu. Truputį daugiau nei aštuntadalis (81,6 proc., n=163) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad jaustų didesnę įsipareigojimą mokyklai dirbdamas su kolegomis. Mažiausiai (78,6 proc., n=157) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad komandoje gali dalintis sėkmėmis ir nesėkmėmis. Neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) teiginį, kad jie laikosi etikos standartų, kurie prisideda prie teigiamos mokyklos kultūros, vertina mažiausiai (5 proc., n=10) respondentų, o per pusę mažiau (2,5 proc., n=5) respondentų šiam teiginiui nepitaria (Visiškai nesutinku/nesutinku). Toks pat nepritariančiųjų respondentų skaičius (2,5 proc., n=5) yra ir vertinant teiginius „Komandos lyderis padeda kurti teigiamą mokyklos kultūrą“ ir „Komandiniai sprendimai padeda įgyvendinti mokyklos viziją“. Neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) šiuos teiginius vertina taip pat vienodas (6 proc., n=12) respondentų skaičius. Mažiausiai (2 proc., n=4) respondentų neigiamai (Visiškai nesutinku/nesutinku) vertina teiginį, kad komandos įvairovė prisideda prie teigiamos kultūros kūrimo. Neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) šį teiginį vertina beveik dešimtadalis (10,9 proc., n=22) respondentų. Beveik toks pats (10,4 proc., n=21) respondentų skaičius neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) vertina teiginį, kad jaučiu didesnę įsipareigojimą mokyklai dirbdamas su kolegomis. Beveik dešimtadalis (8 proc., n=16) respondentų šiam teiginiui nepitaria (Visiškai nesutinku/nesutinku). Daugiausiai (11 proc., n=22) respondentų nepitaria (Visiškai nesutinku/nesutinku) teiginiui, kad mokyklos kultūra remiasi bendrais tikslais ir komandiniu darbu. Neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) šį teiginį vertina beveik pusė dešimtadalio (4 proc., n=8) respondentų.

Atlikta statistinė duomenų analizė (4 priedas), pagrindžia grafinę duomenų analizę, nes atsakymų vidurkis svyruoja nuo 4,12 iki 4,44, kai atsakiusiųjų dažnis 200. Tai rodo, kad vidutinis atsakiusiųjų į visus klausimus vidurkis nėra žemiau 4 (sutinku). Standartinis nuokrypis svyruoja nuo 0,75 iki 1,17, jis neviršija 20 proc., tai reiškia, kad reikšmės nėra per daug nutolusios nuo vidurkio pagal variacijos koeficientą.

Ryšio tarp komandinio darbo ir bendrų tikslų ir mokytojų įsitraukimo į mokyklos veiklas statistinė analizė. Ieškant komandinio darbo ir bendrų tikslų įtakos mokytojų įsitraukimui į mokyklos veiklą, buvo atlikta Pearsono koreliacija (9 paveikslas). Buvo nustatyta, kad koreliacija tarp mokytojų įsitraukimo į mokyklos veiklą ir komandinio darbo turi labai stiprų ryšį $r = 0,81$, tačiau statistinis rezultatas nėra reikšmingas, nes $p = 0$ ($p < 0,05$). Vertinant klausimyno patikimumą buvo atlikta Cronbacho afla statistinė analizė (10 paveikslas). Klausimų apie mokytojų įsitraukimą į mokyklos veiklą vertinimas $\alpha = 0,73$, tai reiškia priimtina patikimumą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tarp komandinio darbo ir bendrų tikslų įtakos mokytojų įsitraukimui į mokyklos veiklą yra stiprus ryšys, tačiau jis nėra statistiškai reikšmingas, todėl negalima teigti, kad šis ryšys nėra atsitiktinis. Klausimyno, vertinančio mokytojų įsitraukimą, patikimumo analizė parodė, kad jis yra tinkamas ir pakankamai patikimas naudoti šiam tikslui.

		Komandinio darbo ir bendrų tikslų	Mokytojų įsitraukimas į mokyklos veiklą
Komandinio darbo ir bendrų tikslų	Pearson Correlation	1	.807**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	200	200
Mokytojų įsitraukimas į mokyklos veiklą	Pearson Correlation	.807**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	200	200

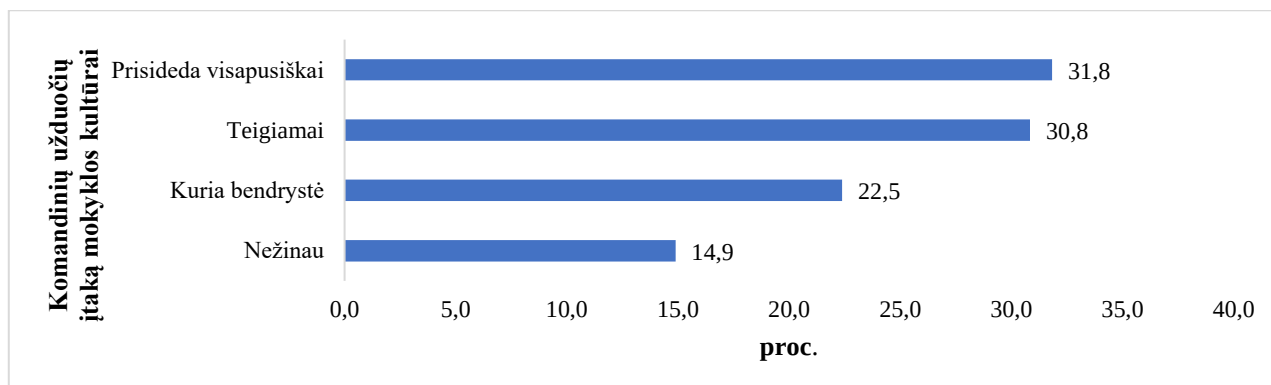
9 pav. Komandinio darbo ir bendrų tikslų įtaka mokytojų įsitraukimui į mokyklos veiklą, Pearsono koreliacija

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,730	4

10 pav. Mokytojų įsitraukimas į mokyklos veiklą, Cronbacho alfa statistinė analizė

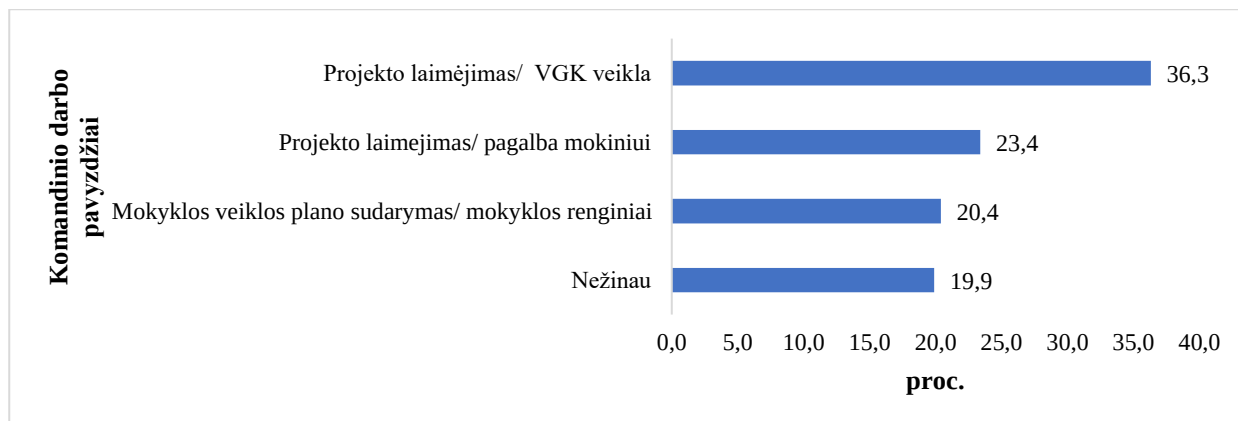
Jau buvo minėta, kad komandinis darbas pagrindinis mokyklos sėkmės elementas. Gumuliauskienė ir kt. (2005) nurodo, kad komandos pasiekia geresnių rezultatų negu paskiri darbuotojai, nes kiekvienai veiklai reikia įvairių įgūdžių ir patirties, todėl komandinio darbo užduočių įgyvendinimas prisideda prie kultūros kūrimo. Starkutė (2024) pažymi, kad darbas komandose suprantamas kaip kiekvieno indėlis į užduočių pasidalinimą, bendrų tikslų siekimas ir įvertinimas bei dėmesys žmonėms yra svarbu kuriant organizacijos kultūrą. Juliwardi et al. (2024) teigia, kad komandinis darbas apima įvairias užduotis ir sąveikas tarp komandos narių, kurios atsiskleidžia per bendravimą, koordinavimą, narių indėlį, tarpusavio paramą, sanglaudą ir pastangas. Anot Šimanskienės ir kt. (2015) organizacijos kultūra skatina darbuotojų savimone ir aukštą atsakomybę atliekant pavestas užduotis. Mobolade et al. (2021) nurodo, kad komanda suvokiama kaip grupė žmonių, kurie dirba tarpusavyje, kad spręstų problemas arba atliktų užduotis, kurioms jie buvo sukurti. Komanda taip pat gali būti apibrėžta kaip grupė asmenų, kurie susiburia arba yra suburti tam, kad per tam tikrą laiką pasiektų tam tikrą (-us) užsibrėžtą (-us) tikslą (-us). Tyrimu buvo siekta nustatyti, kaip, respondentų nuomone, komandinės užduotys prisideda prie mokyklos kultūros kūrimo. Tam buvo pateiktas atviras klausimas į kurį respondentai pateikė daug įvairių atsakymų. Jie suskirstyti į 5 grupes, pagal raktinius žodžius ar žodžių junginius. Daugiausiai (31,8 proc., n=64) respondentų teigia, kad komandinės užduotys visapusiškai prisideda prie mokyklos kultūros kūrimo (11 paveikslas).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant komandinių užduočių įtaką mokyklos kultūrai, N=200

Šiek tiek mažiau (30,8 proc., n=62) respondentų teigia, kad komandinės užduotys teigiamai prisideda prie mokyklos kultūros kūrimo. Daugiau nei penktadalis (22,5 proc., n=45) respondentų nurodo, kad komandinės užduotys kuria bendrystę. Beveik šeštadalis (14,9 proc., n=29) nurodo nežinantys arba nenorintys atsakyti į šį klausimą, pateikiantys nerišlų atsakymą (pvz. A).

Daugiausiai (36,3 proc., n=73) respondentų komandinį darbą sieja su projekto laimėjimu ir vaiko gerovės komisijos (VGK) veikla (12 paveikslas).



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pateikiant komandinių užduočių pavyzdžius, N =200

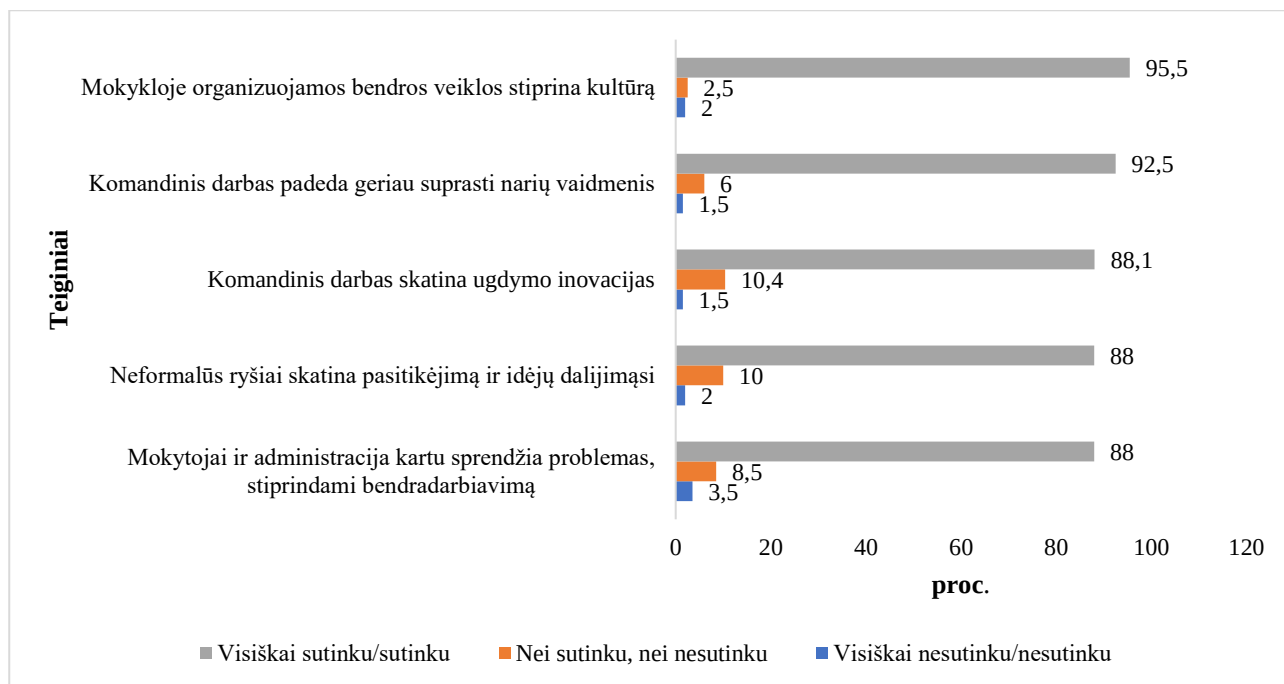
Kad komandinis darbas turėjo įtakos padedant mokiniams ir laimint įvairius projektus teigia beveik ketvirtadalis (23,4 proc., n=47) respondentų. Truputį daugiau nei penktadalis (20,4 proc., n=41) respondentų nurodo įvairias mokyklos veiklas ir renginius. Beveik penktadalis (19,9 proc., n=39) nenurodo nieko arba teigia nežinantys/negalintys pateikti pavyzdžių.

