



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

EDUKOLOGIJOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA
Švietimo vadybos specializacija

RASA PRANCKŪNIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**MOKYKLOS KULTŪROS
TRANSFORMACIJA REORGANIZACIJOS METU: POKYČIŲ
VALDYMAS IR BENDRAKŪROS VYSTYMAS**

Darbo vadovas - (ė): Doc. dr. Edita Musneckienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Rasa Pranckūnienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Edukologijos, švietimo vadybos specializacijos, magistrantūros studijų programa Master's degree program in Education, specialization in Education Management
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	„Mokyklos kultūros transformacija reorganizacijos metu: pokyčių valdymas ir bendrakūros vystymas“ “Transformation of School Culture During Reorganization: Change Management and Co-creation Development“
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, Rasa Pranckūnienė pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

I, Rasa Pranckūnienė, by submitting this paper confirm (check)



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:*

Turinys

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
ŽODYNĖLIS	8
ĮVADAS	9
1. MOKYKLOS REORGANIZACIJA IR KULTŪROS TRANSFORMACIJA	12
1.1. Mokyklų tinklo reorganizacija Lietuvoje ir patiriami iššūkiai	12
1.2. Mokyklos kultūros samprata	14
1.3. Mokyklos kultūros elementai ir jų vystymasis	18
2. POKYČIŲ VALDYMAS IR BENDRAKŪROS VYSTYMAS KURIANT MOKYKLOS KULTŪRĄ	21
2.1. Mokyklos kultūros pokyčiai reorganizacijos procese	21
2.2. Pokyčių valdymas ir veiksniai mokyklos kultūros transformacijos procese	23
2.3. Bendrakūros vystymas kuriant mokyklos kultūrą reorganizacijos metu	27
3. TYRIMO METODOLOGIJA	30
4. MOKYKLOS BENDRUOMENĖS NARIŲ ĮSITRAUKIMO Į MOKYKLOS KULTŪROS KŪRIMO PROCESUS REORGANIZACIJOS METU TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ	37
4.1. Mokinių įsitraukimo į mokyklos kultūros kūrimo procesus reorganizacijos metu tyrimo rezultatai	37
4.2. Mokyklos tarybos narių įsitraukimo į mokyklos kultūros kūrimo procesus reorganizacijos metu tyrimo rezultatai	48
DISKUSIJA	63
IŠVADOS	65
REKOMENDACIJOS MOKYKLŲ VADOVAMS	67
LITERATŪRA	68
PRIEDAI	74

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas pokyčių valdymas ir bendrakūros vystymas mokyklos kultūros transformacijoje reorganizacijos metu. Siekiant atskleisti tyrimo problemą, suformuluotas **tikslas** – išanalizuoti mokyklos kultūros transformacijos procesus reorganizacijos metu ir nustatyti pokyčių valdymo bei bendrakūros vystymo būdus. **Uždaviniai:** išanalizuoti mokyklos kultūros sampratą, jos vystymo ypatumus mokyklos reorganizacijos metu; atskleisti pokyčių valdymo ir bendrakūros vystymo veiksniai, kuriant mokyklos kultūrą; empiriškai ištirti mokyklos kultūros pokyčius, mokinių ir mokyklos tarybos narių įsitraukimą į mokyklos kultūros kūrimo procesus bei bendrakūros vystymo iššūkius mokyklų reorganizacijos kontekste.

Teorinėje dalyje analizuojama mokyklos kultūros samprata, jos vystymo ypatumai mokyklos reorganizacijos metu, nagrinėjami pokyčių valdymo ir bendrakūros vystymo veiksniai, kuriant mokyklos kultūrą.

Empiriniam tyrimui pasirinktas mišrus tyrimo dizainas, taikant kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodus. Pusiaus standartizuotas interviu, apklausti X mokyklos 9 tarybos nariai: mokytojai, tėvai. Mokinių anketinėje apklausoje dalyvavo 359 X reorganizuotos mokyklos mokiniai.

Empiriškai ištyrus mokyklos kultūros transformacijos procesus reorganizacijos metu nustatyta, efektyviausi pokyčių valdymo būdai yra vadybinių sprendimų įgyvendinimas, komunikacija ir bendruomenės narių įtraukimas. Didžiausią vertę kuria visos bendruomenės įtraukimas į bendras veiklas (projektus, renginius, išvykas) bei pozityvi emocinė savijauta (gera nuotaika, geranoriškumas bei pagarbus bendravimas); įvertinus mokyklos bendruomenės narių įsitraukimą į mokyklos kultūros kūrimo procesus nustatyta, kad mokyklos vadovo nuoseklūs veiksmai efektyviai prideda prie bendrakūros vystymo, kuriant mokyklos kultūrą. Svarbų vaidmenį bendrakūros vystyme atlieka pedagogai, kurie ne tik patys aktyviai dalyvauja mokyklos kultūros kūrime, bet ir skatina ir įgalina kitų bendruomenės narių įsitraukimą; įvertinus bendrakūros vystymo įtaką šiam procesui, pagrindinės problemos ir iššūkiai yra skirtingų mokyklų kultūrų derinimas, bendruomenės pasipriešinimas pokyčiams, bendruomenės narių psichologiniai-emociniai sunkumai, organizacinių-vadybinių sprendimų paieška, sprendžiant personalo valdymo iššūkius; įvertinus mokinių įsitraukimą į mokyklos kultūros kūrimo procesus nustatyta, kad mokiniai nėra aktyvūs mokyklos kultūros kūrimo proceso dalyviai: skirtingų mokyklų mokinių bendradarbiavimo intensyvumas nėra didelis; merginos daug aktyviau nei vaikinai dalyvauja mokyklos kultūros kūrimo procesuose bei nori daugiau įsitraukti į mokyklos kultūros bendrakūrą.

Raktiniai žodžiai: mokyklos reorganizacija, mokyklos kultūra, pokyčių valdymas, bendrakūra.

SUMMARY

The Master's thesis analyses change management and co-creation in the transformation of school culture during reorganisation. In order to reveal the problem of the research, the aim is to analyse the processes of transformation of school culture during reorganisation and to identify the ways of change management and co-creation development. The objectives were: to analyse the concept of school culture and its development in the context of school reorganisation; to identify the factors of change management and co-creation in the development of school culture; to empirically investigate the transformation of school culture, the involvement of students and school councillors in the processes of school culture development, and the challenges of co-creation in the context of school reorganisation.

For the empirical study, a mixed research design was chosen, applying quantitative and qualitative research methods. Semi-standardised interviews with 9 members of the X School Council: teachers, parents. 359 pupils of reorganised school X participated in the pupil questionnaire.

An empirical study of school culture transformation processes during reorganisation found that the most effective ways of managing change are implementation of managerial decisions, communication and involvement of community members. The greatest value is created by the involvement of the whole community in common activities (projects, events, trips) and positive emotional well-being (good mood, goodwill and respectful communication); the evaluation of the involvement of school community members in the school's culture-building processes found that the school leader's consistent actions effectively add to the development of a co-creative culture in school. Teachers play an important role in the development of co-creation, not only by being actively involved in the development of the school culture themselves, but also by encouraging and empowering the involvement of other members of the community; the main problems and challenges identified in the assessment of the impact of co-creation on this process are the reconciliation of different school cultures, community resistance to change, psychological-emotional difficulties of community members, the search for organisational-managerial solutions to the challenges of staff management; the assessment of the pupils' involvement in the process of developing the culture of the school shows that pupils are not active participants in the process of developing the culture: the intensity of cooperation between pupils from different schools is not high; girls are much more active than boys in school culture creation processes and want more involvement in school culture co-creation.

Keywords: school reorganization, school culture, change management, co-creation.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Mokyklos kultūros samprata.....	15
2 lentelė. Elementai, kuriems kultūra turi įtakos susijungimų metu.....	21
3 lentelė. Tyrimo instrumentarijus.....	31
4 lentelė. Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos.....	32
5 lentelė. Mokyklos tarybos narių sociodemografinė charakteristika.....	33
6 lentelė. Mokinių nuomonės dėl mokyklos uniformos reikalingumo pasiskirstymas pagal lytį.....	38
7 lentelė. Mokinių nuomonės apie išsaugotas tradicijas pasiskirstymas pagal lytį.....	39
8 lentelė. Mokinių nuomonės apie tradicijas, kurių reorganizuotoje mokykloje pasigendama pasiskirstymas pagal lytį.....	40
9 lentelė. Mokinių nuomonės apie sunkumus kuriant mokyklos kultūrą pasiskirstymas pagal lytį.....	41
10 lentelė. Mokinių nuomonės apie sprendimų priėmimą dėl mokyklos kultūros pasiskirstymas pagal klasę.....	43
11 lentelė. Mokinių nuomonės apie veiklas, kuriose norėtų dalyvauti kuriant mokyklos kultūrą pasiskirstymas pagal lytį	46
12 lentelė. Mokinių nuomonės apie senų ir naujų mokyklos tradicijų santykį pasiskirstymas pagal lytį.....	47
13 lentelė. Mokinių nuomonės apie veiksnius, stiprinančius mokyklos kultūrą po jos reorganizacijos.....	48
14 lentelė. Sprendimų priėmimas ir idėjų generavimas mokyklos kultūros kūrimo strategijos klausimais.....	49
15 lentelė. Komunikavimo su mokyklos bendruomene būdai.....	51
16 lentelė. Pedagogų vaidmuo, kuriant mokyklos kultūrą.....	57
17 lentelė. Mokyklos vadovo vaidmuo, kuriant mokyklos kultūrą.....	58
18 lentelė. Problemos ir iššūkiai, kuriant mokyklos kultūrą reorganizacijos metu.....	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Mokyklos kultūros kintamieji.....	16
2 pav. Mokyklos kultūros elementai.....	19
3 pav. Pokyčių gebėjimo komponentai.....	23
4 pav. Empirinio tyrimo schema.....	30
5 pav. Kokybinio tyrimo instrumento struktūra.....	34
6 pav. Mokyklos tradicijų, simbolių ar kitų skiriamųjų ženklų simbolių pokyčiai.....	37
7 pav. Mokyklos tradicijų, simbolių ar kitų skiriamųjų ženklų vertinimas.....	38
8 pav. Mokinių nuomonė apie skirtingų buvusių mokyklų mokinių bendradarbiavimą, kuriant mokyklos kultūrą.....	42
9 pav. Respondentų nuomonės dėl dalyvavimo priimant sprendimus pasiskirstymas pagal lytį	44
10 pav. Respondentų nuomonės dėl idėjų išklauso pasiskirstymas pagal lytį	45
11 pav. Respondentų noro dalyvauti kuriant ar atnaujinant mokyklos kultūros elementus pasiskirstymas pagal lytį.....	46
12 pav. Ištekliai, kuriant mokyklos kultūrą.....	53
13 pav. Mokyklos kultūros vystymo reorganizacijos metu etapai.....	54
14 pav. Mokyklos kultūros elementų vystymas mokyklos reorganizacijos metu.....	55
15 pav. Mokyklos vadovo asmeninių savybės, kuriant mokyklos kultūrą.....	60

ŽODYNĖLIS

Bendradarbiavimas – procesas, kuriame bendradarbiaujančios šalys nusistato bendrą misiją, tikslus ir bendromis pastangomis bando juos įgyvendinti, kuria bendrą veiklą ir bendras aplinkas (Jezukevičiūtė, 2014, p. 146).

Bendrakūra – tai jungtinis, bendradarbiavimu ir lygiaverčiu veikimu kartu grįstas naujos vertės kūrimas (Galvagno, Daili, 2014). Tai procesas įtraukiantis visus mokyklos bendruomenės dalyvius (Cook-Sather ir kt. 2014).

Mokyklos kultūra – vertybių sistema, kurią mokykla laiko savo pagrindu, yra pripažįstama jos narių, formuojanti jų elgesį, remiasi organizacijos istorija, bei atsispindi tradicijose, ceremonijose, ritualuose ir simboliuose (Dubauskas, 2006, p. 19).

Mokyklos kultūros transformacija – išsamus ir sisteminis procesas, keičiantis mokyklos vertybes, tradicijas, normas ir praktikas (Stolp, Smith, 1995, p. 69).

Mokyklos reorganizacija yra įvardijama kaip mokyklos jungimas, kurio metu mokykla kaip atskiras juridinis vienetas baigia funkcionuoti ir tampa kito juridinio vieneto dalimi (skyriumi ar filialu) (Rekomendacijų paketas dėl mokyklų tinklo pertvarkos, 2018, p. 59).

IVADAS

Temos aktualumas ir mokslinis ištirtumas. XXI amžiuje švietimo organizacijos susiduria su sparčiai kintančia aplinka, kurioje kokybiškas švietimas tapo būtinybe. Kaip teigia Želvys, Dukynaitė ir kt. (2020) švietimo tikslai atspindi globalias tendencijas ir remiasi svarbiausiais UNESCO suformuluotais švietimo prioritetais: socialinio teisingumo, prieinamumo, įtraukties, siekio gerinti švietimo kokybę bei mokinių pasiekimus ir ugdymo rezultatus (p.20).

Siekiant gerinti švietimo kokybę bei sudaryti sąlygas privalomojo ir visuotinio švietimo prieinamumo gerinimui nuo 1999 m. Lietuvoje pradėta vykdyti bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarka: supaprastinta mokyklų sistema, sukuriant mokyklų tipus pagal programas, tai yra pradinė mokykla (4 m.), pagrindinė mokykla ar progimnazija (4 m.) ir gimnazija (4 m.). Mokyklų tinklo pertvarkos metu vyksta spartūs mokyklų reorganizacijos procesai, kurių metu mokyklos jungiamos: vienos mokyklos baigia funkcionuoti ir tampa kitų mokyklų dalimi (Rekomendacijų paketas dėl mokyklų tinklo pertvarkos, 2018).

Mokyklų reorganizacija yra ne tik struktūriniai, bet organizaciniai pokyčiai. Daugelis mokslininkų (Remanda, 2016; Chmielecki, Sułkowski, 2016; Bojorovienė, Pancarovienė, 2022) nurodo, kad mokyklų reorganizacijos ir jungimo procesai neišvengiamai keičia mokyklos kultūrą: susiduria skirtingos vertybių sistemos, keičiasi nusistovėję sprendimų priėmimo, vadovavimo stiliai, darbo metodai, transformuojasi organizacijos tradicijos.

Mokslinėje literatūroje (Milašiūtė, 2021; Survutaitė, 2016; Merkys ir kt., 2019; Bairašauskienė, 2023) mokyklos kultūra nagrinėjama kaip esminis elementas, lemiantis ugdymo kokybę, bendruomenės narių tarpusavio santykius ir bendrą mokyklos veiklos efektyvumą.

Mokyklos kultūros svarba akcentuojama Lietuvos švietimą, reglamentuojančiuose dokumentuose. Lietuvos švietimo įstatyme (1991) nurodoma, kad mokyklos veikla organizuojama, vadovaujantis demokratijos, humaniškumo, įtraukumo, lygių galimybių bei kokybiško ugdymo principais. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012) mokyklos kultūra siejama su įtraukios ir kūrybiškos visuomenės kūrimu. Mokyklos skatinamos kurti aplinkas, kurios ugdo vertybes, kūrybiškumą ir bendradarbiavimą. Geros mokyklos koncepcijoje (2015) mokyklos kultūra siejama su mokyklos misija, bendruomenės santykiais bei ugdymosi aplinkomis, akcentuojama pasitikėjimas tarp mokytojų, mokinių ir tėvų / globėjų, jų dalyvavimas bendruose sprendimuose, tradicijų puoselėjime. Bendrosios ugdymo programose (2022) akcentuojama, kad mokykla turi būti vieta, kurioje ugdomos ne tik žinios, bet ir asmeninės bei socialinės vertybės, skatinama kūrybiška ir draugiška aplinka.

Daugelis mokslininkų (Davidoff, Lazarus, 1997; Bhengu, Mthembu; 2014; Duan, Du, Yu, 2018; Ismail ir kt., 2022 ir kt.) pabrėžia mokyklos kultūros įtaką mokyklos veiklos efektyvumui, mokinių motyvacijai, mokytojų pasitenkinimui darbu, bendradarbiavimui ir bendruomenės formavimui. Stipri mokyklos kultūra gali reikšmingai prisidėti prie ugdymo kokybės didinimo, kai institucijos narių priimtos vertybės ir praktikos dera su mokyklos misija.

Pokyčių valdymo tyrimai (Dalin ir kt. 1999; Newmann ir kt., 2000; Geurts ir kt., 2023 ir kt.) rodo, kad mokyklos kultūros transformacijos sėkmė priklauso nuo gebėjimo valdyti pokyčius ir bendrakūros procesų.

Nepaisant gausių tyrimų apie mokyklos kultūrą ir jos svarbą, mokyklų reorganizacijos kontekste vis dar trūksta gilesnio supratimo apie tai, kaip valdyti pokyčius, kaip išsaugoti vertingas kultūros dalis ir integruoti naujas, kaip užtikrinti sklandų perėjimą nuo senų prie naujų tradicijų, vertybių ir darbo metodų. Taip pat nepakankamai ištirta, kokią įtaką šiems procesams turi bendruomenės įsitraukimas ir kaip jis gali būti efektyviai skatinamas. Labai svarbu suprasti kaip užtikrinti sklandžią mokyklų kultūrų integraciją po reorganizacijos, pasitelkiant veiksmingas pokyčių valdymo strategijas ir bendrakūrą.

Tyrimo problema, probleminis (-ai) klausimai. Mokslinė problema apibūdinama šiais probleminiais klausimais:

Kokius esminius mokyklos kultūros pokyčius sukelia mokyklos reorganizacija?

Kokie pagrindiniai pokyčių valdymo ir bendrakūros vystymo veiksniai lemia sėkmingą mokyklos kultūros kūrimą?

Kaip į mokyklos kultūros kūrimo procesus įsitraukia mokyklos bendruomenės nariai (mokiniai, mokytojai, tėvai) ir kokius patiria bendrakūros vystymo iššūkius mokyklų reorganizacijos kontekste?

Tyrimo objektas – pokyčių valdymas ir bendrakūros vystymas mokyklos kultūros transformacijoje reorganizacijos metu.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti mokyklos kultūros transformacijos procesus reorganizacijos metu ir nustatyti pokyčių valdymo bei bendrakūros vystymo būdus.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokyklos kultūros sampratą, jos vystymo ypatumus mokyklos reorganizacijos metu.
2. Atskleisti pokyčių valdymo ir bendrakūros vystymo veiksnius, kuriant mokyklos kultūrą.
3. Empiriškai ištirti mokyklos kultūros pokyčius, mokinių ir mokyklos tarybos narių įsitraukimą į mokyklos kultūros kūrimo procesus bei bendrakūros vystymo iššūkius mokyklų reorganizacijos kontekste.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.

2. Kokybinis tyrimas – pusiau standartizuotas interviu, apklausti X mokyklos tarybos nariai: mokytojai, tėvai, atlikta kokybinė turinio analizė. **Kiekybinis tyrimo** metodas – apklausa raštu, skirta įvertinti mokinių įsitraukimo į mokyklos kultūros kūrimo procesus reorganizacijos metu, apklausiant X mokyklos mokinius, atlikta statistinė analizė.

Darbo teorinis reikšmingumas. Išanalizavus užsienio ir Lietuvos autorių mokslinę literatūrą, atskleista mokyklos kultūros samprata, jos vystymo ypatumai mokyklos reorganizacijos metu, nagrinėjami pokyčių valdymo ir bendrakūros vystymo veiksniai, kuriant mokyklos kultūrą. Šios teorinės įžvalgos praplečia supratimą apie mokyklos kultūros transformacijos procesus mokyklų reorganizacijų metu.

Darbo praktinis reikšmingumas. Atlikto tyrimo rezultatai yra itin svarbūs tiek švietimo organizacijai, tiek plačiajai visuomenei. Šio tyrimo rezultatai naudingi švietimo organizacijos veiklos tobulinimui, padeda nustatyti pagrindinius iššūkius ir sėkmės veiksnius diegiant bendrakūrą mokyklos kultūros kūrimo procese reorganizacijos kontekste. Tyrimo rezultatai reikšmingi ir pritaikomi kitose švietimo organizacijose, kurios patiria reorganizaciją.

Darbo struktūra: Baigiamąjį darbą sudaro įvadas; keturios pagrindinės dalys:

- teorinėje dalyje nagrinėjami lietuvių bei užsienių autorių moksliniai darbai, kuriuose atskiedžiami mokyklos reorganizacijos ir kultūros transformacijos aspektai bei pokyčių valdymo ir bendrakūros įtaka kuriant mokyklos kultūrą;
- metodologinėje dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodologija, pasirinkta strategija, pagrindžiami ir paaiškinami tyrimo metodai, jo organizavimas bei etika;
- tyrimo rezultatų analizės dalyje – interpretuojami bei sisteminami gauti empirinio tyrimo rezultatai.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas; priedai.

Darbo apimtis – 73 puslapiai (be priedų), darbą iliustruoja 18 lentelių, 15 paveikslų.

Tyrimo rezultatų sklaida:

Darbo tyrimo rezultatai pristatyti 2025 m. gegužės 8 d. Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Jaunasis tyrėjas išmaniajai visuomenei“, skaityto pranešimo tema „Mokyklos kultūros transformacija reorganizacijos metu: pokyčių valdymas ir bendrakūros vystymas“.

1. MOKYKLOS REORGANIZACIJA IR KULTŪROS TRANSFORMACIJA

1.1. Mokyklų tinklo reorganizacija Lietuvoje ir patiriami iššūkiai

Lietuvoje bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarka pradėta vykdyti nuo 1999 m. (Želvys, Jakaitienė, 2022, p. 9). Pagrindinis strateginis mokyklų tinklo pertvarkos tikslas yra mažinti tuščių mokymosi vietų skaičių ir racionaliau naudojant švietimui skirtas lėšas, siekiant išsaugoti bei pagerinti švietimo kokybę, sudaryti sąlygas privalomojo ir visuotinio švietimo prieinamumui, švietimo įvairovei, galimybėms mokytis visą gyvenimą (Progimnazijų ir pagrindinių mokyklų paskirtis ir vieta bendrojo ugdymo sistemoje, 2016, p. 1). Mokyklų tinklo pertvarką paskatino esminiai šiuolaikinės visuomenės iššūkiai, Juodaitytė ir kt. (2012) įvardina šiuos pagrindinius iššūkius: globalizacija, informacijos sprogimas, sparti kaita, visuomenės išsiskaidymas / stratifikacija (p. 417).

Mokyklų tinklo pertvarką lėmė daugelis priežasčių. Mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijose (2004) įvardijamos šios priežastys: nepakankamas bendrojo ugdymo prieinamumas ir lygių galimybių jį įgyti trūkumas; tuščios mokymosi vietos; didelės mokymo išlaidos labai mažose mokyklose; mokyklos struktūra ir ugdymo turinio reforma; vaikų gimstamumo ir mokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus mažėjimas; mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdymas (p. 10). Tačiau viena iš svarbiausių priežasčių, kodėl reikėjo pertvarkyti mokyklų tinklą, buvo mažėjantis vaikų gimstamumas ir su juo susijusio mokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus mažėjimas (Progimnazijų ir pagrindinių mokyklų paskirtis ir vieta bendrojo ugdymo sistemoje, 2016, p. 2). Kaip teigia Baranauskienė, Daugirdas (2017), pastarųjų dviejų dešimtmečių duomenimis, mažėjantis šalies gyventojų skaičius lėmė ir mažėjančių mokinių skaičių, todėl 2001–2016 m. bendrojo ugdymo mokyklos išgyveno didelių pokyčius, jos buvo ne tik likviduojamos, bet ir reorganizuojamos, nebeįkomplektuojamos tam tikros klasės arba jos sujungiamos. Taip pat, kai kurios mokyklos, daugiausia pradinio ugdymo, išliko įregistruotos kaip švietimo įstaigos ir tapo daigafunkcinių centrų sudedamoji dalis, tačiau realiai – jose nebeliko mokinių (p. 47). Todėl kaip pabrėžia Želvys, Jakaitienė (2022), keičiantis ekonominei, socialinei ir demografiniai situacijai šalyje, vykdyti švietimo sistemos struktūrinės reformos buvo ne tik reikalinga, bet ir būtina (p. 15).