Tyrimo rezultatai parodė, kad komandinis darbas yra vienas esminių mokyklos kultūros kūrimo ir bendruomenės stiprinimo veiksmų. Respondentai akcentavo etikos standartų laikymąsi, lyderystės, komandinių sprendimų bei bendrų tikslų svarbą kaip pagrindines prielaidas mokyklos kultūros kūrimui. Statistinė analizė patvirtino stiprų ryšį tarp komandinio darbo, bendrų tikslų ir mokytojų įsitraukimo į mokyklos veiklas. Komandinės užduotys ne tik prisideda prie organizacijos sėkmės ir mokinių gerovės, bet ir stiprina bendrystės jausmą mokyklos bendruomenėje. Apibendrinant galima teigti, kad komandinis darbas yra reikšmingas mokyklos kultūros kūrimo veiksnys.

3.2. Bendravimo, bendradarbiavimo, neformalių ryšių ir komandinio darbo mokykloje įtaka mokyklos kultūrai

Siekiant efektyvios mokyklos kultūros administratoriai ir mokyklos suinteresuotosios šalys turi nuolat bendrauti ir bendradarbiauti (Bozkurt et. al., 2005). Autoriai teigia, kad mokyklose, kuriose vyrauja bendravimas komandinis darbas yra priešakyje neformali struktūra yra suinteresuotoji šalis, o administratoriai ir mokyklos suinteresuotosios šalys nuolat bendrauja. Siekiant ugdyti efektyvią mokyklos kultūrą, būtina stiprinti tarpusavio ryšius, skatinti bendravimą ir bendradarbiavimą, kurti pasitikėjimu grįstą aplinką, efektyviai valdyti išteklius bei taikyti horizontalaus organizavimo ir savikontrolės principus, vengiant hierarchinių ar autoritarinių taisyklių. Wullschleger (2023) pabrėžia, kad mokytojų bendradarbiavimas yra esminė sėkmės sąlyga tobulinimo procesams mokyklose. Kaip nurodo Myer (2012) sklandus bendravimas, tarpusavio pasitikėjimas ir atsakomybė yra būtini siekiant kurti produktyvią ir inovatyvią mokyklos aplinką. Juliwardi et al. (2024) teigia, kad komandinis darbas apima įvairias užduotis ir sąveiką tarp komandos narių, kurias gali parodyti bendravimas, koordinavimas, narių indėlis, tarpusavio parama, sanglauda ir pastangos. Myer (2012) teigia, kad mokyklos lyderis turi sudaryti stiprias komandas, kurios bendradarbiauja siekdamos

bendros vizijos. Talentingų, sunkiai dirbančių ir efektyvių mokytojų buvimas identifikuojamas kaip viena iš aukštos veiklos mokyklų sudedamųjų dalių. Bendradarbiavimas arba komandinė veikla nurodoma kaip pagrindinė ypatybė, kurią rodo sunkiai dirbantys mokytojai, ir tai dažnai pastebima tyrėjų aukštos veiklos mokyklose. Taip pat nustatyta, kad bendradarbiavimo požiūris būdingas ne tik santykiams tarp mokyklos darbuotojų, bet ir santykiams tarp mokyklos ir išorinių institucijų. Pabrėžiama ir bendradarbiavimo bei demokratinio sprendimų priėmimo proceso svarba. Tyrimu buvo siekta sužinoti respondentų nuomonę, ar mokyklos kultūra remiasi aktyviu bendravimu ir bendradarbiavimu. Daugiausiai (95,5 proc., n=191) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad mokykloje organizuojamos bendros veiklos stiprina kultūrą (13 paveikslas).



13 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant bendradarbiavimo įtaką mokyklos kultūrai, N =200

Labai panašus respondentų skaičius (92,5 proc., n=183) visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad komandinis darbas padeda geriau suprasti narių vaidmenis. Šiek tiek mažiau (88,1 proc., n=175) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiais, kad komandinis darbas skatina ugdymo inovacijas. Dar mažesnis (88 proc., n=176) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad neformalūs ryšiai skatina pasitikėjimą ir idėjų dalijimąsi. Toks pats (88 proc., n=176) respondentų skaičius visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad mokytojai ir administracija kartu sprendžia problemas, stiprindami bendradarbiavimą. Neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) teiginį, kad neformalūs ryšiai skatina pasitikėjimą ir idėjų dalijimąsi, vertina dešimtadalis (10 proc., n=20) respondentų, o labai mažai (2 proc., n=4) šį teiginį vertina neigiamai (Visiškai nesutinku/nesutinku). Labai panašiai respondentai vertina ir teiginį, kad neformalūs ryšiai skatina pasitikėjimą ir idėjų dalijimąsi. Šį teiginį neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) vertina truputį daugiau nei ne dešimtadalis (10,4 proc., n=21), o neigiamai (Visiškai nesutinku/nesutinku) mažiausiai (1,5 proc., n=3) respondentų. Tiek pat neigiamų (Visiškai nesutinku/nesutinku) vertinimų (1,5 proc., n=3), surinko ir teiginys, kad komandinis darbas padeda geriau suprasti narių vaidmenis. Neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) šį teiginį vertina mažiau nei dešimtadalis (6 proc., n=12) respondentų. Mažiausiai neutralių (Nei sutinku, nei nesutinku) vertinimų surinko teiginys – „mokykloje organizuojamos bendros veiklos stiprina kultūrą“. Neigiamai (Visiškai nesutinku/nesutinku) šį teiginį vertino panašus (2 proc., n=4) respondentų skaičius.

Atlikta statistinė duomenų analizė (4 priedas), pagrindžia grafinę duomenų analizę, nes atsakymų vidurkis svyruoja nuo 4,28 iki 4,47, kai atsakiusių dažnis 200. Tai rodo, kad vidutinis atsakiusių į visus klausimus vidurkis nėra žemiau 4 (sutinku). Standartinis nuokrypis svyruoja nuo 0,66 iki 0,82, duomenų skaida yra maža, labai didelis duomenų sutelktumas apie vidurkį.

Ryšio tarp bendravimo, bendradarbiavimo, neformalių ryšių ir komandinio darbo įtakos mokyklos kultūrai statistinė analizė. Ieškant bendravimo, bendradarbiavimo, neformalių ryšių ir komandinio darbo mokykloje įtakos mokyklos kultūrai buvo atlikta Pearsono koreliacija (14 paveikslas). Buvo nustatyta, kad koreliacija tarp bendravimo, bendradarbiavimo ir neformalių įtakos mokyklos kultūrai ir komandinio darbo turi labai stiprų ryšį $r = 0,74$, tačiau statistinis rezultatas nėra reikšmingas, nes $p = 0$ ($p < 0,05$). Vertinant klausimyno patikimumą buvo atlikta Cronbacho afa statistinė analizė (15 paveikslas). Klausimų apie bendravimo, bendradarbiavimo, neformalių ryšių įtakos mokyklos kultūrai vertinimas $\alpha = 0,65$, tai rodo ribinį klausimų patikimumą. Tyrimo rezultatai parodė, kad tarp bendravimo, bendradarbiavimo, neformalių ryšių ir komandinio darbo mokykloje įtakos mokyklos kultūrai yra stiprus ryšys, tačiau jis nėra statistiškai reikšmingas, todėl negalima užtikrintai teigti, kad šis ryšys nėra atsitiktinis. Klausimyno patikimumo analizė atskleidė, kad jo patikimumas yra ribinis, tačiau jis gali būti naudojamas su tam tikrais apribojimais.

		Bendravimas, bendradarbiavimas neformalūs ryšiai	Komandinio darbo įtaka mokyklos kultūrai
Bendravimas, bendradarbiavimas neformalūs ryšiai	Pearson Correlation	1	.740**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	200	200
Komandinio darbo įtaka mokyklos kultūrai	Pearson Correlation	.740**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	200	200

14 pav. Bendravimo, bendradarbiavimo, neformalių ryšių ir komandinio darbo mokykloje įtaka mokyklos kultūrai, Pearsono koreliacija

Reliability Statistics

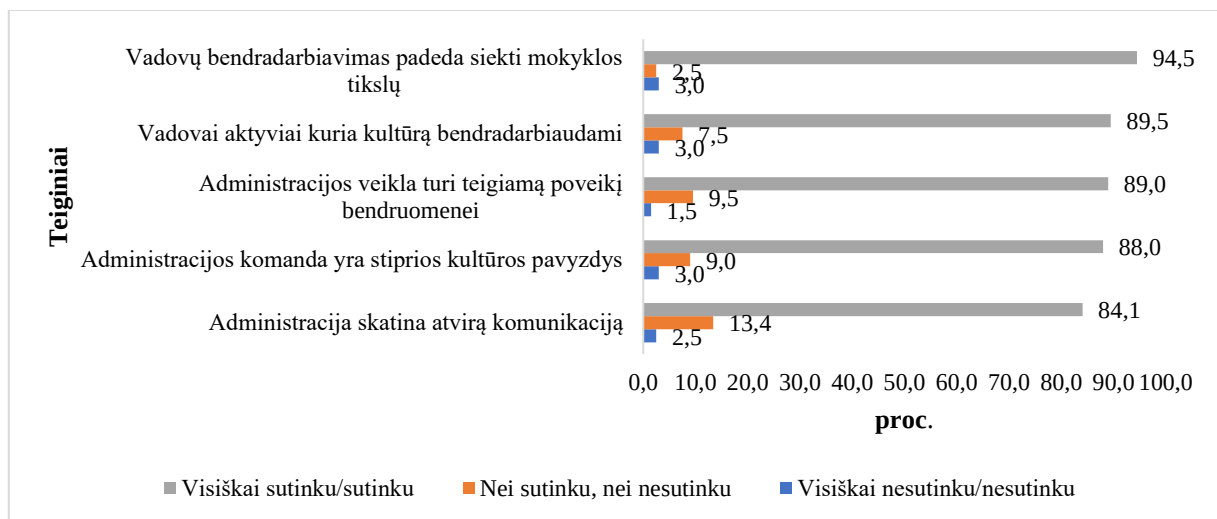
Cronbach's Alpha	N of Items
0,654	3

15 pav. Bendravimas, bendradarbiavimas, neformalūs ryšiai mokykloje, Cronbacho afa statistinė analizė

Tyrimas parodė, kad bendravimas ir bendradarbiavimas yra svarbūs mokyklos kultūros stiprinimo veiksniai. Respondentai nurodė, kad bendros veiklos, komandinis darbas ir neformalūs ryšiai prisideda prie pasitikėjimo stiprinimo, idėjų dalijimosi bei ugdymo inovacijų įgyvendinimo. Komandinis darbas ypač padeda aiškiau suprasti narių vaidmenis ir stiprina tarpusavio bendradarbiavimą tarp mokytojų ir administracijos. Analizė patvirtino, kad tarp bendravimo, bendradarbiavimo, neformalių ryšių ir komandinio darbo bei mokyklos kultūros egzistuoja stiprus ryšys. Galima teigti, kad aktyvus bendravimas, bendradarbiavimas ir neformalūs ryšiai yra kertiniai mokyklos bendruomenės elementai. Jie skatina pasitikėjimą, stiprina įsitraukimą ir padeda efektyviai įgyvendinti organizacijos tikslus.

3.3. Administracijos komandos veiklos ir vadovavimo įtaka mokyklos kultūros formavimui

Budraitis ir kt. (2004) teigia, kad svarbiausia mokyklose veikiančių komandų yra vadovų komanda, arba administracijos komanda, kuri turi didžiausią komandinio darbo patirtį. Šios komandos veikla labiausiai jaučiama mokykloje, kadangi apima įvairias veiklos rūšis. Taigi vienas atsakingiausių mokyklos vadovo uždavinių - suburti gerą, darniai dirbančią komandą. Ši komanda įtakoja ir visos mokyklos kultūros formavimą, bendradarbiavimą ir bendrų tikslų siekimą. Veiksmingą vadovavimą lemia vizijos kūrimas, išmanymas, tarpusavio santykiai ir komunikacijos bei dalyvavimo kokybė. Šie veiksniai mokyklose gali iškelti mokyklos vadovams naują uždavinį – pakeisti mokyklos kultūrą, kad vadovauti imtųsi daugiau darbuotojų ir kad visi kolektyvo nariai galėtų turėti įtakos. Komandos mokyklose pasižymi savita specifika lyginant su kitomis organizacijomis. Tipinės komandos visose mokyklose yra vadovų komanda ir pedagogų metodikos grupės. Jos apima visą pedagogų bendruomenę. Todėl nuo jų funkcionavimo efektyvumo labai priklauso visos mokyklos efektyvus darbas. Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie mokyklos vadovų komandos įtaką mokyklos veiklai ir kultūrai. Daugiausia respondentų (94,5 proc., n=187) visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad vadovų bendradarbiavimas padeda siekti mokyklos tikslų (16 paveikslas).



16 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant mokyklos vadovų įtaką mokyklos veiklai ir kultūrai, N =200

Šiek tiek mažiau (89,5 proc., n=169) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad vadovai aktyviai kuria kultūrą bendradarbiaudami. Šiek tiek mažiau (89 proc., n=178) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad administracijos veikla turi teigiamą poveikį bendruomenei. Dar mažiau (88 proc., n=176) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad administracijos komanda yra stiprios kultūros pavyzdys. Mažiausiai (84,1 proc., n=168) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad administracija skatina atvirą komunikaciją. Šis teiginys daugiausiai (13,4 proc., n=27) respondentų buvo vertinama neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku). Neigiamai (Visiškai nesutinku/nesutinku) jį vertino nedaug (2,5 proc., n=5) respondentų. Truputį mažiau nei dešimtadalis (9,5 proc., n=19) respondentų neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) vertino administracijos veiklos teigiamą poveikį bendruomenei. Šį teiginį neigiamai (Visiškai nesutinku/nesutinku) vertino mažiausias (1,5 proc., n=3) respondentų skaičius. Dvigubai daugiau (3 proc., n=6) respondentų neigiamai (Visiškai nesutinku/nesutinku) vertino administracijos komandą, kaip stiprios kultūros pavyzdį. Taip pat buvo vertinami ir teiginiai „Vadovų bendradarbiavimas padeda siekti mokyklos tikslų“; „Vadovai aktyviai kuria kultūrą bendradarbiaudami“. Beveik

dešimtadalis (9 proc., n=18) respondentų neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) vertino administracijos komandą, kaip stiprios kultūros pavyzdį. Šiek tiek mažiau (7,5 proc., n=15) respondentų neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) vertino vadovus, kaip aktyviai kuriančius kultūrą bendradarbiaujant. Mažiausiai (2,5 proc., n=5) respondentų neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) vertino vadovų bendradarbiavimą siekiant mokyklos tikslų.

Atlikta statistinė duomenų analizė (4 priedas), pagrindžia grafinę duomenų analizę, nes atsakymų vidurkis svyruoja nuo 4,24 iki 4,42, kai atsakiusiųjų dažnis 200. Tai rodo, kad vidutinis atsakiusiųjų į visus klausimus vidurkis nėra žemiau 4 (sutinku). Standartinis nuokrypis svyruoja nuo 0,73 iki 0,81, duomenų skaida yra maža, labai didelis duomenų sutelktumas apie vidurkį.

Ryšio tarp administracijos komandos veiklos ir vadovavimo įtakos mokyklos kultūros formavimui statistinė analizė. Ieškant administracijos komandos veiklos ir vadovavimo įtakos mokyklos kultūros formavimui, buvo atlikta Pearsono koreliacija (17 paveikslas). Buvo nustatyta, kad vadovavimo įtaka ir komandinio darbo turi labai stiprų ryšį $r = 0,91$, tačiau statistinis rezultatas nėra reikšmingas, nes $p = 0$ ($p < 0,05$). Vertinant klausimyno patikimumą buvo atlikta Cronbacho aflu statistinė analizė (18 paveikslas). Klausimų apie vadovavimo įtaką mokyklos kultūros formavimui vertinimas $\alpha = 0,9$, tai rodo labai aukštą patikimumą, šis patikimumas rodo, kad kai kurie klausimai gali kartotis. Tyrimo rezultatai parodė, kad tarp administracijos komandos veiklos ir vadovavimo įtakos mokyklos kultūros formavimui yra labai stiprus ryšys, tačiau jis nėra statistiškai reikšmingas, todėl negalima užtikrintai teigti, kad šis ryšys nėra atsitiktinis. Klausimyno patikimumo analizė atskleidė labai aukštą patikimumo lygį, tačiau tai taip pat gali reikšti, kad kai kurie klausimai yra pasikartojantys.

		Administracijos komandos veiklos	Vadovavimo įtaka mokyklos kultūros formavimui
Administracijos komandos veiklos	Pearson Correlation	1	.911**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	200	200
Vadovavimo įtaka mokyklos kultūros formavimui	Pearson Correlation	.911**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	200	200

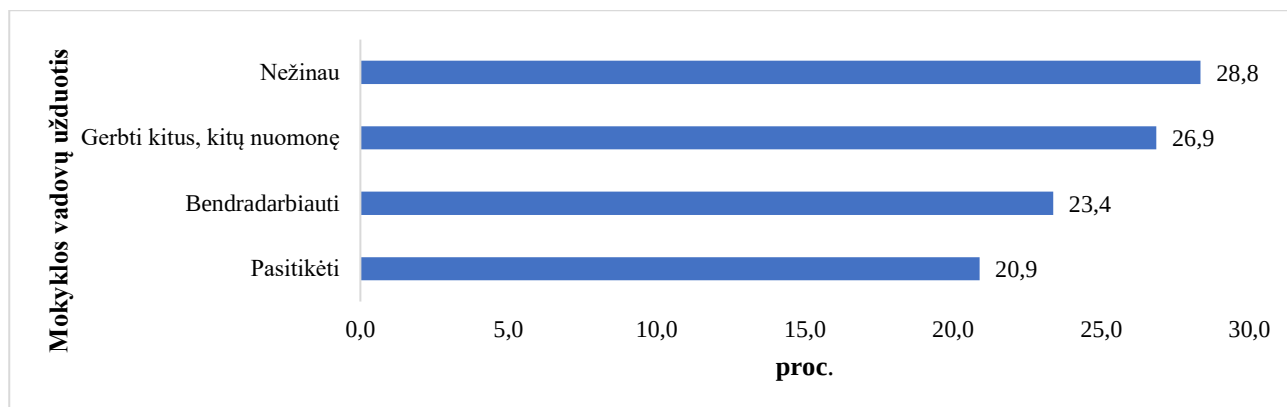
17 pav. Administracijos komandos veiklos ir vadovavimo įtaka mokyklos kultūros formavimui, Pearsono koreliacija

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,899	3

18 pav. Administracijos komandos veiklos, Cronbacho aflu statistinė analizė

Budraitis ir kt. (2004) teigia, kad vienas atsakingiausių mokyklos vadovo uždavinių – suburti gerą, darniai dirbančią vadovų komandą. Daugiausiai (28,8 proc., n=57) respondentų teigia nežinantys kokia yra pagrindinė mokyklos vadovų užduotis siekiant sukurti darniai dirbančią administracijos komandą (19 paveikslas).



19 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant vadovų įtaką formuojant darnią dirbančią administracijos komandą, N =200

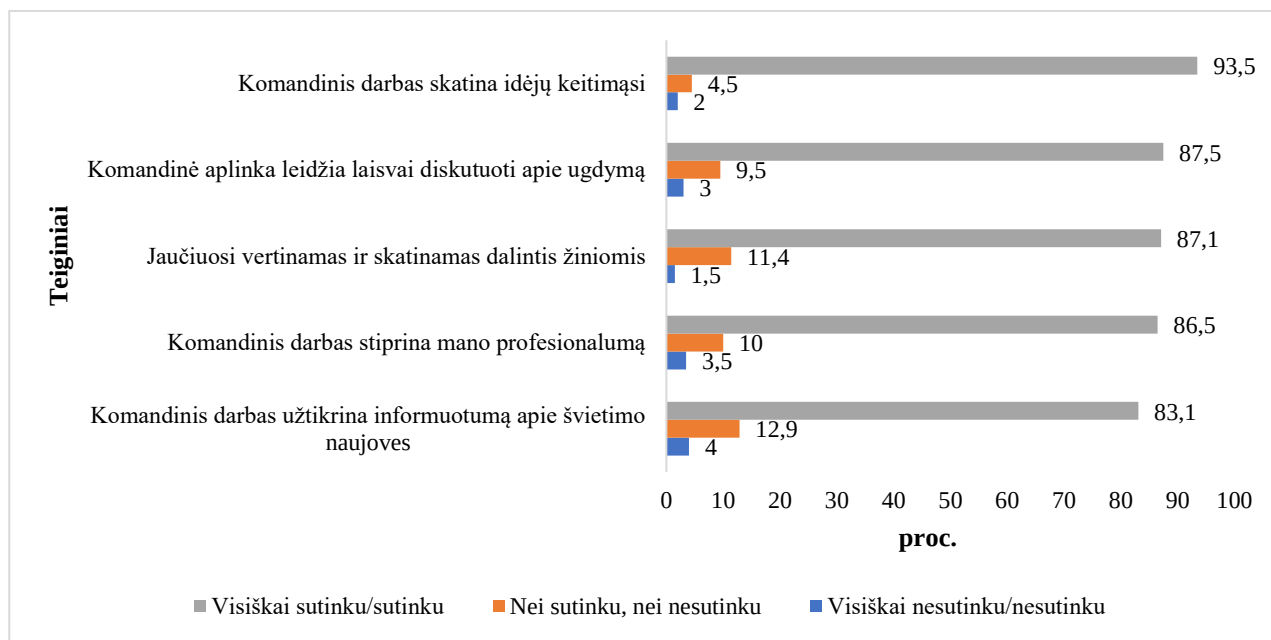
Labai panašus (26,9 proc., n=54) respondentų teigia, kad vadovas turi gerbti kitus ir kitų nuomonę, tuomet jis sukurs darniai dirbančią administracijos komandą. Mažiau nei ketvirtadalis (23,4 proc., n=47) respondentų mano, kad vadovas turi gebėti bendradarbiauti, tuomet jis sukurs darniai dirbančią administracijos komandą. Mažiausiai (20,9 proc., n=42) respondentų mano, kad vadovas turėtų pasitikėti, kad galėtų sukurti darniai dirbančią administracijos komandą.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad administracijos komandos veikla ir vadovavimas yra reikšmingi mokyklos kultūros kūrimo veiksniai. Vadovų bendradarbiavimas, atvira komunikacija ir lyderystė prisideda prie bendruomenės pasitikėjimo stiprinimo bei mokyklos tikslų siekimo. Statistinė analizė atskleidė stiprų ryšį tarp vadovavimo ir komandinio darbo įtakos mokyklos kultūrai. Respondentai pabrėžė vadovo gebėjimo bendradarbiauti, pasitikėti ir gerbti kitų nuomones svarbą, formuojant darnią administracijos komandą. Apibendrinant galima teigti, kad, efektyvi administracijos komandos veikla ir vadovavimas prisideda prie mokyklos kultūros kūrimo, skatinant atvirą komunikaciją, bendradarbiavimą ir pasitikėjimą.

3.4. Komandinio darbo mokykloje įtaka mokytojų profesiniam tobulėjimui

Komandinis darbas populiarus daugelyje veiklos sričių. Komandos kuriamos, norint pasiekti įvairių tikslų, tačiau pagrindinis jų reikšmingumo ypatumas – įrodymai, kad komandos pasiekia geresnių rezultatų negu paskiri darbuotojai, nes kiekvienai veiklai reikia įvairių įgūdžių ir patirties. Komandinis darbas yra esminis mokyklos sėkmės veiksnys, užtikrinantis efektyvų bendradarbiavimą pagrindinis mokyklos sėkmės elementas. Komandinis darbas gerina veiklos kokybę, darbuotojų aktyvumą, informacijos perdavimą, psichologinį klimatą, suteikia darbuotojams platesnių savirealizacijos, saviaktualizacijos galimybių, didėja jų suinteresuotumas, pasitenkinimas darbu ir kt. Komandinis darbas organizacijoje yra reikšminga priemonė jos demokratizacijai (Gumuliauskienė ir kt., 2005). Nadi et. al. (2023) pabrėžia, kad organizacijose, kuriose komandinis darbas apibrėžiamas kaip kultūra, jis didina žinias ir įgūdžius bei kūrybines idėjas organizacijoje. Dirbant komandoje tarp komandos narių sukuriamas emocinis ryšys, komandos nariai jaučia, kad vienas kitą papildoma siekdami organizacinių tikslų. Kaip nurodo Msonge et. al. (2024) pedagogai bendradarbiauja siekdami tobulinti mokymo praktiką, dalytis žiniomis ir ugdyti teigiamą mokyklos kultūrą. Adeniyi et al. (2024) nurodo, kad organizacijos vis labiau pripažįsta, kaip svarbu puoselėti įvairias, teisingas ir įtraukias kultūras. Ši tendencija yra ne tik atsakas į visuomenės pokyčius, bet ir strateginis inovacijų, darbuotojų įsitraukimo ir bendros organizacijos sėkmės poreikis. Kultūra ir lyderystė yra esminiai ilgalaikio organizacijos atsparumo ir sėkmės elementai. Tyrimu buvo siekiama sužinoti kaip komandinis darbas

veikia respondentus. Daugiausiai (93,5 proc., n=187) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad komandinis darbas skatina idėjų keitimąsi (20 paveikslas).



20 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant jiems daromą komandinio darbo įtaką, N =200

Šiek tiek mažiau (87,5 proc., n=175) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad komandinė aplinka leidžia laisvai diskutuoti apie ugdymą. Beveik tiek pat (87,1 proc., n=174) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad jaučiuosi vertinamas ir skatinamas dalintis žiniomis. Dar mažiau (86,5 proc., n=173) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad komandinis darbas stiprina jų profesionalumą. Mažiausiai (83,1 proc., n=166) respondentų visiškai sutinka/sutinka su teiginiu, kad komandinis darbas užtikrina informuotumą apie švietimo naujoves. Šis teiginys sulaukė daugiausiai (4 proc., n=8) neigiamų (Visiškai nesutinku/nesutinku) vertinimų ir daugiausiai (12,9 proc., n=26) neutralių (Nei sutinku, nei nesutinku) vertinimus. Šiek tiek mažiau (11,4 proc., n=23) neutralių vertinimų (Nei sutinku, nei nesutinku) sulaukė teiginys – „Jaučiuosi vertinamas ir skatinamas dalintis žiniomis“. Neigiamai (Visiškai nesutinku/nesutinku) šį teiginį įvertino mažiausias (1,5 proc., n=3) respondentų skaičius. Dešimtadalis (10 proc., n=20) respondentų neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) vertina komandinio darbo įtaką jų profesionalumui. Labai panašus (9,5 proc., n=19) respondentų skaičius neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) vertina komandinės aplinkos įtaką laisvam diskutavimui apie ugdymą. Neigiamai (Visiškai nesutinku/nesutinku) šį teiginį įvertino mažas (3 proc., n=6) respondentų skaičius. Panašus (3,5 proc., n=7) respondentų skaičius neigiamai (Visiškai nesutinku/nesutinku) vertina ir komandinio darbo įtaką jų profesionalumui. Mažiausiai (4,5 proc., n=9) neutralių (Nei sutinku, nei nesutinku) ir neigiamų (Visiškai nesutinku/nesutinku) (2 proc., n=4) vertinimų surinko teiginys, kad „Komandinis darbas skatina idėjų keitimąsi“.