2004 m. buvo išleistos Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro patvirtintos mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijos, kuriose buvo konstatuota, kad „esama mokyklų sistema nėra pakankamai racionali ir veiksminga, nes nepajėgia užtikrinti lygių mokymosi galimybių, socialinio teisingumo, o kartu ir teikiamų paslaugų kokybės visiems mokiniams“ (p. 8). Mokyklų tinklo pertvarka apima mokyklų struktūrinę kaitą, t. y. vidurinės mokyklos, kurios teikė

ugdymą nuo pradinių iki paskutinių klasių, reorganizuojamos į pagrindines (pirma–dešimta klasė), progimnazijas (pirma–aštunta klasė) arba gimnazijas (devinta–dvylikta klasė). Kartu keičiasi mokyklų skaičius, atsižvelgiant į mokinių skaičių, t. y. nepakankamą skaičių mokinių turinčios mokyklos reorganizuojamos – uždaromos, keičiamas jų profilis ar sujungiamos (Šliavaitė, 2018, p. 44). Nuo 2011 m. įgyvendinta Lietuvos švietimo sistemos reorganizacija, kuria siekiama pagerinti švietimo kokybę ir garantuoti jo prieinamumą, tapo oficialia naujo mokyklos tipo – progimnazijos – pradžia. Progimnazijų misija tapo bendrojo ugdymo įgyvendinimas, rengiant mokinius tolesniam mokymosi procesui gimnazijose ar profesinėse mokyklose (Labanauskas, 2024, p. 96).

Mokyklų tinklo pertvarkos modeliai yra du (Rekomendacijų paketas dėl mokyklų tinklo pertvarkos, 2018, p. 60):

- mokyklų uždarymas, perkeltas mokinius į kitą mokyklą;
- mokyklų apjungimas.

Mokyklų apjungimas vadinamas yra įvardijamas kaip mokyklos reorganizavimas, kurio metu mokykla kaip atskiras juridinis vienetas baigia funkcionuoti ir tampa kito juridinio vieneto dalimi (skyriumi ar filialu) (Rekomendacijų paketas dėl mokyklų tinklo pertvarkos“ (2018, p. 60).

Nors kaip teigiama, mokyklų tinklo pertvarkos metodinėse rekomendacijose (2004), mokyklų tinklo kaitos procesas nėra savitiksliis dalykas, t. y. vien tik mokyklų steigimas, reorganizavimas, vidaus struktūros pertvarka ar likvidavimas. Tinkama tinklo pertvarka turi sudaryti sąlygas išsaugoti esamą švietimo kokybę ir ją pagerinti veiksmingiau panaudojant turimus švietimo išteklius“ (p. 20), tačiau vykstant mokyklų reorganizacijai patiriama nemažai iššūkių. Išryškėjo skirtingi savivaldybių požiūriai į struktūrinę pertvarką nulėmė lėtą, prieštaringą ir netolygią šios reformos įgyvendinimo eigą (Želvys, Jakaitienė, 2022, p. 9). Nes šalies savivaldybės labai skiriasi gyventojų tankumu ir mokinių skaičiumi, o šiam nuolat mažėjant, tenka priimti ne standartinius, bet, atvirkščiai, – lanksčius ir netradicinius – mokymosi organizavimo sprendimus, tad ir „mokyklų tipų išgryninimas pagal programas“ pavyko ne visur. Buvo siekiama švietimo sistemą suderinti taip, kad nesusikurtų mokymosi srautų, į kuriuos pakliuvęs asmuo negalėtų pereiti į kito tipo mokyklas ar programas, taip pat „akligatviai“. Daugėjant mokyklų tipų, nuolatinis rūpestis buvo vadinamieji „tiltai“ tarp skirtingo tipo mokyklų ir švietimo pakopų – ugdymo programų ir išsilavinimo dokumentų suderinimas, biurokratinių kliūčių tęsti mokslą kitur šalinimas. Taip buvo sudaromos sąlygos mokiniams pereiti į atitinkamo lygio programas teikiančias mokyklas ir teisę įgijus reikiamo lygio išsilavinimą tęsti mokslus bet kurio tipo mokykloje, teikiančioje aukštesnio lygio išsilavinimą (Progimnazijų ir pagrindinių mokyklų paskirtis ir vieta bendrojo ugdymo sistemoje, 2016, p. 5).

Su iššūkiais susiduria ne tik savivaldybės, bet ir reorganizuotos mokyklos. Chmielecki, Sułkowsk (2016) įvardija kaip vieną iš pagrindinių iššūkių laiko išteklius bei rizikos faktorių

nustatymą. Mokyklų susijungimo metu būtina greitai atlikti daugybę užduočių. Tokios sąlygos nesuteikia kokybiško laiko išsamiai išnagrinėti mokyklų pokyčius per ilgą laiko tarpą. Galimybė pasiekti mokyklos kaip organizacijos tikslus šiuo laikotarpiu yra gana sudėtinga. Todėl rekomenduojama laikytis labiau koncentruoto požiūrio. Toks požiūris turėtų būti grindžiamas tiksliai nustatant pagrindinį didelės rizikos tašką sujungtos mokyklos kūrimo ir dirbti su visais darbuotojais, kad būtų sumažinta rizika. Kiekvieno susijungimo metu keičiasi pagrindiniai rizikos veiksniai, todėl juos reikia tiksliai nustatyti kiekvienu konkrečiu atveju. Tada galima atrinkti dažniausiai pasitaikančias rizikas kaip pradžią išsamesnei analizei. Šios integracijos rizikos veiksniai yra šie: nustatyti, sąsajas, kurios turi įtakos vertei labiausiai tarp dviejų sujungtų mokyklų, kurios veikia efektyviausiai. Bendro požiūrio į sprendimų priėmimą nustatymas, kuris būtų pasiektas tinkamas sprendimų priėmimas ir greitis.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje nuo 1999 m. vykdoma bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarka, kurios pagrindinis tikslas – mažėjant mokinių skaičiui, racionaliau naudoti švietimo lėšas ir gerinti švietimo kokybę. Pertvarka apima ne tik struktūrinius pokyčius – mokyklų reorganizavimą į naujas struktūras (progimnazijas, pagrindines mokyklas, gimnazijas), mokyklų uždarymą arba apjungimą, bet keičiasi ir mokyklos kultūra, kas sukelia papildomų iššūkių visai mokyklos bendruomenei.

1.2. Mokyklos kultūros samprata

Prieš atskleidžiant mokyklos kultūros pokyčius mokyklų reorganizacijos kontekste, svarbu išsiaiškinti mokyklos kultūros apibūdinimą. Kaip teigia Survutaitė (2016), didelio skirtumo tarp organizacijos kultūros ir mokyklos kultūros sąvokų aiškinimo nėra (p. 35). Vienas pirmųjų organizacijos kultūros apibrėžimą, dabar jau laikomą klasikiniu, suformulavo Schein (1990), jis organizacijos kultūrą laiko vertybių, įsitikinimų ir pagrindinių prielaidų modeliu, kurį grupė susiformavo bandydama spręsti savo problemas, susijusias su prisitaikymu prie išorinės aplinkos ir vidinio vientisumo išlaikymu. Šis modelis veikė pakankamai ilgą laiką, kad būtų laikomas galiojančiu, ir yra perduodamas naujiems nariams kaip teisingas būdas suvokti, mąstyti ir emociškai reaguoti į iškilusias problemas (Gheorghe, Bouros, 2020).

Mokyklos kultūros apibūdinimas yra tapęs tyrėjų, edukologų, praktikų, mokslinių tyrimų objektu, todėl mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi mokyklos kultūros apibūdinimai bei samprata (1 lentelė).

1 lentelė. Mokyklos kultūros samprata

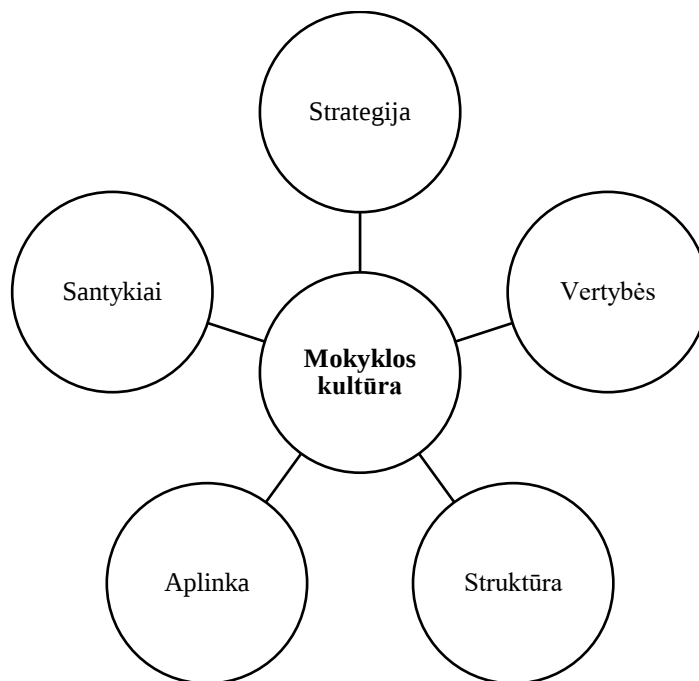
Autorius, metai	Apibūdinimas
Želvys (2003, p. 54)	Mokyklos kultūra – būdingų tos ar kitos organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma.
Dubauskas (2006, p. 19)	Mokyklos kultūra – vertybių sistemą, kurią mokykla laiko savo pagrindu, yra pripažįstama jos narių, formuojanti jų elgesį, remiasi organizacijos istorija, bei atsispindi tradicijose, ceremonijose, ritualuose ir simboliuose.
Merkys ir kt. (2019, p. 39)	Mokyklos kultūra reiškia pasidalintas, bendruomenines jos narių sampratas apie mokyklą, kokia ji yra ir kokia turi būti. Tai apima susitarimą dėl vertybių ir taisyklių, bendrą suvokimą, kas yra (arba nėra) gėris ir sėkmė, mokyklos tradicijas, ritualus, šventes.
Lewis ir kt. (2016, p.57)	Mokyklos kultūra yra įsitikinimai ir požiūris, darantys įtaką kiekvienam mokyklos funkcionavimo aspektui.
Karadag ir kt. (2018, p. 43).	Mokyklos kultūra apibrėžiama kaip bendros vertybės ir įsitikinimai, ženklai ir simboliai bei supratimas, kuriuo dalijasi mokyklos nariai
Survutaitė (2016, p. 13)	Mokyklos kultūra – mokyklos sritis, jungianti daugelį veiksmų į visumą, atspindinti ugdymo raišką, lemianti ugdymo pasiekimus, sudaranti sąlygas asmenybės brandos sklaidai, parodanti mokyklos išskirtinumą ir ją reprezentuojanti.
Družinec (2019, p. 609)	Mokyklos kultūra yra vienas iš mokyklos kokybės ir organizacinio efektyvumo rodiklių, apimantis vertybes, normas, įsitikinimus, ritualus ir mokyklos tradicijas.
Ismail ir kt. (2022, p. 273)	Mokyklos kultūra yra vertybių rinkinys, kuris sujungia žmones organizacijoje, veikdamas jų tarpusavio sąveiką ir koordinavimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Iš 1 lentelėje pateiktų mokyklos kultūros apibūdinimų matyti, kad tai visaapimanti samprata, turinti įtakos visų mokyklos narių elgesiui ir veiklai. Nepaisant skirtingų reikšmių ir požiūrių į mokyklos kultūrą, daugumą jų sieja vienas bendras dalykas – tai abipusis vertybių, tradicijų ir normų egzistavimas.