Atlikta statistinė duomenų analizė (4 priedas), pagrindžia grafinę duomenų analizę, nes atsakymų vidurkis svyruoja nuo 4,18 iki 4,44, kai atsakiusiųjų dažnis 200. Tai rodo, kad vidutinis atsakiusiųjų į visus klausimus vidurkis nėra žemiau 4 (sutinku). Standartinis nuokrypis svyruoja nuo 0,7 iki 0,82, duomenų skaida yra maža, labai didelis duomenų sutelktumas apie vidurkį.

Ryšio tarp komandinio darbo mokykloje įtakos mokytojų profesiniam tobulėjimui statistinė analizė. Ieškant komandinio darbo mokykloje įtakos mokytojų profesiniam tobulėjimui buvo atlikta Pearsono koreliacija (21 paveikslas). Buvo nustatyta, kad koreliacija tarp mokytojų profesinio tobulėjimo ir komandinio darbo turi stiprų ryšį $r = 0,65$, tačiau statistinis rezultatas nėra reikšmingas,

nes $p=0$ ($p<0,05$). Vertinant klausimyno patikimumą buvo atlikta Cronbacho alfa statistinė analizė (22 paveikslas). Klausimų apie profesinio tobulėjimo vertinimas $\alpha=0,73$, tai rodo priimtina patikimumą. Tyrimo rezultatai rodo, kad tarp komandinio darbo mokykloje įtakos mokytojų profesiniam tobulėjimui yra stiprus ryšys, tačiau jis nėra statistiškai reikšmingas, todėl negalima teigti, kad šis ryšys nėra atsitiktinis. Klausimyno patikimumo analizė parodė priimtina patikimumo lygį, kas rodo, kad klausimynas yra tinkamas naudoti šiam tyrimui.

		Komandinio darbo ir bendrų tikslų	Mokytojų profesinis tobulėjimas
Komandinio darbo ir bendrų tikslų	Pearson Correlation	1	.648**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	200	200
Mokytojų profesinis tobulėjimas	Pearson Correlation	.648**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	200	200

21 pav. Komandinio darbo mokykloje įtaka mokytojų profesiniam tobulėjimui, Pearsono koreliacija

Reliability Statistics

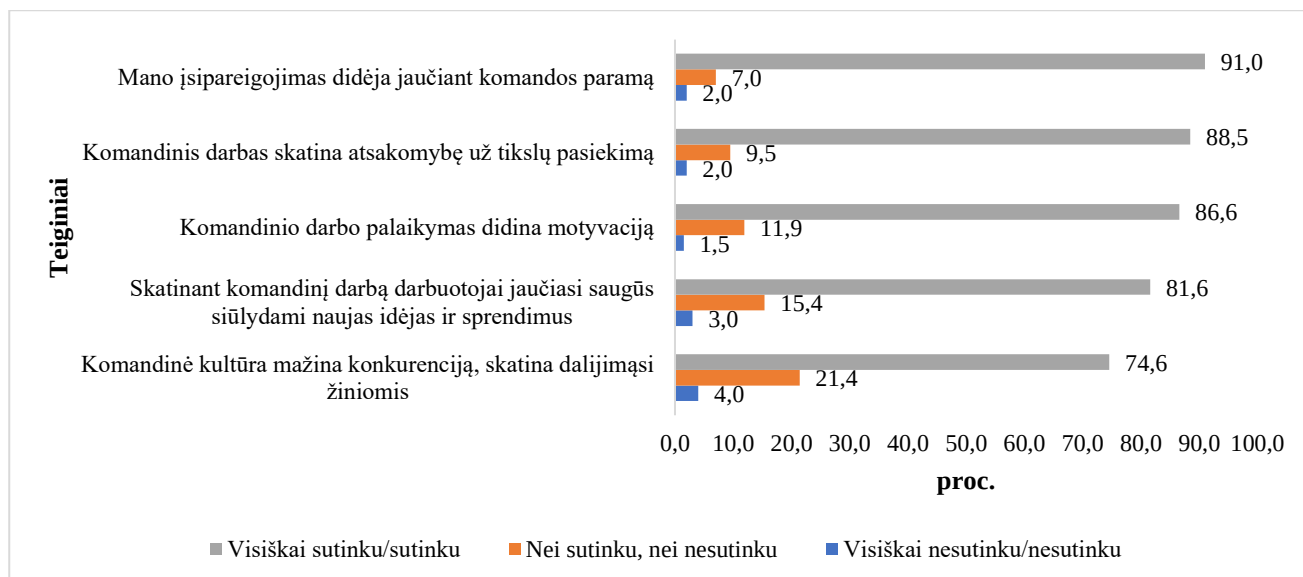
Cronbach's Alpha	N of Items
0,730	4

22 pav. Mokytojų profesinis tobulėjimas, Cronbacho alfa statistinė analizė

Tyrimas parodė, kad komandinis darbas yra svarbus veiksnys mokytojų profesinio tobulėjimo procese. Respondentai nurodė, kad komandinė aplinka skatina idėjų keitimąsi, laisvas diskusijas apie ugdymą, didina profesinį vertinimą ir dalijimąsi žiniomis bei stiprina informuotumą apie švietimo naujoves. Statistinė analizė atskleidė komandinio darbo ir mokytojų profesinio tobulėjimo stiprų ryšį. Apibendrinant tyrimo rezultatai rodo, kad komandinis darbas turi teigiamą įtaką mokytojų profesiniam tobulėjimui, skatinant idėjų, žinių dalijimąsi ir diskusijas.

3.5. Komandinio darbo įtaka darbuotojų motyvacijai, atsakomybei, įsipareigojimams organizacijai

Ghorbanhosseini (2013) apibrėžia, kad organizacinė kultūra, komandinis darbas ir organizacijos plėtra daro tiesioginį ir reikšmingą poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Komandinis darbas yra darbo kūrybiškumo didinimo įrankis, kuris netiesiogiai lemia pasitenkinimo darbu įtvirtinimą. Komandinis darbas yra svarbus organizacinio įsipareigojimo veiksnys. Kultūra teigiamai veikia tikslų, strategijos, individualios elgsenos ugdymą, organizacijos veiklą, motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, inovacijas, sprendimų priėmimą ir darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Kaip nurodo Šimanskienė (2015) organizacijos kultūra akcentuojanti svarbias vertybes, gali padėti pasiekti kolektyvo užsibrėžtus tikslus, sudaryti sąlygas darbuotojų tarpusavio sąveikai, skatinti pačios organizacijos vystymąsi. Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie komandinio darbo ir organizacijos vystymosi sąsajas. Daugiausiai (91 proc., $n=182$) respondentų visiškai sutinka/sutinka, kad jų įsipareigojimai didėja jaučiant komandos paramą (23 paveikslas).



23 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant komandinio darbo ir organizacijos vystymosi sąsajas, N =200

Šiek tiek mažiau (88,5 proc., n=177) respondentų visiškai sutinka/sutinka, kad komandinis darbas skatina atsakomybę už tikslų pasiekimą. Dar mažiau (86,6 proc., n=173) respondentų visiškai sutinka/sutinka, kad komandinio darbo palaikymas didina motyvaciją. Vos mažiau (81,6 proc., n=163) respondentai visiškai sutinka/sutinka, kad skatinant komandinį darbą darbuotojai jaučiasi saugūs siūlydami naujas idėjas ir sprendimus. Mažiausiai (74,6 proc., n=149) respondentų visiškai sutinka/sutinka, kad komandinė kultūra mažina konkurenciją, skatina dalijimąsi žiniomis. Daugiausia (21,4 proc., n=43) respondentų šį teiginį vertina neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) ir daugiausiai (4 proc., n=8) respondentų visiškai nesutinka/nesutinka su šiuo teiginiu. Truputį daugiau nei šeštadalis (15,4 proc., n=31) respondentų nei sutinka, nei nesutinka, kad skatinant komandinį darbą darbuotojai jaučiasi saugūs siūlydami naujas idėjas ir sprendimus. Nedidelis (3 proc., n=6) respondentų skaičius visiškai nesutinka/nesutinka su šiuo teiginiu. Truputį daugiau nei dešimtadalis (11,9 proc., n=24) respondentų nei sutinka, nei nesutinka, kad komandinio darbo palaikymas didina motyvaciją. Mažiausia (1,5 proc., n=3) respondentų skaičius šiam teiginiu nepritaria (visiškai nesutinku/nesutinku). Mažiau nei dešimtadalis (9,5 proc., n=19) respondentų nei sutinka, nei nesutinka, kad komandinis darbas skatina atsakomybę už tikslų pasiekimą. Mažas (2 proc., n=4) respondentų skaičius šiam teiginiu nepritaria (visiškai nesutinku/nesutinku). Toks pats (2 proc., n=4) respondentų skaičius nepritaria (visiškai nesutinku/nesutinku), kad įsipareigojimas didėja jaučiant komandos paramą, Neutraliai (Nei sutinku, nei nesutinku) šį teiginį vertina mažiausiai (7 proc., n=14) respondentų.

Atlikta statistinė duomenų analizė (4 priedas), pagrindžia grafinę duomenų analizę, nes atsakymų vidurkis svyruoja nuo 4,08 iki 4,37, kai atsakiusiųjų dažnis 200. Tai rodo, kad vidutinis atsakiusiųjų į visus klausimus vidurkis nėra žemiau 4 (sutinku). Standartinis nuokrypis svyruoja nuo 0,73 iki 0,86, duomenų skaida yra maža, labai didelis duomenų sutelktumas apie vidurkį.

Ryšio tarp komandinio darbo įtakos darbuotojų motyvacijai, atsakomybei, įsipareigojimams organizacijai statistinė analizė. Ieškant komandinio darbo įtakos darbuotojų *motyvacijai*, atsakomybei, įsipareigojimams organizacijai buvo atlikta Pearsono koreliacija (24 paveikslas). Buvo nustatyta, kad koreliacija tarp mokytojų motyvacijos ir komandinio darbo turi stiprų ryšį $r = 0,57$, tačiau statistinis rezultatas nėra reikšmingas, nes $p = 0$ ($p < 0,05$). Vertinant klausimyno patikimumą buvo atlikta Cronbacho alfa statistinė analizė (25 paveikslas). Klausimų apie mokytojų motyvacijos

vertinimas $\alpha=0,73$, tai rodo priimtina patikimumą. Tyrimo rezultatai rodo, kad tarp mokytojų motyvacijos ir komandinio darbo yra stiprus ryšys, tačiau jis nėra statistiškai reikšmingas, todėl negalima teigti, kad šis ryšys yra reikšmingas. Klausimyno patikimumo analizė parodė priimtina patikimumo lygį, kas rodo, kad klausimynas yra tinkamas naudoti šiam tyrimui.

		Komandinio darbo ir bendrų tikslų	Motyvacija
Komandinio darbo ir bendrų tikslų	Pearson Correlation	1	.567**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	200	200
Motyvacija	Pearson Correlation	.567**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	200	200

24 pav. Komandinio darbo įtaka mokytojų motyvacijai, Pearsono koreliacija

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,730	4

25 pav. Mokytojų motyvacija, Cronbacho afa statistinė analizė

Ieškant komandinio darbo įtakos darbuotojų motyvacijai, *atsakomybei*, įsipareigojimams organizacijai, buvo atlikta Pearsono koreliacija (26 paveikslas). Buvo nustatyta, kad koreliacija tarp mokytojų atsakomybės ir komandinio darbo turi stiprų ryšį $r=0,54$, tačiau statistinis rezultatas nėra reikšmingas, nes $p=0$ ($p<0,05$). Vertinant klausimyno patikimumą buvo atlikta Cronbacho afa statistinė analizė (27 paveikslas). Klausimų apie mokytojų atsakomybės vertinimas $\alpha=0,73$, tai rodo priimtina patikimumą. Tyrimo rezultatai rodo, kad tarp mokytojų atsakomybės ir komandinio darbo yra stiprus ryšys, tačiau jis nėra statistiškai reikšmingas, todėl negalima teigti, kad šis ryšys yra reikšmingas. Klausimyno patikimumo analizė parodė priimtina patikimumo lygį, kas rodo, kad klausimynas yra tinkamas naudoti šiam tyrimui.

		Komandinio darbo ir bendrų tikslų	Atsakomybė
Komandinio darbo ir bendrų tikslų	Pearson Correlation	1	.541**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	200	200
Atsakomybė	Pearson Correlation	.541**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	200	200

26 pav. Komandinio darbo įtaka mokytojų atsakomybei, Pearsono koreliacija

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,730	4

27 pav. Mokytojų atsakomybė, Cronbacho alfa statistinė analizė

Ieškant komandinio darbo įtakos darbuotojų motyvacijai, atsakomybei, *įsipareigojimams organizacijai*, buvo atlikta Pearsono koreliacija (28 paveikslas). Buvo nustatyta, kad koreliacija tarp įsipareigojimų organizacijai ir komandinio darbo turi labai stiprų ryšį $r = 0,85$, tačiau statistinis rezultatas nėra reikšmingas, nes $p = 0$ ($p < 0,05$). Vertinant klausimyno patikimumą buvo atlikta Cronbacho alfa statistinė analizė (29 paveikslas). Klausimų apie įsipareigojimų organizacijai vertinimas $\alpha = 0,73$, tai rodo priimtina patikimumą. Tyrimo rezultatai rodo, kad tarp įsipareigojimų organizacijai ir komandinio darbo yra labai stiprus ryšys, tačiau jis nėra statistiškai reikšmingas, todėl negalima teigti, kad šis ryšys nėra atsitiktinis. Klausimyno patikimumo analizė parodė priimtina patikimumo lygį, kas rodo, kad klausimynas yra tinkamas naudoti šiam tyrimui.

		Komandinio darbo ir bendrų tikslų	Įsipareigojimas organizacijai
Komandinio darbo ir bendrų tikslų	Pearson Correlation	1	.852**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	200	200
Įsipareigojimas organizacijai	Pearson Correlation	.852**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	200	200

28 pav. Komandinio darbo įtaka mokytojų įsipareigojimui organizacijai, Pearsono koreliacija

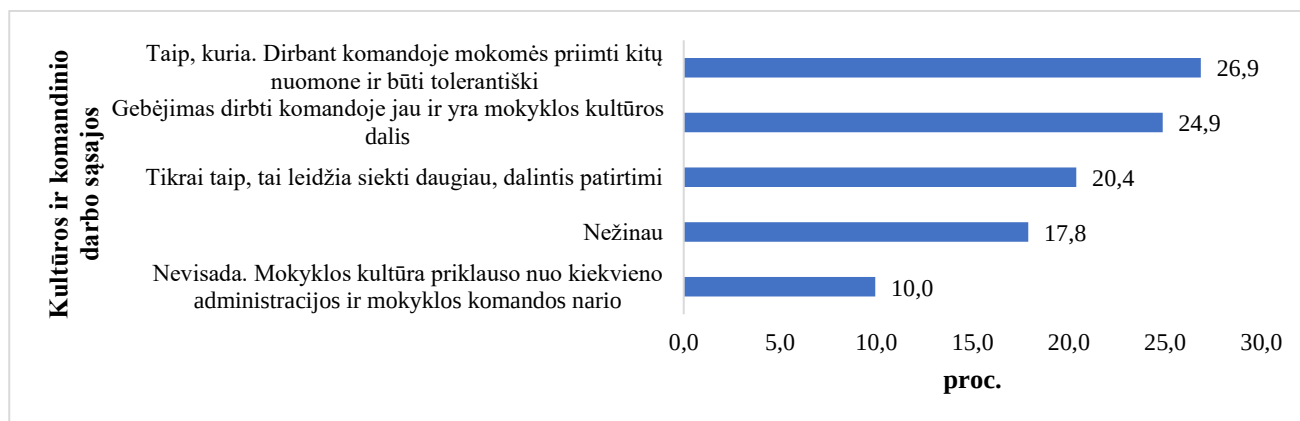
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,730	4

29 pav. Mokytojų įsipareigojimas organizacijai, Cronbacho alfa statistinė analizė

Kardašienė (2023) cit. Survutaitė (2016) mokyklos kultūrą apibrėžia, kaip mokyklos sritį, jungiančią daugelį veiksnių į visumą, atspindinčią ugdymo raišką, lemiančią ugdymo pasiekimus, sudarančią sąlygas asmenybės brandos sklaidai, parodančią mokyklos išskirtinumą. Šiandienėje visuomenėje vienas iš esminių modernios, besimokančios organizacijos bruožų yra komandinė veikla, produktyviai dalyvaujant pokyčiuose, juos valdant, kuriant organizacijos kultūrą, siekiant jos veiklos efektyvumo. Tyrimu buvo siekiama sužinoti respondentų nuomonę apie komandini darbo ir mokyklos

kultūros sąsajas. Daugiausiai (26,9 proc., n=54) respondentų mano, kad komandinis darbas padeda kurti mokyklos kultūrą, moko priimti kitų nuomonę ir būti tolerantiškiems (30 paveikslas).



30 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant komandinio darbo ir mokyklos kultūros sąsajas, N =200

Beveik ketvirtadalis (24,9 proc., n=50) respondentų teigia, kad gebėjimas dirbti komandoje yra dalis mokyklos kultūros. Truputį daugiau nei penktadalis (20,4 proc., n=41) respondentų teigia, kad komandinis darbas kuria mokyklos kultūrą ir leidžia dalintis patirtimi. Beveik penktadalis (17,8 proc., n=36) respondentų nežino ar mokyklos kultūra ir komandinis darbas turi bendrų sąsajų. Dešimtadalis (10 proc., n=20) respondentų mano, kad kultūra ir komandinis darbas ne visada turi sąsajas, nes mokyklos kultūra priklauso nuo kiekvieno komandos nario.

Rezultatai parodė, kad komandinis darbas didina įsipareigojimus, atsakomybę, motyvaciją ir skatina saugumą siūlant naujas idėjas, taip pat mažina konkurenciją ir skatina žinių dalijimąsi. Apibendrinant, tyrimas rodo, kad komandinis darbas turi teigiamą įtaką darbuotojų atsakomybei, motyvacijai ir įsipareigojimams.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad komandinis darbas yra reikšmingas mokyklos kultūros kūrimo veiksnys. Dauguma respondentų pripažįsta komandinio darbo svarbą, akcentuodami jo indėlį į bendruomenės ryšių stiprinimą, bendrystės kūrimą ir mokyklos vizijos įgyvendinimą. Pabrėžiama komandos lyderio vaidmens, etikos standartų laikymosi, pasitikėjimo bei idėjų dalijimosi svarba. Komandinis darbas taip pat vertinamas kaip priemonė, padedanti formuoti tolerantišką ir atvirą aplinką, kurioje skatinamas kitų nuomonių priėmimas bei patirties dalijimasis. Respondentai pabrėžia jo teigiamą poveikį profesiniam augimui, bendradarbiavimo stiprinimui ir inovacijų skatinimui. Mokyklos vadovų komandos indėlis į kultūros kūrimą vertinamas kaip ypač reikšmingas, o jų gebėjimas skatinti atvirą komunikaciją prisideda prie mokyklos tikslų įgyvendinimo. Apibendrinant galima teigti, kad komandinis darbas yra esminis mokyklos kultūros stiprinimo veiksnys, kuriantis darnią ir bendradarbiavimu grindžiamą aplinką. Mokyklos bendruomenė vertina komandinių pastangų svarbą ir jų įtaką ilgalaikiai organizacijos sėkmei.

DISKUSIJA

Atlikto tyrimo „Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu“ gauti respondentų rezultatai atspindi ir sustiprina kai kurias Lietuvių ir užsienio mokslininkų darytų tyrimų išvadas. Mokyklos kultūrą ir komandinį darbą tyrinėjo šie mokslininkai: Duoblienė ir kt. (2014), Kardašienė (2023), Merkys ir kt. (2019), Muhsin et al. (2020), Stoll (1998), Starkutė (2024), Survutaitė (2016), Utaminingtyas et al. (2024), Meyer (2017), Wullschleger (2023), Bozkurt (2023), Budraitis ir kt. (2004), Gumuliauskienė ir kt. (2005), Juliwardi et al. (2024), Morales-Huamán et al. (2023), Msonge et al. (2024), Nadi et al. (2023), Ogunsakin (2024), Ghorbanhosseini (2013), Mobolade et al. (2021), Don et al. (2019) tyrinėjo mokyklos kultūros formavimąsi ir komandinio darbo ryšį su mokyklos kultūra.

Juliwardi et al. (2024) akcentuoja, kad pasitikėjimas ir bendradarbiavimas turi teigiamą poveikį organizacijai. Muhsin et al. (2020) pabrėžia, kad pozityvi mokyklos kultūra, paremta teigiamomis vertybėmis ir tinkamais artefaktais, prisideda prie mokytojų profesionalumo, tačiau pabrėžia, kad būtina nuolatinė kvalifikacijos kėlimo veikla. Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai vertina komandinį darbą kaip svarbų veiksnį kultūrai formuoti, tačiau pastebėti iššūkiai dėl pasitikėjimo ir įsipareigojimo rodo, kad nuolatinis mokymasis ir pasitikėjimo kūrimas yra būtinas siekiant tobulinti šiuos procesus. Duoblienė ir kt. (2014) kalba apie oficialiosios ir demotinės kultūros sąveiką, kuri lemia bendruomenės dinamiką. Atliktas tyrimas patvirtina šią idėją, nes respondentai pripažįsta komandinio darbo svarbą ryšių stiprinimui.

Starkutė (2024) pastebi švietimo įstaigų organizacinės kultūros iššūkius, susijusius su adaptacija ir nuoseklumo trūkumu. Svarbus aspektas pastebėtas ir tyrime, nes kai kurie respondentai, ypač tie, kurie neaiškiai vertino komandinio darbo poveikį, rodo, kad gali būti sunkumų su nuosekliu komandinio darbo proceso įgyvendinimu. Poreikis aiškiau apibrėžti atsakomybes ir veiklos strategijas, kaip atskleista tyrime, gali padėti spręsti šiuos iššūkius. Bozkurt (2023) pabrėžia, kad efektyvi lyderystė turi didelį poveikį sėkmei ir užduočių kultūrai. Tai atsispindi gautuose tyrimo rezultatuose, kur respondentai teigiamai vertina vadovų vaidmenį skatinti atvirą komunikaciją ir bendradarbiavimą. Morales-Huamán et al. (2023) taip pat pabrėžia organizacinės kultūros ir komandinio darbo svarbą darbuotojų tobulėjimui. Atliktas tyrimas rodo, kad komandinio darbo indėlis į profesinį augimą ir darbo aplinką yra pripažįstamas, tačiau tam tikri respondentai nurodė neutralią arba neigiamą nuomonę dėl tobulėjimo sričių. Tai rodo, kad komandinio darbo poveikis galėtų būti stiprinamas, ypač kalbant apie profesinio tobulėjimo ir žinių dalijimosi aspektus.

Atliktas tyrimas pabrėžia komandinio darbo įtaką mokyklos kultūrai, o autoriai kaip Kardašienė (2023), Merkys ir kt. (2019) ir Wullschleger (2023) pabrėžia vertybes, bendradarbiavimą ir inovacijas, kaip esminius kultūros formavimo elementus. Gautais tyrimo rezultatais galima teigti, kad komandinis darbas stiprina bendruomenės ryšius ir kultūrą. Meyer ir Wullschleger (2023), teigia, kad vadovai turi skatinti komandinį darbą, įsitraukimą ir bendradarbiavimą. Tai sudaro bendrą požiūrį, kad efektyvi vadovybė yra esminis veiksnys teigiamos kultūros kūrimui. Tyrimas atskleidžia, kad mokyklos vadovų komandos vaidmuo yra svarbus kultūros kūrimui ir tikslų siekimui.

Utaminingtyas et al. (2024) ir Msonge et al. (2024) pabrėžia, kad pasitikėjimas ir bendradarbiavimas stiprina švietimo įstaigų kultūrą ir mokymosi aplinką. Tyrimas taip pat atskleidė, kad įvairovė ir pasitikėjimas komandoje yra būtini stiprinant mokyklos kultūrą, tačiau kai kurie respondentai išreiškia abejones dėl pasitikėjimo lygio. Budraitis ir kt. (2004) ir Gumuliauskienė ir kt. (2005) pabrėžia, kad komandinio darbo diegimas turi teigiamą poveikį mokytojų profesiniam augimui ir organizacijos veiklai. Tyrimas taip pat rodo, kad komandinio darbo indėlis į profesinį augimą ir žinių

dalijimasi yra reikšmingas. Tyrime nurodoma, kad komandinio darbo plėtra prisideda prie organizacinio įsipareigojimo. Tai sutampa su Ghorbanhosseini (2013) ir Mobolade et al. (2021) teiginiu, kad komandinio darbo stiprinimas turi tiesioginę įtaką organizacijos įsipareigojimui ir darbuotojų motyvacijai.

Nadi et al. (2023) ir Ogunsakin (2024) pabrėžia, kad komandinio darbo procesai turi esminę įtaką organizacijos pokyčiams ir vystymuisi. Tai tiesiogiai siejasi su gaustais tyrimo rezultatais, kad komandinio darbo svarba organizacijos vystymuisi ir asmeniniam įsipareigojimui yra reikšminga, ir kad reikalinga stiprinti komandinės kultūros poveikį, kad būtų pasiekti geresni rezultatai. Stoll (1998) ir Survutaitė (2016) pabrėžia, kad mokyklos kultūra formuojama ne tik techniniais pokyčiais, bet ir gilesniu vertybių, įsitikinimų ir socialinių santykių supratimu. Tyrimo rezultatai atskleidė apie komandinio darbo įtaką mokyklos kultūrai. Respondentai teigiamai vertina komandinį darbą kaip svarbų veiksnį kultūros kūrimui, ypač pabrėždami bendrų tikslų ir etikos standartų svarbą. Don et al. (2019) teigia, kad mokyklos vadovų strateginis vaidmuo ir parama darbuotojams yra būtina komandinio darbo skatinimui. Gauti rezultatai tyrime pabrėžia, kad mokyklos vadovų komanda turi didelę įtaką kultūros kūrimui ir bendruomenės įtraukimui.

Atsižvelgiant į šias Lietuvos ir užsienio mokslininkų mintis ir gautomis tyrimo išvadomis, galima teigti, kad komandinio darbo stiprinimas ir aiškesnis lyderystės vaidmuo yra būtini faktoriai, siekiant efektyviau kurti ir palaikyti teigiamą mokyklos kultūrą.