Kiekviena organizacija pasižymi savita organizacine kultūra. Kaip teigia Šimanskienė ir kt. (2015) kiekviena organizacija yra unikali, nes, siekdama savo tikslų ir spręsdama iškilusias problemas, vadovaujasi atitinkamomis tai organizacijai būdingomis nuostatomis ir vertybėmis (p. 313). Survutaitė (2019) unikalią kultūros mokyklą apibūdina kaip mokyklą, pasižyminčią vienintele, labai reta, individualia kultūra. Unikali kultūra pabrėžia mokyklos išskirtinumą ir reprezentuoja ją (p. 40).

Mokyklos kultūrai turi įtakos daugelis veiksmų / kintamųjų, Survutaitė (2016) išskiria 5 veiksmius (1 pav.).



1 pav. Mokyklos kultūros kintamieji

* Šaltinis. Survutaitė, D. (2016). Mokyklos kultūros raiška. Vilnius: LEU

Mokykloje glaudžiai yra susiję kintamieji, turintys įtakos kultūrai (Survutaitė, 2016):

- **aplinka**, tai administraciniai ryšiai su mokyklų valdžia, taip pat neoficialūs santykiai su namais, organizacijomis, institucijomis ir bendruomenės verslininkais. Ji vaidina unikalų vaidmenį apibrėždama mokymosi kokybę. Ji visada turi atsižvelgti į naujus reikalavimus;
- **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;
- **struktūra** – tai matmuo, susijęs su tuo, kaip mokykla organizuota, kaip skirstomos užduotys ir pan.
- **santykiai**, kultūrą dažnai parodo žmonių santykiai, todėl labai svarbus mokyklų tikslas – kurti gerus, žmoniškus santykius. Santykiai reiškia vidinius žmonių santykius mokykloje: tarp moksleivių, mokytojų, vadovų.
- **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. (Survutaitė, 2016, p. 41).

Mokyklos kultūra yra daugiasluoksnis reiškiny, apimantis įvairius aspektus ir darantis įtaką visiems mokykloms bendruomenės nariams. Kaip teigia Survutaitė (2016), tai yra „mokyklos sritis, jungianti daugelį veiksnių į visumą, atspindinti ugdymo raišką, lemianti ugdymo pasiekimus, sudaranti sąlygas asmenybės brandos sklaidai, parodanti mokyklos išskirtinumą ir ją reprezentuojanti“ (p. 13). Kaip nurodo Merkys ir kt. (2019) mokyklos kultūra yra tai, kas daro mokyklą savitą ir bendriausiu atveju apibūdina visapusišką mokyklos kokybę. Mokyklos kultūra neatskiriama nuo tokių sąvokų (ir reiškinių) kaip bendruomenės narių pagarba vieni kitiems, psichologinė gerovė mokykloje, joje vyraujantis socialinio klimato tipas, saugumas mokykloje, įtrauktis ir įgalinimo pedagogika, sveika gyvensena. Nekyla abejonių, kad mokyklos būvis, kuris paprastai laikomas „gera mokykla“ bendriausiu atveju yra sąlygotas mokyklos kultūros, su ja tiesiogiai susijęs. Būtent ta prasme mokyklos tyrinėtojai šiandien ir kalba apie pozityvią arba negatyvią mokyklos kultūrą (p. 50).

Mokyklos kultūros reikšmė švietimo įstaigos efektyvumui yra labai svarbi. Daugelis mokslininkų (Davidoff, Lazarus, 1997; Bhengu, Mthembu; 2014; Duan, Du, Yu, 2018; Survutaitė, 2016 ir kt.) pabrėžia ne tik mokyklos kaip organizacijos specifiškumą, bet ir jos reikšmę mokyklos veiklos efektyvumui. Kaip pabrėžia Davidoff, Lazarus (1997), „stipri mokyklos organizacinė kultūra gali reikšmingai prisidėti prie ugdymo procesų kokybės didinimo ir mokyklos veiklos efektyvumo, jei institucijos narių priimtose vertybės, įsitikinimai, praktikos, normos ir modeliai atitinka mokyklos misiją“ (p. 72). Šį teiginį sustiprina Bhengu, Mthembu (2014), Duan, Du, Yu (2018) teigdami, kad mokyklos kultūra yra vienas iš esminių veiksnių, galinčių paveikti mokyklos efektyvumą. Jerald (2006) pabrėžia, kad „mokyklos kultūra daro įtaką tam, kaip žmonės galvoja, jaučiasi ir elgiasi mokykloje“ (p. 6). Ismail ir kt. (2022) detalizuoja šią įtaką, nurodydami, kad ji apima „mokinių motyvaciją, mokytojų atsidavimą, pasitenkinimą darbu, bendradarbiavimą ir bendruomenės kūrimą“ (p. 263). Mokyklos kultūra įgauna visuotinį reikšmingumą bet kuriuose mokyklos kaip organizacijos veiklos procesuose, nes ji reiškiasi per bendrojo išsilavinimo esmę, grįstą žinių įgijimu ir mokymu bei mokymusi (Survutaitė, 2016, p. 48).

Remiantis Zahed-Babelan ir kt. (2019) galima išskirti šešis esminius veiksmingos mokyklos kultūros komponentus:

- bendradarbiaujanti lyderystė;
- mokytojų bendradarbiavimas;
- profesinis tobulėjimas;
- tikslo vienybė;
- kolegiali parama;

- mokymosi partnerystė.

Mokyklos kultūra daro įtaką mokytojų gerovei bei jų išlaikymui. Naujausių tyrimų duomenimis (Enos, 2023; Parada-Gañete, Trillo-Alonso, 2023), mokyklose, kurios vertina mokytojų gerovę, suteikia galimybių profesiniam tobulėjimui ir skatina atvirą bendravimą, lengviau išlaikyti mokytojus. Mokyklos kultūros vaidmuo šiuolaikiniame švietime tampa vis reikšmingesnis. Kaip teigia Karadag, Oztekin-Bayir (2018), tai yra socialinė struktūra, glaudžiai susijusi su lyderyste ugdymo įstaigų prasmės, charakterio, vidinio atskleidimo požiūriu dinamika ir santykiai su juo supančia aplinka. Mokyklos kultūra yra esminė siekiant užtikrinti kokybišką švietimą ir sukurti efektyvią mokymosi aplinką visiems bendruomenės nariams.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos kultūra kyla iš bendrosios organizacinės kultūros koncepcijos ir yra apibrėžiama kaip vertybių, įsitikinimų, normų ir tradicijų visuma, kuri formuoja unikalią mokyklos tapatybę. Mokyklos kultūra svarbi, nes daro įtaką ugdymo kokybei; mokytojų gerovei ir pasitenkinimu darbu; mokinių motyvacijai, bendruomenės narių tarpusavio santykiams.

1.3. Mokyklos kultūros elementai ir jų vystymasis

Mokyklos kultūra apima gausybę skirtingų dedamųjų dalių. Vis dėlto dažniausiai mokslininkai, nagrinėdami organizacinę kultūrą ar jos poveikį, mini vertybes, simbolius, istorijas, ritualus, tradicijas, herojus ir kultūrinių ryšių tinklą (Pikturnaitė, Paužuolienė, 2013, p. 95). Nagrinėjant mokyklos kultūros elementus Bairašauskienė (2023) remiantis Deal ir Peterson (2016) išskiria esminius mokyklos kultūros elementus, kurių pagrindu galima ieškoti mokyklos kultūrą lemiančių veiksnių, skatinančių diegti ir plėtoti šiuolaikinius viešosios vadybos principus mokyklose (p. 21).



2 pav. Mokyklos kultūros elementai

* Šaltinis. Bairašauskienė, L. (2023, p. 21). Mokyklų vadybos kultūros labirintai. Vilnius: MRU

- **Mokyklos misija ir vizija** atspindi mokyklos pamatines vertybes. Nors vizija dažniausiai yra neatsiejama nuo misijos, vis dėlto, kalbant apie mokyklos kultūrą, vizijai derėtų skirti atskirą dėmesį, nes ji gali lemti poreikį kaitai, nurodyti orientacinę kryptį, kokia mokykla yra ir kokia galėtų tapti. Taip pat mokyklos vizija yra misijos įgyvendinimo rezultatas, o kartu šie konstruktai sudaro mokyklos vertybinio poveikio pagrindą (Bairašauskienė, 2023, p. 22).
- **Vertybės, normos ir įsitikinimai.** Kiekviena organizacija, taip pat ir mokykla turi vertybių rinkinį, kurį perduoda savo nariams. Teigiama, kad vertybės veikia kaip elgseną stiprinantis veiksnys, nurodantis, kaip reikėtų elgtis tam tikrose situacijose (Pikturnaitė, Paužuolienė, 2013, p. 96). Mokyklos kultūra – tai fundamentalių vertybių sistema, kuria vadovaujasi mokykla ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių (Survutaitė, 2016, p. 51). Bairašauskienės (2023, p. 22) teigimu, vertybės, normos ir įsitikinimai yra labai svarbūs elementai, kurie lemia vienokią ar kitokią mokyklos kultūrą, glaudžiai susiję su mokyklos projektuojamomis misija ir vizija. Deal ir Peterson (2016) šiuos elementus apibūdina kaip sąmoningą išraišką, nusakančią mokyklos socialines normas, atsispindinčias kasdienėje veikloje, sutariant, kas yra priimtina, svarbu ir siektina. Dažnai organizacijos vertybės deklaruojamos viešai, pavyzdžiui, internetiniame tinklalapyje, specialiuose leidiniuose, vidaus dokumentuose ar etikos kodeksuose (Pikturnaitė, Paužuolienė, 2013, p. 96).
- **Tradicijos, ceremonijos ir ritualai.** Kaip teigia Šimanskienė, Seilius (2009), kuo senesnė organizacija, kuo gilesnės jos šaknys, tuo daugiau ji turi istorijų, padavimų, mitų, ceremonijų, ritualų ir kitų kultūros raiškos elementų. Istorijos – tai pasakojimai, paremti tikrais faktais,

kuriuos dažnai kartoja organizacijos darbuotojai, pasakoja naujiems darbuotojams, siekdami juos supažindinti su organizacija. (Šimanskienė, Seilius, 2009). Bairašauskienė (2023) akcentuoja, kad šie elementai perteikia mokyklos istoriją, taip pat turi ypatingą prasmę, linkę kartotis ir yra perduodami bendruomenės narių vieni kitiems (p. 22).

- **Kalba** – dar vienas mokyklos kultūros elementas – nėra vien tik svarbus ceremonijų ir ritualų perteikimo įrankis, nes mokyklos kultūroje atlieka daug platesnę funkciją (Bairašauskienė (2023, p.22).
- **Simboliai.** Bairašauskienė (2023) remiantis Deal ir Peterson (2016) išskiria šiuos simbolius kaip atskirus mokyklos kultūros elementus, tokius kaip gestai, paveikslai, objektai ir subjektai, reikšmės, pasididžiavimas ir ryšiai, artefaktai ir architektūra būdingi tik tam tikrai kultūrai (p. 22). Deal ir Peterson (2016) išskirtinį dėmesį skiria architektūrai, nes būtent fizinės aplinkos formavimo aspektai atspindi mokyklos kultūrinės nuostatas, kuriant intymesnę, neatskiriamą aplinką, puoselėjami artimi bendruomeniniai santykiai, ir atvirkščiai – didelė distancija, „šaltas“ interjeras liudija ne itin draugiškus ir glaudžius santykius (Bairašauskienė (2023, p.22). Pikturnaitė, Paužuolienė (2013) teigia, kad simboliai įtvirtinami įvairiuose objektuose, dokumentuose, yra matomi internetinėse svetainėse. Dažnai tai pagrindinė organizacijos identifikavimo priemonė, todėl simbolių patrauklumas arba priešingai – neišraiškingumas, gali lemti vienokią ar kitokią vartotojų elgseną (p. 96).
- **Herojai** – dar vienas mokyklos kultūros elementas. Deal ir Peterson (2016) įvardija mokyklos herojus – žmones, formuojančius kitą kultūros elementą – naratyvus. Šiuo atveju naratyvu tampa ne tik mokyklos bendruomenės narių pasakojimai, bet ir mokyklos dokumentai, laikraščiai, medijos priemonės, vaizduojančios mokyklos gyvenimą. Naratyvai kuria istorinį ryšį, nes perteikia ir sujungia tai, kas buvo, su tuo, kas yra dabar, ir iš dalies projektuoja tai, kas bus ateityje (Bairašauskienė (2023, p. 22).
- **Įrankiai.** Deal ir Peterson (2016) išskiria dar vieną mokyklos kultūros elementą. Pasak minėtų mokslininkų, sparčiai keičiantis technologijoms įrankių pasirinkimas ir naudojimas atskleidžia mokyklos kultūros nuostatas dėl stagnacijos ir pasitenkinimo esama situacija arba inovacijų ir kaitos (Bairašauskienė (2023, p. 22).

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos kultūra apima įvairius elementus, tarp kurių svarbiausi yra mokyklos misija ir vizija, vertybės, normos ir įsitikinimai, tradicijos, ceremonijos ir ritualai, kalba, simboliai, herojai, naratyvai bei technologiniai įrankiai. Šie elementai formuoja mokyklos identitetą, turi poveikį bendruomenės narių elgsenai bei santykiams.

2. POKYČIŲ VALDYMAS IR BENDRAKŪROS VYSTYMAS KURIANT MOKYKLOS KULTŪRĄ

2.1. Mokyklos kultūros pokyčiai reorganizacijos procese

Mokyklų reorganizacijos procese vyksta mokyklos kultūros transformacija, nes vykstant pokyčiams organizacijoje kinta ir kultūra (Vaitkūnaitė, 2006, p. 43). Mokyklos reorganizaciją taip pat galima įvardyti pokyčiu. Nes kaip teigia Dalin ir kt. (1999) mokykla yra „atvira sistema“, pokyčiai vienoje organizacijos dalyje juntami ir kitose dalyse, todėl kaita keičia ne tik techninius mokyklos aspektus, bet žmonių bendravimo būdus, normas bei vertybes, kurias reguliuoja elgseną (p. 149). Organizacijoms jungiantis, darbuotojai susiduria su kitokia mąstysena, elgsena, vadovavimo būdu, sprendimų priėmimo specifika ir tradicijomis. Jie turi prisitaikyti prie naujų dalykų. Taigi, senoji kultūra pradeda keistis savaime arba vadovai imasi iniciatyvos ją keisti (Vaitkūnaitė, 2006, p. 43). Dalin ir kt. (1999) teigimu, mokyklos vadovybė atlieka svarbų vaidmenį plėtodama vizijas ir skirstydama organizacijos jėgas (p. 149).

Mokyklų jungimosi atvejais, organizacijos kultūra patiria tam tikras transformacijas: organizacijų kultūros, vyravusios dviejose atskirai paimitose mokyklose turi bendrų bruožų, pripažįsta tas pačias vertybes, tačiau skiriasi valdymo stiliais, kasdienės veiklos praktika, požiūriais į taisyklių ir normų laikymąsi (Bojorovienė, Pancerovienė, 2022, p. 44). Pasak Remanda (2016), organizacijų jungimas sukelia giluminius organizacinės kultūros pokyčius: susiduria skirtingos vertybių sistemos; keičiasi nusistovėję darbo metodai, transformuojasi organizacijos tradicijos (p. 105).

Chmielecki, Sułkowski (2016) nagrinėję susijungusių organizacijų kultūros kaitą, išskiria elementus, kuriems kultūra turi įtakos organizacijų susijungimų metu (2 lentelė).

2 lentelė. Elementai, kuriems kultūra turi įtakos susijungimų metu*

Kultūros veikiami elementai	Rezultatas
Sprendimų priėmimo stilius	Veiksmingai integracijai reikia greito sprendimo sprendimų priėmimas. Skirtingi sprendimų priėmimo stiliai gali lemti per lėtus sprendimus, nesugebėti sprendimų neįgyvendinti arba nesugebėti priimti sprendimų.
Vadovavimo stilius (pvz., konsultacinis ar diktatoriškas, išsklaidytas ar aiškus)	Bet koks vadovavimo stiliaus pasikeitimas gali sukelti darbuotojų, kurie priešinasi pokyčiams. Tai labai aktualu geriausiems talentams, kurie paprastai yra mobilius darbuotojai. Aukščiausio lygio talentų praradimas gali greitai sumažinti integracijos vertę, prarasti intelektualinį kapitalą.

Gebėjimas keistis (tai yra noras rizikuoti naujais dalykais, palyginti su dabartinių tikslų įgyvendinimu ir sutelkiant dėmesį į dabartinės būklės išlaikymą)	Bus nenoras įgyvendinti naujas strategijas. Nenoras dirbti su neišvengiamais dalykais dėl to kylantys sunkumai, kuriant naują organizaciją
Kaip žmonės dirba kartu (pvz., pagal formalią struktūrą ar pasiskirstymą pagrindiniais vaidmenimis)	Susijungusios organizacijos sukurs sąsajas tarp funkcijų, kurios bus iš kiekvienos organizacijos ar naujų funkcijų sukūrimas. Jeigu organizacijų kultūrinės prielaidos yra nestabilios, tada perdavimai ir procesai gali palaipsniui išnykti, o darbuotojai tampa nusivylę savo kolegų nesugebėjimu identifikuoti arba suprasti, kaip turi būti atliktas darbas
Įsitikinimai asmeninės „sėkmės“ klausimu (Pvz.: organizacijos, kurios orientuojasi į komandinį darbą arba individualias „įžymybes“ arba kur žmonės pakyla per ryšius su savo vadovybe).	Vėl gi, šie skirtumai gali sukelti problemų atliekant darbą. Kai susitinka žmonės, kurių „sėkmės“ samprata labai pabrėžia individualius pasiekimus, su žmonėmis, kurie tiki, kad tikslų reikia siekti kaip komandai, dažnai susidaro situacija, kurioje trūksta paramos darbui atlikti ir atsiranda asmeninė antipatija.

* Šaltinis: Chmielecki, M., Sułkowski, L. (2016) Organizational Culture in Mergers and Acquisitions. Journal of Intercultural Management, Vol. 8, No. 4, 47–58.

Kaip matyti iš 2 lentelėje pateiktų duomenų, organizacijų sujungimo atveju darbuotojai susiduria su kitokiu sprendimo priėmimo, vadovavimo stiliumi, gebėjimu keistis bei dirbti kartu, vadovautis skirtingais įsitikinimais. Šie elementai būdingi ir mokyklų reorganizacijos kontekste.

Daugelis autorių analizuoja susijungusių organizacijų kultūrų įtaką organizacijos efektyvumui (Vaitkūnaitė, 2006; Hughes, 2007), akcentuodami laikotarpį po organizacijų jungimosi, tačiau norint sumažinti organizacijų kultūrų susidūrimo galimybes, numatyti efektyvius būdus jos tolimesniam vystymui, tikslinga analizuoti organizacijos kultūrą jungimosi periodą skaidant į tris etapus: 1) laikotarpis iki susijungimo; 2) jungimosi laikotarpis; 3) laikotarpis po susijungimo (Bojorovienė, Pancerovienė, 2022, p. 43).

Organizacijų sujungimo metu būtina numatyti mokyklos kultūros tobulinimo veiksmus. Bojorovienė, Pancerovienė (2022) atliko tyrimą, siekiant įvertinti aukštosios mokyklos kultūros pokyčius, įvykusius per 10 metų po dviejų institucijų sujungimo. Atlikus organizacijos kultūros tyrimo duomenų analizę, nustatyta, kad siekiant 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. Kultūra yra stiprinama per ceremonijas ir ritualus, bendravimo būdus, neformalias grupes.

Apibendrinant galima teigti, kad reorganizacija sukelia kompleksinius pokyčius mokyklos kultūroje: susiduria skirtingos vertybių sistemos; keičiasi nusistovėję darbo metodai, sprendimų priėmimo, vadovavimo stiliai, transformuojasi mokyklos tradicijos, todėl šie pokyčiai reikalauja ne tik laiko, išteklių, bet ir sisteminio požiūrio ir nuoseklaus vadovavimo.

2.2. Pokyčių valdymas ir veiksniai mokyklos kultūros transformacijos procese

Mokyklų reorganizacijos procese vyksta esminė mokyklos kultūros transformacija. Vykstant pokyčiams organizacijoje, itin aktualus tampa mokyklų gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių ir valdyti pokyčių procesus. Nes kaip teigia Stoll, Fink (1998) mokyklos gebėjimas sėkmingai įgyvendinti pokyčius yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių jos veiklos efektyvumą (p. 125).

Mokslinėje literatūroje apie mokyklų reformą ir organizacinius pokyčius aptariamos įvairios mokyklos gebėjimų interpretacijos. Newmann ir kt. (2000) įvardijo penkis esminius pokyčių gebėjimo komponentus (3 pav.):



3 pav. Pokyčių gebėjimo komponentai

* Šaltinis: Newmann, F. M., Bruce, M., Youngs, P. (2000). Professional development that addresses school capacity: lessons from urban elementary schools. *American Journal of Education*, 108(4), 259–299.

- **Žinių ir įgūdžių plėtojimas.** Mokyklos gebėjimai apima darbuotojų žinias, įgūdžius ir nuostatas. Darbuotojai turi būti profesionaliai kompetentingi mokymo ir vertinimo srityse, kurios yra pagrįstos konkrečioms mokiniams tinkama mokymo programa, ir jie turi turėti aukštus lūkesčius visų mokinių mokymuisi. Šių individualių žmogiškųjų išteklių indėlis į mokinių pasiekimus yra gerai pripažįstamas mokytojų rengimo tyrimuose ir profesinio tobulėjimo programose (Newmann ir kt., 2000, p. 263).
- **Mokymosi bendruomenių kūrimas.** Šis gebėjimų elementas atkreipia dėmesį į socialinių išteklių edukacinę svarbą mokykloje, kuris apibūdinamas kaip mokyklos profesinė bendruomenė. Stiprią profesinę bendruomenę sudaro (a) darbuotojų dalijimasis aiškiais

mokinių mokymosi tikslais, (b) darbuotojų bendradarbiavimas ir kolektyvinė atsakomybė siekiant tikslų, (c) profesinis darbuotojų tyrimas sprendžiant išskylančius iššūkius ir (d) galimybės darbuotojams daryti įtaką mokyklos veiklai ir politikai (Newmann ir kt., 2000, p. 263).