IŠVADOS

Organizacijos kultūra apima bendras vertybes, normas ir simbolius, kurie formuoja veiklą, darbuotojų elgesį bei tarpusavio santykius. Ji stiprina tapatumą, motyvaciją ir prisitaikymo gebėjimus, prisideda prie inovacijų ir ilgalaikės sėkmės. Kultūrą sudaro vertybės, prielaidos ir fiziniai artefaktai, kurie lemia organizacijos identitetą ir vidinę integraciją. Vadovų ir darbuotojų bendros pastangos kuriant stiprią kultūrą užtikrina organizacijos produktyvumą ir konkurencingumą. Mokyklos kultūra yra esminė ugdymo proceso dalis, formuojanti mokyklos tapatybę ir veiklos efektyvumą. Stipri kultūra skatina bendradarbiavimą, asmenybės brandą ir unikalumą. Komandinis darbas mokykloje gerina darbo kokybę, mažina stresą ir prisideda prie mokyklos kultūros tobulinimo. Komandos, turinčios aiškius tikslus ir dalijimosi atsakomybėmis praktiką, pasiekia geresnių rezultatų ir stiprina organizaciją. Mokyklos vadovas turi skatinti bendradarbiavimą ir formuoti komandas, užtikrindamas efektyvų tikslų įgyvendinimą. Komandinio darbo privalumai – greitesnis sprendimų priėmimas, geresnė darbuotojų motyvacija ir produktyvumas. Komandinio darbo svarba mokykloje yra esminė, siekiant nuolatinio tobulėjimo ir organizacijos veiklos efektyvumo.

Nustatyta, kad komandinis darbas yra procesas, skatinantis bendradarbiavimą, atsakomybę, pasitikėjimą ir idėjų dalijimąsi siekiant bendrų tikslų. Šis procesas prisideda prie mokyklos kultūros kūrimo ir stiprinimo, įtraukiant etikos standartų laikymąsi, įvairovės vertinimą, neformalių ryšių puoselėjimą bei įsipareigojimo ir motyvacijos ugdymą. Komandinė veikla mokyklos kontekste padeda gerinti komandos narių tarpusavio supratimą, skatina inovacijas ir suteikia galimybę diskutuoti apie ugdymo procesus. Vadovų ir mokytojų bendradarbiavimas tampa pagrindu sprendžiant problemas, įgyvendinant mokyklos viziją ir stiprinant mokyklos bendruomenę. Komandinis darbas ugdo toleranciją, gebėjimą priimti kitų nuomonės ir kuria aplinką, kurioje dalijamasi patirtimi ir žiniomis. Tai užtikrina pozityvią, bendradarbiavimu pagrįstą mokyklos kultūrą.

Nustatyta, kad teigiamos mokyklos kultūros kūrimą lemia pagrindiniai komandinio darbo aspektai. Komandos nariai, laikydamiesi etikos standartų, prisideda prie teigiamos mokyklos kultūros kūrimo. Komandos lyderis padeda kurti teigiamą mokyklos kultūrą, o komandiniai sprendimai padeda įgyvendinti mokyklos viziją. Be to, komandos įvairovė, apimanti darbuotojų įvairias kompetencijas ir gyvenimo patirtis, prisideda prie teigiamos kultūros kūrimo.

Atskleista, kad komandos narių bendravimas, bendradarbiavimas ir bendrų veiklų įgyvendinimas mokyklos kultūros formavimui yra ypač aktualus. Bendros veiklos stiprina mokyklos kultūrą, o komandinis darbas padeda geriau suprasti komandos narių vaidmenis. Taip pat nustatyta, kad komandinis darbas skatina ugdymo inovacijas, o neformalūs ryšiai skatina pasitikėjimą ir idėjų dalijimąsi.

Nustatyta, kad vadovų komanda padeda siekti mokyklos tikslų, o mokyklų vadovai aktyviai kuria mokyklos kultūrą per bendradarbiavimą. Administracijos komandos veiklos turi teigiamą poveikį bendruomenei ir yra stiprios kultūros pavyzdys. Nustatyta komandinio darbo nauda, ypač jo įtaka idėjų keitimuisi, laisvam diskutavimui apie ugdymą, žinių dalijimuisi ir profesionalumo stiprinimui. Komandinis darbas stiprina bendrą mokyklos bendruomenės profesinę atmosferą. Komandinis darbas teigiamai veikia įsipareigojimą organizacijai, nes komandos parama skatina narių atsakomybę už tikslų pasiekimą, didina motyvaciją ir skatina naujų idėjų siūlymą.

Nustatyti stiprūs koreliacijos ryšiai tarp komandinio darbo ir įvairių aspektų, tokių kaip mokytojų įsitraukimas, mokyklos kultūra, vadovavimas, profesinis tobulėjimas bei darbuotojų motyvacija, atsakomybė ir įsipareigojimas organizacijai. Koreliacijos koeficientai svyruoja nuo vidutinio ($r=0,54$)

iki itin stipraus ($r=0,91$). Klausimyno patikimumas taip pat buvo įvertintas. Cronbacho alfa rodikliai rodo priimtina ($\alpha=0,73$) ir labai aukštą ($\alpha=0,9$) patikimumą, tačiau klausimai apie bendravimą, bendradarbiavimą ir neformalius ryšius mokykloje turi ribinį patikimumą ($\alpha=0,65$).

Nustatyta, kad gautos išvados patvirtino išsikeltą hipotezę. Tyrimas nustatė stiprų ryšį tarp komandinio darbo praktikos ir teigiamos mokyklos kultūros kūrimo. Komandinio darbo taikymas prisideda prie bendradarbiavimo, lyderystės, inovacijų ir mokyklos bendruomenės įsitraukimo, kaip nurodyta hipotezėje.

REKOMENDACIJOS

Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu rekomendacijos mokyklų vadovams:

Sukurti palankią aplinką komandinio darbo stiprinimui.

Remti ir skatinti komandų darbo procesus.

Nustatyti aiškius tikslus ir bendrą viziją.

Skatinti atvirą bendravimą ir bendradarbiavimą.

Organizuoti mokymus ir veiklas, skirtas lyderystės ugdymui.

Skatinti komandinį bendradarbiavimą tarp komandų vadovų ir kitų mokyklos bendruomenės narių.

Stiprinti komunikaciją apie komandinio darbo svarbą.

Skatinti nuoseklias diskusijas ir bendrą strategijų kūrimą.

Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu rekomendacijos mokytojams:

Įvertinti asmeninį indėlį komandoje.

Kurti tarpusavio ryšiu pagrįstą bendradarbiavimą

Skatinti atvirą tarpusavio komunikaciją ir bendradarbiavimą.

Laikytis komandinio darbo principų.

Skatinti komandinį darbą ir pasitikėjimą, atsakomybę ir aktyvų dalyvavimą komandos veiklose.

Skatinti profesinį tobulėjimą ir žinių dalijimąsi.

Dalintis žiniomis ir patirtimi apie komandinio darbo vertę.

Skatinti pozityvų atsiliepiamą ir grįžtamąjį ryšį komandoje.

Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu rekomendacijos komandų lyderiams:

Užtikrinti aiškią komunikaciją komandoje.

Skatinti bendradarbiavimą ir pasitikėjimą.

Palaikyti ir motyvuoti komandos narius.

Palaikyti komandinės kultūros vystymą.

Skatinti visų narių įsitraukimą į užduočių kūrimą ir įgyvendinimą.

Skatinti komandinį darbą ir užtikrinti aiškius tikslus.

Skatinti atsakomybę ir lyderystę.

Skatinti nuolatinį komandos tobulėjimą.

LITERATŪRA

1. Adeniyi, I. S., Al Hamad, N. M., Adewusi, O. E., Unachukwu, C. C., Osawaru, B., Onyebuchi, C. N., ... & David, I. O. (2024). Organizational culture and leadership development: A human resources review of trends and best practices. <https://magnascientiapub.com/journals/msarr/sites/default/files/MSARR-2024-0025.pdf>
2. Balčiūnas, S., Garšvienė, L., Liukinevičienė, L., Matuzevičiūtė-Balčiūnienė, K., Petukienė, E. (2020). Bakalauro ir magistro baigiamųjų darbų rengimo METODINĖS REKOMENDACIJOS. Šiauliai. https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/RPI/METODINE_PRIEMONE_2022_11_08.pdf
3. Bielskienė, J., Duoblienė, L., & Tamulionytė, E. (2012). Tarpkultūrinis ugdymas Lietuvos mokykloje: į pagalbą mokytojui. *Tolerantiško jaunimo asociacija, UAB, Lodvila*. <https://tja.lt/wp-content/uploads/2021/05/Tarpkulturinis-ugdymas-3-104-psl-2.pdf>
4. Bitinas, B. (2006). Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai. *Pedagogika*, (83), 9-15. <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/abd2ee84-d1df-426f-b8ca-2daefb77c745/content>
5. Bojorovienė, J., & Pancerovienė, A. (2022). Organizacijos kultūros vystymas vykstant reorganizacijai (aukštųjų mokyklų jungimo atvejis). *Studijos–verslas–visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos: tarptautinės konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys*, 7, 40-54. [file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/150347951%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/150347951%20(1).pdf)
6. Bozkurt, B. (2023). Effective School Leadership as a Predictor of School Culture. *International Journal of Progressive Education*, 19(5). https://www.researchgate.net/profile/Bayram_Bozkurt2/publication/374784663_Effective_School_Leadership_as_a_Predictor_of_School_Culture/links/652fc26e24bbe32d9a4f2c47/Effective-School-Leadership-as-a-Predictor-of-School-Culture.pdf
7. Budraitis, R., & Šaparnis, G. (2004). Komandinio darbo efektyvinimo galimybės švietimo organizacijoje. In *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* (No. 4, pp. 48-56). <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367184630136/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
8. <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>
9. <https://chatgpt.com/>
10. Don, Y., & Arumugam, R. (2019). School Management and Leadership: teamwork in school. *Multidisciplinary Journal of Instruction (MDJI)*, 1(2), 14-36. <http://eprints.iab.edu.my/v2/1263/1/School%20Management%20and%20Leadership.pdf>
11. Dubauskas, G. (2006). Organizacijos elgsena. https://biblioteka.lka.lt/data/Leidiniai/Mokomieji/organizacijos_elgsena_dubauskas.pdf
12. Duoblienė, L. (2012). Mokyklos kultūra kaip ugdomasis kontekstas ir kaip prievarta. Švietimo kultūros pokyčiai. Vilniaus universitetas. <file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/4683459.pdf>
13. Duoblienė, L., Stonkuvienė, I., Nagrockaitė, Š., Kairė, S. (2014). Oficialioji ir demotinė mokyklos kultūra: įtampų laukų analizė (2014 – 2015). https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/katedros/edukologijos/Oficialioji_ir_demotin%C4%97_mokyklos_kult%C5%ABra.pdf
14. Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa: vadovėlis. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/fd33de72-6951-49ef-a787-4e8190f17a0f/content>
15. Garalis, A. (2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija. In *Pedagogika* (No. 69, pp. 48-58). <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2003~1367163265746/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
16. Garalis, A. (2005). Organizacijos kultūra ir vadovas. In *Lietuvių katalikų mokslo akademijos suvažiavimo darbai* (Vol. 19, No. 2, pp. 865-882). <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367152221250/J.04~2005~1367152221250.pdf>
17. Garengo, P., & Betto, F. (2024). The role of organisational culture and leadership style in performance measurement and management: a longitudinal case study. *Production planning & control*, 35(2), 151-169. https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09537287.2022.2058431?casa_token=YSUvGBTIIGoAAAAA:ZCT7qlnQ5IuQvS6Gj49k1IZX4rHxA952YkCOYU09ui5zqZK82QbJIZ4ymdljtjl-5UUKY0qtR1Q
18. Genzelis, B. (1984). Kultūros tyrimas ir jos modeliai. *Problemos*, 32, 74-80. [file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/6465-4780%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/6465-4780%20(1).pdf)
19. Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: the mediating role of human capital. *Tehnicki vjesnik*, 20(6), 1019-1025. <https://core.ac.uk/download/pdf/18622133.pdf>
20. Grublienė, V., & Urbonaitė, A. (2014). Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas. *Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 36(3), 507-515. <file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/2699961.pdf>
21. Gumuliauskienė, A., Taputis, E. (2005). Komandinis darbas švietimo organizacijoje: pedagogų požiūris. Šiaulių universiteto. Edukologijos katedra.