- Trečiasis mokyklos gebėjimų aspektas yra **programos darnumas**, kuris apibrėžiamas kaip laipsnis, kuriuo mokyklos mokinių ir darbuotojų mokymosi programos yra koordinuojamos, sutelktos į aiškius mokymosi tikslus ir tęsiamos ilgą laiką. Programos darna gali būti laikoma organizacinės integracijos rodikliu. Kai mokyklos vykdo programas, kurios nėra tarpusavyje koordinuojamos, arba kurios skirtos tik ribotam mokinių ar darbuotojų skaičiui, arba kurios nutraukiamos po trumpo laiko, siekiant įsisavinti naujesnius metodus, laikomus labiau šiuolaikiškais, organizacinis susiskaidymas silpnina mokinių ir darbuotojų mokymąsi (Newmann ir kt., 2000, p. 263).
- **Galimybė naudotis ištekliais.** Mokymas, kuris skatina mokinių pasiekimus, reikalauja techninių išteklių, t. y. kokybiškos mokymo programos, knygų ir kitų mokymo priemonių, vertinimo instrumentų, laboratorinės įrangos, kompiuterių ir tinkamos darbo erdvės. Reformų pastangos pagerinti akademinis standartus ir vertinimus; aprūpinti geresnėmis technologijomis, aukštesnės kokybės vaikų literatūra ir sistemingomis mokymo programomis; atnaujinti pasenusią fizinę infrastruktūrą – visa tai gali būti vertinama kaip pastangos pagerinti mokyklos gebėjimus tobulinant techninius išteklius (Newmann ir kt., 2000, p. 263).
- **Vadovų lyderystė.** Galiausiai, mokyklos gebėjimams reikalinga efektyvi mokyklos vadovo lyderystė. Daugumoje mokyklų vadovai turi teisinę galią paveikti kiekvieną iš minėtų gebėjimų aspektų – gerąją ar blogąją prasme, priklausomai nuo lyderystės kokybės. Mokytojai ir kiti darbuotojai taip pat gali daryti teigiamą ir neigiamą įtaką lyderystei. Tačiau kadangi teisinė atsakomybė už mokyklą tenka visų pirma mokyklos vadovui ir mokyklos vadovas turi didelę įtaką mokyklos gyvenimui, mokyklos vadovo lyderystė yra esminė jėga mokyklos gebėjimams ugdyti mokinius (Newmann ir kt., 2000, p. 263). Siekiant sėkmingai valdyti pokyčius, ypač aukšti reikalavimai keliami mokyklų vadovams. Stoll, Fink (1998) pabrėžia, kad formuojant kultūrą, labai svarbus yra direktoriaus vaidmuo, nes geras vadovavimas yra vienas iš esminių sėkmingai pokyčius įgyvendinančių mokyklos bruožų (p. 126). Fullan (1998) teigimu, mokyklų vadovai atlieka svarbiausią vaidmenį kaitos procese. Jie tarpininkauja tarp vyriausybės ir pedagogų ir privalo užtikrinti, kad abi pusės liktų patenkintos ir jų interesai būtų suderinti. Jie turi „iš viršaus“ inicijuojamus pokyčius priimti, interpretuoti ir transformuoti taip, kad jie sutaptų su mokytojų „iš apačios“ keliamomis

iniciatyvomis. Kaip teigia Valackienė, Želnienė (2018) svarbu, kad mokyklų vadovai taptų pokyčių lyderiais, įsipareigotų jiems, būtų naujų elgesio modelių pavyzdys, pakankamai laiko ir energijos skirtų pokyčiams remti.

Remiantis mokslininkais Lindsay, Smit (2018) galima išskirti šiuos pokyčių lyderių veiksmus, kurie būtini, siekiant sėkmingai įgyvendinti kaitos procesą:

- nuo pirmos dienos planuojama, siekiant ilgalaikių ir tvarių pokyčių;
- aiškus nuosavybės jausmas ir įsipareigojimas pokyčiams visuose organizacijos lygmenyse;
- aiški atskaitomybė už specifinius veiksmus per visą kaitos procesą;
- nuolatinis tobulėjimas kaitos proceso metu ir greita reakcija, prireikus alternatyvaus kaitos plano;
- siekiama sutelkti organizaciją strateginiams pokyčiams.

Newmann ir kt. (2000) esminius pokyčių gebėjimo komponentus galima pritaikyti, kuriant mokyklos kultūrą.

Mokyklos kultūros transformacija ir pokyčių valdymas yra kompleksiškas procesas, kuriam reikšmingą įtaką daro įvairūs valdymo veiksniai, tokie kaip strateginis planavimas, efektyvus išteklių valdymas, lyderystė ir bendruomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą.

Strateginis planavimas. Vadovas formuoja bendrą mokyklos viziją ir kryptį, kuri skatina bendruomenės narių bendradarbiavimą. Kaip teigia Turan, Bektas (2013) svarbiausia mokyklos vadovo funkcija yra suderinti bendrą viziją su mokyklos kultūra (p. 157). Bendra vizija ir kultūros darna padaro viziją labiau įgyvendinamą, todėl mokyklų vadovai ir jų darbuotojai gali pereiti nuo vizijos prie veiksmų (Durukan, 2006). Kitaip tariant, organizacinė kultūra ir lyderystė yra savarankiškai susiję tarpusavyje dviejose pagrindinėse srityse. Viena iš šių sričių yra vadovavimo stilius ir organizacijos veiklos rezultatai, o kita – organizacinė kultūra ir veiklos rezultatai. Šiuo požiūriu organizacinė kultūra ir lyderystės praktika tampa svarbios organizacijų tyrimuose. Mokyklos vadovas turi gebėti sukurti mokyklos viziją, nes aiškiai suformuluota vizija padeda priimti sprendimus, nustato prioritetus ir skatina kolektyvinės atsakomybės ir įsipareigojimo jausmą tarp mokytojų ir mokinių. Sergiovanni (2005) teigia, kad mokyklos vadovo vizija turėtų atitikti mokyklos bendruomenės vertybes ir siekius bei suteikti tikslo ir krypties pojūtį. Svarbų vaidmenį siejant strateginių pokyčių valdymą organizacijos lygmeniu ir savivaldą, atlieka vadovavimas – menas taip paveikti žmones, kad jie noriai imtųsi įgyvendinti naują strategiją. Strateginių pokyčių valdymas organizacijoje neatsiejamas nuo pavienio žmogaus keitimosi valdymo, t. y. savivados (Išoraitė, 2012, p. 143). Būtent mokyklų vadovai turi vadovautis moderniais kompleksinio pobūdžio imperatyvais: inovatyvumo ideologija, pokyčių ir reformų poreikio, būtinumo suvokimu, postmodernaus valdymo geriausios praktikos ir patirties panaudojimu savo organizacinėse struktūrose (Osborne, Brown, 2011,

p. 714). Siekiant nustatyti strateginių pokyčių kryptis būtinas vadovų gebėjimas žvelgti į organizaciją plačiau ir nestandartiškai mąstyti bei turėti reikiamas vadovavimo kompetencijas (Miknevičiūtė, Valackienė, 2017, p. 32).

Išteklių valdymas. Efektyvus išteklių valdymas transformacijos procese apima ne tik materialinių ir finansinių išteklių paskirstymą, bet ir žmogiškųjų išteklių bei informacijos valdymą. Kaip teigia Da Costa ir kt. (2021) jungimo procese vyksta ne tik struktūriniai, bet ir kultūriniai pokyčiai, kurie dažnai yra sudėtingesni ir reikalauja daugiau laiko nei administraciniai sprendimai. Želvys, Jakaitienė (2022) teigimu, mokyklų reorganizacija reikalauja ne tik laiko, bet ir išteklių, taip pat sukuria neigiamą emocinį foną tais atvejais, kai darbuotojai negauna pakankamai informacijos ir nėra tikri dėl savo ateities. Informacijos vakuumą paprastai užpildo paskalos, gandai ir sąmokslo teorijos (p. 10). Da Costa ir kt. (2021) pabrėžia komunikacijos svarbą nuo pat pradžių, nes didėjantis perduodamos informacijos kiekis ir kokybė gali duoti teigiamų rezultatų įvairiais lygmenimis. Ji gali būti vidinė ir lemti didesnę vidinę susitelkimą, arba išorinė ir lemti didesnę informuotumą apie sujungimo kontekstą ir suteikti galimybę priimti geresnius sprendimus.

Lyderystė. Mokyklos vadovo vaidmuo turi lemiamą įtaką transformuojant organizacijos kultūrą. Anot Remanda (2016) lyderystė taip pat svarbi, kad organizacijų susijungimai būtų sėkmingi. Vadovai visų pirma privalo suprasti kultūrinius skirtumus ir jų poveikį veiklos rezultatams bei pokyčiams. Jų vadovavimo stilius turi atitikti esamas ir pageidaujamas naujosios organizacijos vertybes, jie turi numatyti priemones, kaip sukurti organizacijos pokyčių, darbo aplinkos ir kultūrinio konteksto suderinamumą.

Pasitikėjimas aukščiausio lygio vadovybe yra esminis veiksnys, skatinantis darbuotojų paklusnumą ir teigiamus veiksmus organizacijų jungimo atžvilgiu (Da Costa ir kt., 2021). Geras vadovas turėtų įkvėpti, būti kompetentingas ir turėti kitų pasitikėjimą. Kai aukščiausioji vadovybė sukuria pasitikėjimo santykius ir suteikia saugumo jausmą, daug lengviau įtraukti darbuotojus į bendradarbiavimą vykdant veiksmus, kurie vienaip ar kitaip paveiks juos pačius (Schraeder, Self, 2003). Vadovai turėtų kuo greičiau spręsti darbuotojų susirūpinimą keliančius klausimus, kad išsklaidytų neigiamus gandus, tačiau nepatartina priiimti įsipareigojimų ar daryti pareiškimų, kurių organizacija galbūt negalės įvykdyti (Da Costa ir kt., 2021).

Bendruomenės įtraukimas. Mokyklos kultūros kūrime svarbu aktyviai įtraukti mokytojus, mokinius, tėvus ir kitus bendruomenės narius į sprendimų priėmimą. Į sprendimų priėmimo procesus įtraukdama mokytojus, administratorius, tėvus ir mokinius, mokyklos organizacija įgyja galimybę naudotis įvairiomis perspektyvomis ir kolektyvinėmis žiniomis (Senol, Lesinger, 2018). Taigi šis bendradarbiavimo metodas didina skaidrumą, atskaitomybę ir suinteresuotųjų šalių atsakomybę, todėl sprendimai yra veiksmingesni ir tvaresni. Mokyklos vadovui

svarbu bendruomenės narių įtraukimas, kaip teigia Balyer ir kt., (2015) mokyklų vadovams aktualu taip administruoti mokykloje veikiančias komandas, kad visi bendruomenės nariai įsitrauktų į jų veiklą ir sulauktų paramos sėkmingai veiklai užtikrinti.

Mokytojų įtraukimas į sprendimų priėmimą. Šis veiksnys siejamas su bendradarbiavimo kultūros kūrimu, kurioje visi bendruomenės nariai jaučiasi įgalinti veikti ir dirbti kartu. Mokykla su teigiama kultūra skatina komandinį darbą, aukštus standartus ir puoselėjančią aplinką, kuri naudinga mokytojų ir mokinių pasiekimams. Vis labiau suvokiama, kad stipri mokyklos kultūra yra pagrįsta mokytojų bendradarbiavimu. Tiek mokymo strategijos, tiek mokinių rezultatai paprastai gerėja klasėse, kai mokytojai bendradarbiauja, keičiasi idėjomis ir dirba kaip komanda, sprenddami iššūkius. Teigiamos mokyklos kultūros kūrimui bendradarbiavimas yra būtinas, siekiant skatinti bendrus tikslus ir kolektyvinę atsakomybę (Ngumuta ir kt., 2024). Mokytojai gali dalintis metodikomis, vertinti savo darbą ir taikyti duomenimis pagrįstus sprendimus mokinių mokymosi problemoms spręsti. Galiausiai tai lemia geresnius mokinių mokymosi rezultatus ir laimingesnę atmosferą klasėje. Naujausi tyrimai pabrėžė bendradarbiavimo vertę, kuriant mokyklos kultūrą. Mokytojų bendradarbiavimas ženkliai paveikia palaikančios mokyklos kultūros kūrimą, kur mokytojai jaučiasi labiau įsitraukę į savo profesinį tobulėjimą ir labiau susiję su kolegomis (Liu ir kt. 2020). Autoriai pabrėžia, kad kai pedagogai dirba kartu, jie puoselėja nuolatinio tobulėjimo kultūrą, stiprindami savo atsidavimą mokinių akademiniais pasiekimams (Liu ir kt. 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos vadovo vaidmuo yra esminis kuriant mokyklos kultūrą, nes jo sprendimai ir veiksmai tiesiogiai veikia mokyklos kultūrą bei veiklos rezultatus. Pagrindiniai veiksniai, kuriant mokyklos kultūrą apima mokyklos strategijos kūrimą, bendradarbiavimo kultūros puoselėjimą, suinteresuotųjų šalių įtraukimą į sprendimų priėmimą bei išteklių valdymą, lyderystę.

2.3. Bendrakūros vystymas kuriant mokyklos kultūrą reorganizacijos metu

Bendrakūros (angl. *Co-creation*) fenomenas yra ganėtinai naujas tyrimų objektas, aktyviau pradėtas analizuoti tik pastarąjį dešimtmetį (Bakanovė ir kt., 2012, p. 188). Bendrakūra pastaraisiais metais įgavo pagreitį įvairiose srityse, įskaitant rinkodarą, produktų kūrimą ir inovacijų studijas, nes ji panaudoja kolektyvinę patirtį ir išvalgas iš daugelio šalių rezultatams pagerinti. Plačiąja prasme bendrakūra reiškia bendradarbiavimo procesą, į kurį įtraukiamos suinteresuotosios šalys, tokios kaip klientai, tiekėjai, darbuotojai ar visuomenė, kuriant ar tobulinant produktus, paslaugas ar patirtis (Ertz, 2024, p. 138). Bendrakūros reikšmė atskleidžia du pagrindinius požymius,

t. y. sąveiką, kuri pasireškia per bendrumą ir vertės kūrimas, akcentuojant rezultato naujumą. Toločkienės (2024) teigimu, sąveika skatina dialogą, išteklių perdavimą ir mokymąsi. Vykdydami šiuos interaktyvius procesus, dalyviai ne tik keičiasi informacija, bet ir skatina naujų žinių bei išteklių kūrimą. Šiame procese visi suinteresuotieji keičiasi informacija ir perduoda išteklius, kad nuolat besimokydami sukurtų tiek aiškių, tiek numanomų naujų žinių. Taikant šį naują požiūrį į vertę, nauda, kurią suvokia klientai, viršija naudą, gaunamą iš tarpusavio santykių tarp įmonių ir vartotojų, todėl reikia pradėti įtraukti ir santykius su kitais subjektais. Bendrakūra yra apibūdinama kaip kompleksiškas reiškinys (p. 352). Bakanovė (2012), Toločkienė (2024) nurodo, kad bendrakūra ir jos kuriamą vertę galima analizuoti įvairiais aspektais:

- 1) vertės kūrimo procesas;
- 2) klientų ir kitų suinteresuotųjų dalyvavimas ar įsitraukimas į rezultato kūrimą;
- 3) žinių kūrimas suinteresuotųjų pastangomis.

Plačiąja prasme bendrakūra reiškia bendradarbiavimo procesą. Bendradarbiavimas pripažįstamas kaip veiksminga priemonė spręsti įvairiapuses bendruomenės problemas. Bendradarbiavimas yra esminis bet kurios profesijos darbo santykių elementas, tai nuolatinis ir nenutrūkstamas procesas, praktikoje nuolat plėtojamas ir palaikomas (Frow ir kt., 2015).

Bendradarbiavimo kontekste labai svarbi mokytojų lyderystė. Kaminskienė ir kt. (2022) teigimu, šioje kontekstinių veiksmų tyrimų srityje vis daugiau tyrimų nagrinėja ne tik bendradarbiavimą tarp bendruomenės narių (mokytojų, administratorių, mokinių, tėvų), bet ir bendrakūros reiškinį, kuriame lyderystė įgyvendinama per atvirą ir nuolatinį bendrakūros procesą (p. 684). Ši bendrakūros praktika apibrėžiama kaip bendradarbiavimo, abipusis procesas, įtraukiantis visus mokyklos bendruomenės dalyvius (Cook-Sather ir kt. 2014). Bendradarbiavimo ir bendrakūros veiksniai yra pabrėžiami Cassata, Allensworth (2021) tyrime, kuris išskiria penkis mokytojų lyderystės veiksmų modelius: kitų įkvėpimą, dalijimąsi su kolegomis, darbą bendradarbiaujant, pokyčių skatinimą ir individualios paramos teikimą – ir pabrėžia sąveiką tarp šių mokytojų veiksmų ir mokyklos lygio kontekstinių veiksmų.

Bendrakūriškas požiūris į mokytojų lyderystę teigia, kad mokyklų vadovai vaidina svarbų vaidmenį palaikant palankų mokyklos klimatą ir aplinką, skatinančią mokytojų bendradarbiavimą ir bendrakūros praktikas. Tuo pačiu metu, bendrakūriškas požiūris į mokytojų lyderystę padeda tirti mokymo tobulinimą (Kaminskienė ir kt., 2022), darant prielaidą, kad mokyklų administratoriams nebereikia palaikyti mokytojų lyderystės vien savo jėgomis, nes mokytojai pirmiausia gali ieškoti paramos ir padaršinimo vieni iš kitų. Taigi, tyrimai parodė, kad nepaisant pripažintos mokyklos administratorių paramos, kuri prisideda prie mokytojų lyderystės, mokyklos

dažnai priklauso nuo „vidinės grupės“ mokytojų, prisiimančių lyderystės veiklas (Al-Taneiji, Ibrahim, 2017).

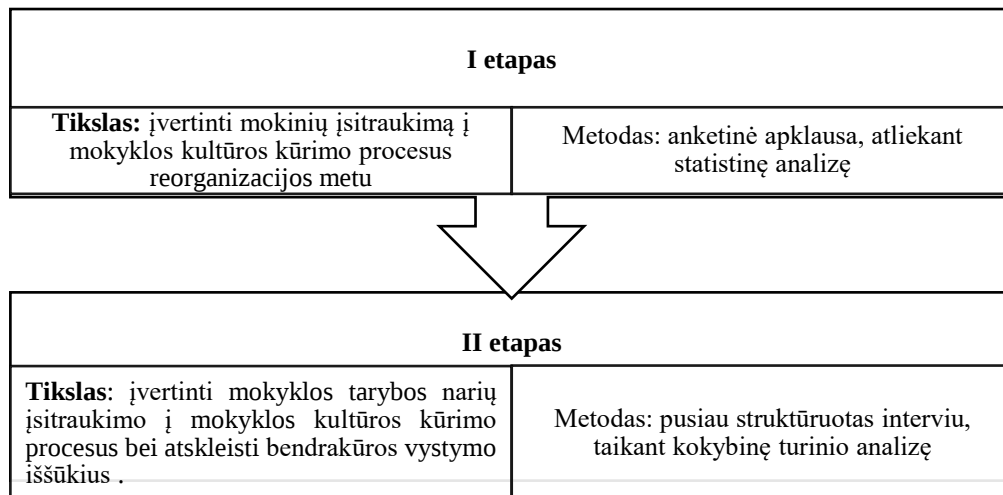
Bendrakūra įvardijamas kaip fenomenalus reiškinys, kuris vaidina svarbų vaidmenį mokyklos kultūros formavime. Esminiai bendrakūros bruožai yra sąveika ir vertės kūrimas, kai visos suinteresuotos šalys aktyviai dalyvauja, formuojant bendras vertybes, elgesio normas ir darbo aplinką.

3.TYRIMO METODOLOGIJA

Šio tyrimo **tikslas** – ištirti mokyklos kultūros pokyčius, mokinių ir mokyklos tarybos narių įsitraukimą į mokyklos kultūros kūrimo procesus bei bendrakūros vystymo iššūkius mokyklų reorganizacijos kontekste. Tyrimas remiasi pokyčių teorija, Newmann ir kt. (2000) pokyčių valdymo apjungiančiu modeliu bei organizacijos kultūros samprata, Deal ir Peterson (2016) išskirtais esminiais mokyklos kultūros elementais, kurių pagrindu išskiriami mokyklos kultūrą lemiantys veiksniai, plėtojant šiuolaikinius viešosios vadybos principus mokyklose.

Siekiant tikslo buvo pasirinktas mišrus tyrimo dizainas, taikant kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodus. Šie metodai pasirinkti, nes kaip Staniulienė, Dilienė (2014), tiriant organizacijos kultūrą, itin svarbus tinkamų tyrimo metodų pasirinkimas, kadangi norint susidaryti tikrąją organizacinės kultūros vaizdą mokslininkai rekomenduoja naudotis ne vienu, o keliais tyrimo metodais ir juos tinkamai tarpusavyje suderinti (p. 80). Paužuolienės (2018) teigimu, organizacijos kultūros vertinimui organizacijoje gali būti naudojami tiek kokybiniai tiek kiekybiniai tyrimo metodai, tačiau didžiausia nauda gaunama kai taikomi mišrūs metodai organizacijos kultūros tyrimuose (p. 18).

Empirinis tyrimas atliktas etapais (4 pav.).



4 pav. Empirinio tyrimo schema

I etapas. Kiekybinis tyrimas (anketinė mokinių apklausa). Pasirinktas kiekybinis tyrimas padeda surinkti informaciją apie esamą situaciją, atskleisti kriterijus, kurie tiriamiesiems yra svarbūs, išsiaiškinti nuomonę, tačiau neanalizuoja priežastinių ryšių (Kardelis, 2017). Siekiant įvertinti mokinių įsitraukimą į mokyklos kultūros kūrimo procesus reorganizacijos metu pasirinkta anketinė mokinių apklausa, remiantis Deal ir Peterson (2016) esminiais mokyklos kultūros elementais, kurių pagrindu galima išskirti mokyklos kultūrą lemiančius veiksniai, skatinančius diegti ir įsitraukti į

mokyklos kultūros kūrimo procesus. Pagrindinė apklausos kaip kiekybinio duomenų rinkimo metodo paskirtis yra matavimas, arba išsamus, tikslingas realybės stebėjimas, kurio tikslas – aprašyti tiriamus reiškinius per reikšmes, sudarančias kintamąjį (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014), todėl siekiant surinkti kiek galima daugiau ir įvairesnės pirminės informacijos apie objektą, t.y. apie mokinių įsitraukimą į mokyklos kultūros kūrimo procesus reorganizacijos metu pasirinkta X mokyklos mokinių anketinė apklausa.

Tyrimo instrumentarijus. Tiriamųjų grupei buvo pateiktas klausimynas, kurį sudarė 3 dalys (1 priedas, 3 lentelė).

3 lentelė. Tyrimo instrumentarijus*

Klausimų blokai	Indikatoriai	Šaltiniai
Mokyklos kultūros elementų raiška po mokyklos reorganizacijos	- Mokyklos simbolių pokyčiai. - Mokyklos tradicijos po reorganizacijos. - Mokyklos simbolių ir tradicijų vertinimas	Survutaitė (2016); Piktornaitė, Paužuolienė (2013) Bairašauskienė (2023) Šimanskienė, Seilius (2009)
Sunkumai ir susitarimai dėl kultūros elementų po mokyklos reorganizacijos	- Sunkumai dėl mokyklos kultūros elementų po reorganizacijos. - Skirtingų buvusių mokyklų mokinių bendradarbiavimas, kuriant naują mokyklos kultūrą. - Sprendimų priėmimas dėl kultūros elementų po reorganizacijos.	Balyer ir kt., (2015) Senol, Lesinger (2018); Ngumuta ir kt., (2024)
Bendrakūros vaidmuo kuriant mokyklos kultūrą	- Mokinių noras dalyvauti kuriant ar atnaujinant reorganizuotos mokyklos kultūros elementus. - Santykis tarp senų (iš buvusių mokyklų) ir naujų kultūros elementų. - Mokyklos kultūros stiprinimo veiksniai po mokyklos reorganizacijos.	Kaminskienė ir kt. (2024); Geurts ir kt. (2023). Cook-Sather ir kt. (2014)
Respondentų sociodemografinė charakteristika	- Lytis - Klasė - Mokymosi reorganizuotoje mokykloje trukmė	

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis mokslinių šaltinių analizė

Tyrimo imties atranka. Tiriamųjų atrankai buvo naudojama kriterinė atranka pagal šiuos kriterijus:

1. mokiniai, besimokantys reorganizuotoje mokykloje;
2. reorganizuota mokykla veikia ne mažiau kaip 2 metus;
3. mokinių skaičius reorganizuotoje mokykloje didesnis nei 500.