- <https://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/9740/7514>
22. Hasan, Kazi, Quantitative Methods in Social Science Research: Systematic Review of Content Analysis, Survey and Experiment Methodologies (January 17, 2024). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4698175> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4698175>
23. Hinde, E. R. (2004). School culture and change: An examination of the effects of school culture on the process of change. *Essays in education*, 12(3), 1-12.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33260564/hinde-libre.pdf?1395241360=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSchool+Culture+and+Change+An+Examination.pdf&Expires=1731171807&Signature=MamIq6wPRd2Ig1JLoAF5fY8Do~PRnBDd5uI5IFT3yzHxf~G~uXoU4AAZ-GzyjNNk67WW5~VqxUb38IgFAYB8e4GNzIO9xeAD8VVV9Kb1QH4lgJPPlacFn8J7nTTBIGWY6JUnf29TzhWVyPa1777KFwHhbW-J7DaM0ImLtQxmb6j7V~LuJOy2VrWfTwTd3QXmcfut9K7eIP8cg45jmB9PD1Pyk4Cki81z3qOd5BMfOUC~gZy7gsGYYkNC0FJ27mEVPTE681XURuS5ShwNsa7af~WZmNarQkHTI4Oh~Z-hrhFSQs-WKTK0wAceGMqiyhApo51RVcuyht0kaBwPrwXy9A_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
24. Jerald, C. D. (2006). School culture. *Center for Comprehensive School Reform and Improvement*.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED495013.pdf>
25. Juliwardi, J., Hardhienata, S., & Suhardi, E. (2024). Improving Organizational Commitment through Teamwork Strengthening, Organizational Culture and Job Satisfaction: A Path Analysis and SITOREM Study on Teachers Entitled as Civil Servant of Public High Schools in Depok. *SUJANA (Education and Learning Review)*, 1-19. [file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/JULIWARDI+ARTICLE+\(FINAL\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/JULIWARDI+ARTICLE+(FINAL)%20(1).pdf)
26. Kardašienė, A. (2023). *Gimnazijos įtraukiosios kultūros kūrimas neformaliąja muzikine veikla* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas).
[file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/178817644%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/178817644%20(2).pdf)
27. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.
<https://verslas09.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/01/mtp.pdf>
28. Kulbeckienė, G. (2012). Organizacijos kultūros svarba įvaizdžiui formuoti: UAB „Aliarmas“ atvejo analizė. Jaunųjų mokslininkų darbai, (5), 69-81. [file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/6176298%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/6176298%20(1).pdf)
29. Lipinskienė, D. (2012). Personalo vadyba. *Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija*.
https://marko.lt/wp-content/uploads/2021/01/12_2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf
30. Meyer, M. (2017). School Culture Is Key: Promoting A Culture of Positivity and Teamwork.
<https://indianapli.org/wp-content/uploads/School-Culture-Is-Key-Promoting-A-Culture-of-Positivity-and-Teamwork-by-Melody-Meyer.pdf>
31. Merkys, G., Bubelienė, D., & Bitaitis, D. (2019). Mokyklos kultūros raiška ir formavimo prielaidos skirtingo tipo švietimo įstaigose. *SOTER: religijos mokslo žurnalas/SOTER: Journal of Religious Science*, (71 (99)), 35-53.
<https://ejournals.vdu.lt/index.php/SJRS/article/view/933/598>
32. Myer, C. (2012). Creating Excellence through School Culture: The Target, the Team, and the Tactics. *Excellence in Education Journal*, 1(1), 49-77. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1210207.pdf>
33. Mobolade, G. O., & Akinade, M. E. (2021). Team building and teamwork in organizations: Implications to managers and employees in work places. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*, 11(4), [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/103373547/179-libre.pdf?1686762259=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTEAM BUILDING AND TEAMWORK IN ORGANIZATI.pdf&Expires=1725905947&Signature=EwTgUApz~ty18TqrmPbIhZmk4DHR-7ktGaO1IGUMiGfTRMhIqDDJML50~nnW4wVnHwa7wnqVNRzfck~q-6QYswZp2HwT9hiwsSUKLvUkIXBhdnRoaE530Lctxhy1o1VzfURJgf~b4K2W0UiKI8cCj60KUQ9G0op804WSzAal-NBfbjb5VnCGe1NCWOTE9c5N6INRvSo5TLpyZZ3B3~fEDYBRww9jH5IIQCcacNpQBoD7MhcCICx2FyR1jcDijjnYHWhoKG9UU0ApZ4Ow-dzm8wE86e-fguin1zlr2NW820hIPX88OFvVBXNsHuk~205o-F9m8kIBERIAhMu3nCdpao_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/103373547/179-libre.pdf?1686762259=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTEAM+BUILDING+AND+TEAMWORK+IN+ORGANIZATI.pdf&Expires=1725905947&Signature=EwTgUApz~ty18TqrmPbIhZmk4DHR-7ktGaO1IGUMiGfTRMhIqDDJML50~nnW4wVnHwa7wnqVNRzfck~q-6QYswZp2HwT9hiwsSUKLvUkIXBhdnRoaE530Lctxhy1o1VzfURJgf~b4K2W0UiKI8cCj60KUQ9G0op804WSzAal-NBfbjb5VnCGe1NCWOTE9c5N6INRvSo5TLpyZZ3B3~fEDYBRww9jH5IIQCcacNpQBoD7MhcCICx2FyR1jcDijjnYHWhoKG9UU0ApZ4Ow-dzm8wE86e-fguin1zlr2NW820hIPX88OFvVBXNsHuk~205o-F9m8kIBERIAhMu3nCdpao_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
34. Morales-Huamán, H. I., Medina-Valderrama, C. J., Valencia-Arias, A., Vasquez-Coronado, M. H., Valencia, J., & Delgado-Caramutti, J. (2023). Organizational culture and teamwork: A bibliometric perspective on public and private organizations. *Sustainability*, 15(18), 13966. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/18/13966>
35. Msonge, E., & Lekule, C. S. (2024). Fostering Teacher Teamwork: Strategies and Challenges for School Heads a Study of Community Secondary Schools in Nyamagana-Mwanza, Tanzania. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 50(4), 212-226.
<http://open.journal4submit.com/id/eprint/3751/1/Msonge5042024AJESS113765.pdf>
36. Muhsin, M. R., Indartono, S., & Astuti, S. I. (2020, March). The role of school culture in teacher professionalism improvement. In *International Conference on Progressive Education (ICOPE 2019)* (pp. 158-162). Atlantis Press. [file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/125937578%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/125937578%20(1).pdf)
37. Nadi, M., Keykha, A., & Rahmani Barouji, P. (2023). Reconstruction of The Role of Team Building And Teamwork on The Accepting And Creating of Organizational Changes: An Exploration of The Lived Experiences of School Administrators. *School Administration*, 10(4), 42-62.

- https://jsa.uok.ac.ir/article_62489_b1baed3f7faa66ebbd51ca01012dcbbe.pdf
38. Nanayakkara, K., & Wilkinson, S. (2021). Organisational Culture Theories: Dimensions of organisational culture and office layouts. In *A handbook of theories on designing alignment between people and the office environment* (pp. 132-147). Routledge.
<https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/49447/9781000416510.pdf?sequence=1#page=151>
39. Ogunsakin, A. A. B. (2024). Teamwork, Team Leadership and School Organisation Performance In Lagos State University. *FUOYE JOURNAL OF EDUCATIONAL MANAGEMENT*, 1(1).
[file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/Teamwork%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/Teamwork%20(2).pdf)
40. Piktornaitė, I., & Paužuolienė, J. (2014). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai*, 65(4), 93-108.
https://dl1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/96788433/233178716-libre.pdf?1672812135=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOrganizacines_kulturos_institucionalizav.pdf&Expires=1734292124&Signature=W0UhPlBhSmeTUnLXmS-IBoodBI2lelB5xONKES-d5uYc-s0c5dwyExjXTp0BJDNDRxK6GcO4L-4Kzdm2mu07o6gmK-LWoN4VOE~mIGJ5Ov19P7NvHuwY31Zrkq3iQNOMMxkdUy5PPe9SEJo4nY~q90tGfCgc2Dr8tH2zyNcFegzKGZM8Gypzj~98Can82cry0FswP4RG5BvmEUzhLdbWB-GrkMKCWyp1-7OgPum8OqKJOz5Pc-tenQQf4xdhN~OCcWZ-KgcCfk-pdzJWEcUolC0Zu3Jb-3Rki99SEWyBTBofOiev6IWTG~TDiDvb3WRsFcsBg63IR406pVuEOsSQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
41. Simoneit, G. (2011). Valdymo teorijų taikymo švietimo sistemoje analizė. Klaipėdos valstybinė kolegija. Studijos besikeičiančioje verslo aplinkoje. Respublikinės mokslinės-praktinės konferencijos, įvykusios Alytaus kolegijoje 2011 m. balandžio 15 d., pranešimų medžiaga. Vilnius.
https://leda.lt/images/documents/Studijos_besikeiciancioje_verslo_aplinkoje_2011.pdf#page=51
42. Stanulienė, S. (2010). Organizacinė kultūra. Mokomoji knyga. Vytauto didžiojo universitetas.
<https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/567425d7-fad9-4ca6-b9de-523894bb6864/content>
43. Starkutė, J. (2024). *Organizacinės kultūros bruožų raiška Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas.).
<file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/201366685.pdf>
44. Steiblienė, L., & Michailova, A. D. (2017). Organizacijos kultūra. *STUDIJOS KINTANČIOJE*, 117.
https://leda.lt/images/documents/Studijos_kintancioje_verslo_aplinkoje_2017.pdf#page=118
45. Stoll, L. (1998). School culture. Department of Education, University of Bath Reprinted from School Improvement Network's Bulletin, No. 9, Autumn 1998 Institute of Education, University of London.
https://www.nzcer.org.nz/system/files/journals/set/downloads/set2000_3_009.pdf
46. Stonkuvienė, I. (2015). SIMBOLIAI KAIP MOKYKLOS KULTŪROS DALIS. TeacherEducation/Mokytojų Ugdymas, 25(2).
https://dl1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48634360/07_Stonkuviene-libre.pdf?1473236051=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSimboliai_kaip_mokyklos_kulturos_dalis_S.pdf&Expires=1712344954&Signature=HV~TYc8a9vV454IOFHdpX00tRN52gl4UxKCdIhRtzxCQzUxKjF2OE6ud9TpRULWgcMdJXv_hk4qjOMHL-T8UO7D-d9IXO5ziCcxgsgyCi38IL5MjxdZ1XgJwA907afMzw3FAM6YJuB8kzZASvet3d6Zc1Bt9ejXD97HYHonkwkGPsKEdN7onLc5bQ6Fziuia0sbz0sAlArzFCc3Bz9BLHZTv6BTCP0iOSdEvEcLfUhgjg9DgOI-jVd2dqtwrMl5FKEJibNRCHx5TKYKLltoOEccu9RvWhyGoa8fs~MDuK91ux-hAaLsSBAdBLqwszLk7DgLi5P6DjJmv26RrRy~BOA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
47. Suryarti, E., Muazza, M., & Masbirototni, M. (2024). The Role of School Principal Leadership in Improving Teamwork and Teacher Performance Motivation at SMK N 5 Merangin. *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 7-12.
[file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/PERAN+KEPALA+SEKOLAH+-+UNJA+-+Copy+-+7-12%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/PERAN+KEPALA+SEKOLAH+-+UNJA+-+Copy+-+7-12%20(2).pdf)
48. Surplytė, E. (2019). Organizacinės kultūros klasifikacijos ir modeliai.
<https://www.linkedin.com/pulse/organizacin%C4%97s-kult%C5%ABros-klasifikacijos-ir-modeliai-emilija-surplyt%C4%97>
49. Survutaitė, D. (2016). Mokyklos kultūros raiška. Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas Ugdymo mokslų fakultetas Edukologijos katedra.
<https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/e8517c60-1192-4c8f-9cc8-d314639aab97/content>
50. <https://www.svis.smm.lt/>
51. Szydło, J., & Grześ-Bukłaho, J. (2020). Relations between national and organisational culture—Case study. *Sustainability*, 12(4), 1522. [file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/sustainability-12-01522-v2%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/sustainability-12-01522-v2%20(3).pdf)
52. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. Klaipėdos universitetas.
[file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/2472107%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/2472107%20(1).pdf)
53. Šimanskienė, L. (2011). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. ISSN 1392-1142 Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2001.1 8. <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/lt-ldb-0001:j.04~2001~1367182934407/j.04~2001~1367182934407.pdf>
54. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Klaipėda. <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367183289806/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

55. Šimanskienė, L. Gargasas, A. Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. Klaipėdos universitetas. Aleksandro Stulginskio universitetas.
https://www.researchgate.net/profile/Ligita-Simanskiene/publication/282408220_Organizacines_kulturos_vaidmuo_organizacijos_veikloje/links/56c4408808aeceffa9e58abf/Organizacines-kulturos-vaidmuo-organizacijos-veikloje.pdf
56. Šimanskienė, L. Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. Klaipėdos universitetas. Vytauto Didžiojo universitetas. https://www.researchgate.net/profile/Ligita-Simanskiene/publication/269606959_ORGANIZACINES_KULTUROS_VERTINIMO_METODAI/links/602054e945851589398c1782/ORGANIZACINES-KULTUROS-VERTINIMO-METODAI.pdf
57. Šimanskienė, L. Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. Klaipėdos universitetas. <file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/2484002.pdf>
58. Švagždienė, B., Čepienė, K., & Bradauskienė, K. (2011). Diagnostinės organizacijos kultūros prielaidos turizmo sektoriuje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.*, (1), 108-121.
59. Utamingtyas, E., Hanafi, S., & Suherman, S. (2024). School Culture: Pillars of Organizational Culture in Developing Disciplinary Character. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(4), 685-699.
<file:///C:/Users/Naudotojas/Downloads/FIXED+GLOBAL+685-699+Endah.pdf>
60. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1822-6760. Vadybos teorija ir studijos kaimo verslui ir infrastruktūrai plėtrai. 2011. Nr. 5 (29). Moksliniai straipsniai. <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1512400690016/J.04~2011~1512400690016.pdf>
61. Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. (41-70 psl.). Vilniaus universiteto leidykla.
62. Willcoxson, L., & Millett, B. (2000). The management of organisational culture. *Australian Journal of Management and Organisational Behaviour*, 3(2), 91-99.
https://research.usq.edu.au/download/4bfee639ffc36e8efc2f799fa0dfaddeefddcd344eaaff6444c999a5662b743/41436/Willcoxson_Millett_AJMOB_v3n2_PV.pdf
63. Wullschleger, A., Vörös, A., Rechsteiner, B., Rickenbacher, A., & Merki, K. M. (2023). Improving teaching, teamwork, and school organization: Collaboration networks in school teams. *Teaching and Teacher Education*, 121, 103909.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X22002840>

PRIEDAI

1 priedas

Anketa

„Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu“

Gerbiami švietimo įstaigų darbuotojai. Esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos vadybos magistrantūros studentė Vaida Imbrasienė.

Atlieku tyrimą, kurio tikslas – išanalizuoti mokyklos kultūros kūrimą komandiniu darbu.

Jūsų nuoširdus dalyvavimas padės atsakyti į klausimą: ar komandinis darbas kuria mokyklos kultūrą?

Anketos metu garantuoju konfidencialumą ir anonimiškumą. Anketos pildymo metu nereikės nurodyti savo vardo, pavardės, įstaigos, kurioje dirbate, el. pašto adreso.

Klausimyno trukmė iki 10 min.

Klausimyną sudaro uždarojo ir atvirojo tipo klausimai ir teiginiai, pasirenkant vieną atsakymą.

Tyrimo duomenų tikslumui užtikrinti prašome remtis tik savo patirtimi, gauti duomenys atspindės asmeninę Jūsų nuomonę.

Dėkoju Jums už dalyvavimą tyrime. Jūsų nuomonė labai svarbi mano magistro darbo „Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu“ temos atskleidimui.

Atsakymų lauksiu iki 2024 m. gruodžio 2 d.

Kilus klausimams kreipkitės el. paštu: vaida28@gmail.com

Anketos rezultatai yra prieinami tik anketos autorei.

Eil. Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
1. Nusakykite savo požiūrį į komandinio darbo užduočių įgyvendinimą: kuriam būtina, kad komandos nariai laikytųsi bendrų taisyklių ir tikslų, dalintųsi patirtimi, kartu priimtų sprendimus ir ugdytų bendrą identitetą, skatinantį sėkmingą lyderystę.						
1.	Mokyklos kultūra remiasi bendrais tikslais ir komandiniu darbu.					
2.	Jaučiu didesnę įsipareigojimą mokyklai dirbdamas su kolegomis.					
3.	Komandoje galiu dalintis sėkmėmis ir nesėkmėmis.					
4.	Laikaisi etikos standartų, kurie prisideda prie teigiamos mokyklos kultūros.					
5.	Komandos lyderis padeda kurti teigiamą mokyklos kultūrą.					
6.	Komandiniai sprendimai padeda įgyvendinti mokyklos viziją.					
7.	Komandos įvairovė prisideda prie teigiamos kultūros kūrimo.					
Kaip komandinio darbo užduočių įgyvendinimas prisideda prie mokyklos kultūros kūrimo?						
Pateikite bent du pavyzdžius, kai komandinio darbo praktika padėjo pasiekti gerų rezultatų jūsų mokykloje?						
2. Mokyklos kultūra remiasi aktyviu bendravimu ir bendradarbiavimu, kur komandinis darbas yra prioritetas, neformali struktūra skatina įsitraukimą, o administracija ir mokyklos suinteresuotosios šalys nuolat bendradarbiauja. Įvertinkite toliau pateiktus teiginius:						
1.	Mokytojai ir administracija kartu sprendžia problemas, stiprindami bendradarbiavimą.					

2.	Neformalus ryšiai skatina pasitikėjimą ir idėjų dalijimąsi.					
3.	Komandinis darbas skatina ugdymo inovacijas.					
4.	Komandinis darbas padeda geriau suprasti narių vaidmenis.					
5.	Mokykloje organizuojamos bendros veiklos stiprina kultūrą.					
3. <i>Mokyklos vadovo pagrindinė užduotis yra suburti efektyvią ir darniai dirbančią administracijos komandą, kurios patirtis ir veikla turi didelę įtaką mokyklos bendrai veiklai ir kultūrai. Įvertinkite toliau pateiktus teiginius:</i>						
1.	Administracijos komanda yra stiprios kultūros pavyzdys.					
2.	Administracija skatina atvirą komunikaciją.					
3.	Vadovų bendradarbiavimas padeda siekti mokyklos tikslų.					
4.	Administracijos veikla turi teigiamą poveikį bendruomenei.					
5.	Vadovai aktyviai kuria kultūrą bendradarbiaudami.					
Kokius veiksmus, jūsų nuomone, mokyklos vadovas turėtų atlikti, siekdamas sukurti darniai dirbančią administracijos komandą?						
4. <i>Komandinis darbas yra esminis mokyklos sėkmės veiksnys, užtikrinantis efektyvų bendradarbiavimą ir mokymosi procesų tobulinimą. Įvertinkite toliau pateiktus teiginius:</i>						
1.	Komandinis darbas stiprina mano profesionalumą.					
2.	Jaučiuosi vertinamas ir skatinamas dalintis žiniomis.					
3.	Komandinis darbas užtikrina informuotumą apie švietimo naujoves.					
4.	Komandinis darbas skatina idėjų keitimąsi.					
5.	Komandinė aplinka leidžia laisvai diskutuoti apie ugdymą.					
5. <i>Organizacinė kultūra, komandinis darbas ir organizacijos vystymas turi tiesioginės ir reikšmingos įtakos organizacijos įsipareigojimui. Įvertinkite toliau pateiktus teiginius:</i>						
1.	Komandinio darbo palaikymas didina motyvaciją.					
2.	Komandinis darbas skatina atsakomybę už tikslų pasiekimą.					
3.	Mano įsipareigojimas didėja jaučiant komandos paramą.					
4.	Komandinė kultūra mažina konkurenciją, skatina dalijimąsi žiniomis.					
5.	Skatinant komandinį darbą darbuotojai jaučiasi saugūs siūlydami naujas idėjas ir sprendimus.					
Kaip manote, ar komandinis darbas kuria mokyklos kultūrą? Argumentuokite.						

6. Jūsų amžius:

- Iki 25 metų
- 26-35 metai
- 36-45 metai
- 46-55 metai
- 56-65 metai
- 66 ir daugiau metų

7. Jūsų pareigos mokykloje:

- Mokytojas
- Pagalbos mokiniui specialistas
- Mokyklos vadovas (direktorius, pavaduotojas ugdymui)

- Nepedagoginis darbuotojas

8. Kokia Jūsų kvalifikacinė kategorija?

- Mokytojas / pagalbos mokiniui specialistas
- Vyresnysis mokytojas / vyresnysis pagalbos mokiniui specialistas
- Metodininkas mokytojas / metodininkas pagalbos mokiniui specialistas
- Ekspertas mokytojas / ekspertas pagalbos mokiniui specialistas

9. Jūsų mokyklos tipas:

- Pradinė mokykla
- Progimnazija
- Pagrindinė mokykla
- Gimnazija

Apklausos „Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu“ atlikimo sertifikatas



Apklausos atlikimo sertifikatas

1706021455

Šiuo sertifikatu patvirtinama, kad
atliko apklausą
Mokyklos kultūros kūrimas komandiniu darbu

Apklausos atlikimo periodas: 2024-11-05 - 2024-12-02
Dalyvavusių respondentų kiekis: 201

Iveta Balode
ManoApklausa.lt direktorius

Imties dydžio skaičiuoklė

Calculator.net

FINANSINIS FITNESAS IR SV

namų / matematikos / imties dydžio skaičiuoklė

Mėginio dydžio skaičiuoklė

Sužinokite mėginio dydį

Šis skaičiuotuvas apskaičiuoja minimalų būtinų imčių skaičių, kad atitiktų norimus statistinius apribojimus.

Rezultatas

Mėginio dydis: **245**

Tai reiškia, kad reikia 245 ar daugiau matavimų / tyrimų, kad būtų užtikrintas 95 % patikimumo lygis, kad tikroji vertė yra $\pm 5\%$ nuo išmatuotos / ištirtos vertės.

Pasitikėjimo lygis: ①	95 %	▼
Klaidos riba: ②	5	%
Gyventojų dalis: ③	50	%
Populiacijos dydis: ④	671	

Jei nesate tikri, naudokite 50%.

Palikite tuščią, jei populiacijos dydis neribojamas.

Apskačiuokite Išvalyti

Išsiaiškinkite klaidos ribą

Šis skaičiuotuvas pateikia stebėjimo ar tyrimo paklaidą arba pasikliautinąjį intervalą.

Rezultatas

Klaidos riba: **5,79 %**

Tai reiškia, kad šiuo atveju yra 95 % tikimybė, kad tikroji vertė yra $\pm 5,79\%$ ribose nuo išmatuotos / tiriamos vertės.

Pasitikėjimo lygis: ①	95 %	▼
Mėginio dydis: ②	201	
Gyventojų dalis: ③	50	%
Populiacijos dydis: ④	671	

Palikite tuščią, jei populiacijos dydis neribojamas.

Apskačiuokite Išvalyti

Descriptive Statistics
Statistinė duomenų analizė

	N	Mean Vidurkis	Std. Deviation Standartinis nuokrypis
1) Nusakykite savo požiūrį į komandinio darbo užduočių įgyvendinimą: kuriam būtina, kad komandos nariai laikytųsi bendrų taisyklių ir tikslų, dalintųsi patirtimi, kartu priimtų sprendimus ir ugdytų bendrą identitetą, skatinantį sėkmingą lyderystę.	0		
2) Mokyklos kultūra remiasi bendrais tikslais ir komandiniu darbu.	200	4,2050	1,17895
3) Jaučiu didesnę įsipareigojimą mokyklai dirbdamas su kolegomis.	200	4,1450	1,01446
4) Komandoje galiu dalintis sėkmėmis ir nesėkmėmis.	200	4,1150	0,93065
5) Laikau si etikos standartų, kurie prisideda prie teigiamos mokyklos kultūros.	200	4,4250	0,76636
6) Komandos lyderis padeda kurti teigiamą mokyklos kultūrą.	200	4,4400	0,78067
7) Komandiniai sprendimai padeda įgyvendinti mokyklos viziją.	200	4,3700	0,75228
8) Komandos įvairovė prisideda prie teigiamos kultūros kūrimo.	200	4,2900	0,76079
9) Kaip komandinio darbo užduočių įgyvendinimas prisideda prie mokyklos kultūros kūrimo?	200	2,7250	1,13836
10) Pateikite bent du pavyzdžius, kai komandinio darbo praktika padėjo pasiekti gerų rezultatų jūsų mokykloje?	200	2,5300	1,06053
11) Mokyklos kultūra remiasi aktyviu bendravimu ir bendradarbiavimu, kur komandinis darbas yra prioritetas, neformali struktūra skatina įsitraukimą, o administracija ir mokyklos suinteresuotosios šalys nuolat bendradarbiauja. Įvertinkite toliau pateiktus teiginius:	0		
12) Mokytojai ir administracija kartu sprendžia problemas, stiprindami bendradarbiavimą.	200	4,2800	0,82157

13) Neformalus ryšiai skatina pasitikėjimą ir idėjų dalijimąsi.	200	4,3250	0,77614
14) Komandinis darbas skatina ugdymo inovacijas.	200	4,3650	0,73106
15) Komandinis darbas padeda geriau suprasti narių vaidmenis.	200	4,3400	0,66074
16) Mokykloje organizuojamos bendros veiklos stiprina kultūrą.	200	4,4650	0,69367
17) Mokyklos vadovo pagrindinė užduotis yra suburti efektyvią ir darniai dirbančią administracijos komandą, kurios patirtis ir veikla turi didelę įtaką mokyklos bendrai veiklai ir kultūrai. Įvertinkite toliau pateiktus teiginius:	0		
18) Administracijos komanda yra stiprios kultūros pavyzdys.	200	4,2950	0,81319
19) Administracija skatina atvirą komunikaciją.	200	4,2350	0,81430
20) Vadovų bendradarbiavimas padeda siekti mokyklos tikslų.	200	4,4200	0,73231
21) Administracijos veikla turi teigiamą poveikį bendruomenei.	200	4,3500	0,73498
22) Vadovai aktyviai kuria kultūrą bendradarbiaudami.	200	4,3400	0,78580
23) Kokius veiksmus, jūsų nuomone, mokyklos vadovas turėtų atlikti, siekdamas sukurti darniai dirbančią administracijos komandą?	200	2,5450	1,13774
24) Komandinis darbas yra esminis mokyklos sėkmės veiksnys, užtikrinantis efektyvų bendradarbiavimą ir mokymosi procesų tobulinimą. Įvertinkite toliau pateiktus teiginius:	0		
25) Komandinis darbas stiprina mano profesionalumą.	200	4,2450	0,79254
26) Jaučiuosi vertinamas ir skatinamas dalintis žiniomis.	200	4,2450	0,73326
27) Komandinis darbas užtikrina informuotumą apie švietimo naujoves.	200	4,1750	0,82326
28) Komandinis darbas skatina idėjų keitimąsi.	200	4,4350	0,69872
29) Komandinė aplinka leidžia laisvai diskutuoti apie ugdymą.	200	4,2700	0,77466

30) Organizacinė kultūra, komandinis darbas ir organizacijos vystymas turi tiesioginės ir reikšmingos įtakos organizacijos išsipareigojimui. Įvertinkite toliau pateiktus teiginius:	0		
31) Komandinio darbo palaikymas didina motyvaciją.	200	4,3100	0,73935
32) Komandinis darbas skatina atsakomybę už tikslų pasiekimą.	200	4,3150	0,72692
33) Mano išsipareigojimas didėja jaučiant komandos paramą.	200	4,3700	0,72507
34) Komandinė kultūra mažina konkurenciją, skatina dalijimąsi žiniomis.	200	4,0750	0,86203
35) Skatinant komandinį darbą darbuotojai jaučiasi saugūs siūlydami naujas idėjas ir sprendimus.	200	4,1900	0,80445
36) Kaip manote, ar komandinis darbas kuria mokyklos kultūrą? Argumentuokite.	200	2,6800	1,40623
37) Jūsų amžius:	200	3,8250	0,95337
38) Jūsų pareigos mokykloje:	200	1,6100	0,80069
39) Kokia Jūsų kvalifikacinė kategorija?	200	2,3800	0,85982
40) Jūsų mokyklos tipas:	200	2,5800	1,00930
Valid N (listwise)	0		