Tyrimo tikslinė grupė – X reorganizuotos mokyklos I–IV gimnazijos klasių mokiniai.

Tyrimo imtis. Anketinio tyrimo imtis sudaryta taip, kad jos savybės atspindėtų generalinės visumos savybes t. y. ji turi būti reprezentatyvi. Socialiniams tyrimams rekomenduojama imties dydį nustatyti, atsižvelgiant į 5 proc. paklaidą (Kardelis, 2017). Imties dydis nustatytas pagal Paniotto formulę: $n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$ Kur: **n** – atvejų skaičius atrankinėje grupėje, **N** – generalinė aibė, **Δ** – paklaidos dydis. X reorganizuotoje mokykloje 2024–2025 m. m. mokosi 545 mokiniai, taigi viso generalinę aibę sudaro 545 mokiniai. Siekiant, kad mokinių apklausa būtų reprezentatyvi ir patikima su 5 proc. paklaida, tyrime turi būti apklausta ne mažiau kaip **231 mokiniai**:

$$n = 1/(0,0025 + 1/545) = 231.$$

Tyrime dalyvavo 359 mokiniai. Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos pateikiamos 4 lentelėje.

4 lentelė. Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos

Charakteristika	Požymis	N	Proc.
Lytis	Vaikinai	158	44
	Merginos	201	56
Klasių grupė	I–II gimnazijos klasė	186	51,8
	III–IV gimnazijos klasė	173	48,2
Mokymosi laikas reorganizuotoje mokykloje	Mažiau nei 1 metus	109	30,4
	1 metus	103	28,7
	3 metus	72	20,1
	4 metus	75	20,8

Kaip matyti iš 4 lentelėje pateiktų duomenų, tyrime dalyvavo daugiau merginų (56 proc.) nei vaikinių (44 proc.). Tyrime dalyvavo I–II gimnazijos klasių ir III–IV gimnazijos klasių mokiniai. Mokinių pasiskirstymas pagal klases yra beveik vienodas: 51,8 proc. mokinių besimokančių I–II klasėse ir 48,2 proc. – III–IV gimnazijos klasėse. Didžioji dauguma – 59,1 proc. mokinių mokosi reorganizuotoje mokykloje mažiau nei metus ar 1 metus; 40,9 proc. mokinių mokosi 3–4 metus reorganizuotoje mokykloje.

Tyrimo eiga. Tyrimas vykdytas 2025 m. kovo–balandžio mėn. Mokinių anketavimas vykdytas pildant anketas internete: <https://apklausa.lt/>. Prieš vykdant tyrimą respondentams paaiškintas tyrimo tikslas ir užtikrintas atsakymų anonimiškumas.

Tyrimo etikos principų laikymasis. Vykdyti tyrimą bus vadovaujama etiniais principais. Kaip teigia Gaižauskaitė, Mikėnė (2014), apklausos tyrime duomenys renkami iš respondentų, todėl ypatingai svarbu užtikrinti jų gerovę tiek paties apklausos proceso metu, tiek po jo (užtikrinant, kad respondentų dalyvavimas apklausoje bei jų suteikta informacija neturėtų

nepageidaujamo atoveiksmio arba neigiamos įtakos). Atsižvelgiant į šias nuostatas, tyrimo metu bus užtikrinamas šių etikos principų laikymasis:

- savanoriškas sutikimas dalyvauti tyrime;
- anonimiškumo ir gautos informacijos konfidencialumo užtikrinimas (tyrimo dalyviai užtikrinti, kad vardai, pavardės nebus skelbiamos, niekas negalės nustatyti respondento vardo, pavardės ir kitų individualių duomenų);
- žalos respondentams vengimas.

Duomenų analizės metodai. Duomenys buvo apdorojami naudojantis statistine programa SPSS v. 29. 0 bei Microsoft Excel programa. Skirtumo tarp atsakymų pasiskirstymų skirtingose respondentų grupėse statistiniam reikšmingumui įvertinti naudojamas chi kvadrato (χ^2) testas bei reikšmingumo (p) lygmuo. Šių testų taikymas leidžia nustatyti reikšmingumo lygmenį: kai lygmuo $p < 0,05$ laikoma, kad skirtumas statistiškai reikšmingas; kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$ – skirtumas esminis; kai $p < 0,001$ – skirtumas labai ryškus; kai $p < 0,0001$ – visiškas skirtumas, o kai reikšmingumo lygmuo $p > 0,05$, laikoma, kad skirtumai tarp dažnių yra statistiškai nereikšmingi (Bitinas, 1998).

II etapas. Kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu su mokyklos tarybos nariais). Šio empirinio tyrimo tikslams pasiekti, kaip duomenų rinkimo metodas, buvo pasirinktas – pusiau struktūruotas interviu metodas. Kokybinio tyrimo atlikimui pasirinktas pusiau struktūruotas interviu metodas, t. y. pateikti atviri klausimai. Tyrimo dalyvių atranka yra tikslinė, nes pasak Žydzūnaitės, Sabaliausko (2017), būtent tikslinė atranka įgalina tyrėją iš respondentų gauti daugiausia naujų specifinių žinių ir informacijos, susijusios su nagrinėjama tema. Šio tyrimo atveju – X reorganizuotos mokyklos tarybos nariai (tėvai, mokytojai), nes mokyklos tarybos nariai priklauso aukščiausiai mokyklos savivaldos institucijai, jie padeda mokyklai spęsti aktualius klausimus bei atstovauja visos mokyklos bendruomenės interesus.

Tiriamųjų atranka. Tiriamųjų atrankai buvo naudojama kriterinė atranka pagal šiuos kriterijus:

1. reorganizuotos mokyklos vienas iš tarybos narių;
2. veikla mokyklos taryboje ne mažesnė nei 2 metai;
3. reorganizuota mokykla yra valstybinė įstaiga;
4. reorganizuotoje mokykloje mokosi daugiau nei 500 mokinių.

Tyrimo tikslinė grupė. Tyrime dalyvavo 9 mokyklos tarybos nariai. Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos pateikiamos 5 lentelėje.

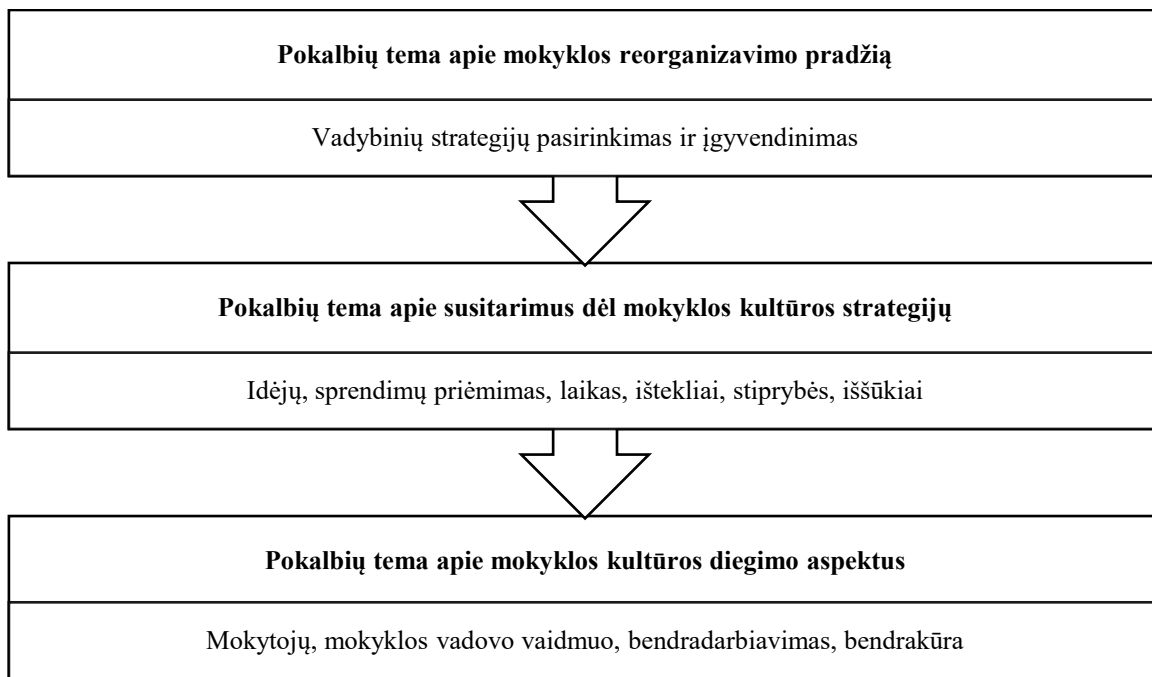
5 lentelė. **Mokyklos tarybos narių sociodemografinė charakteristika**

Tyrimo dalyvio kodas	Darbo mokyklos taryboje patirtis	Lytis	Pareigos
R1	2 metai	Moteris	Pedagogų atstovas
R2	6 metai	Vyras	Pedagogų atstovas
R3	3 metai	Moteris	Tėvų atstovas
R4	5 metai	Moteris	Pedagogų atstovas
R5	4 metai	Moteris	Pedagogų atstovas
R6	4 metai	Moteris	Pedagogų atstovas
R7	3 metai	Moteris	Pedagogų atstovas
R8	4 metai	Moteris	Pedagogų atstovas
R9	3 metai	Vyras	Tėvų atstovas

Tyrimė dalyvavo 9 skirtingoms grupėms atstovaujantys mokyklos tarybos nariai: 7 pedagogų atstovai ir 2 tėvų atstovai. Dauguma mokyklos tarybos narių turi nemažą patirtį mokyklos tarybos veikloje: nuo 2 iki 6 metų, vidutinė informantų patirtis siekia 3,8 metų. Tyrimė dalyvavo 7 moterys ir 2 vyrai. Informantų sociodemografinė charakteristika atskleidžia, kad tyrimė dalyvavo skirtingų suinteresuotų šalių atstovai, turintys skirtingą patirtį apie mokyklos veiklą ir pokyčių valdymą, todėl informantų nuomonės ir požiūrių apibendrinimas gali padėti objektyviau įvertinti mokyklos kultūros vystymo vykstant mokyklos reorganizacijai ir įvertinti pokyčių valdymo ir bendrakūros procesus.

Pusiau struktūruoto interviu metu buvo taikomas klausimynas, kaip interviu gairės (klausimynu-gairėmis) (angl. interview guide). Gaižauskaitės, Valavičienės (2016) teigimu, tyrėjas iš anksto apsvarto pagrindines klausimyno pokalbio temas, kurias reiktų aptarti ir sudaromi svarbiausi kiekvienos temos klausimai. Pusiau struktūruoto interviu klausimyno struktūra yra lanksti, ją galima koreguoti atsižvelgiant į realaus interviu eigą: galima keistis užduodamų klausimų tvarką ar jų formuluotes, užduoti papildomus klausimus ir pan.

Tyrimui atlikti buvo iš anksto paruoštos interviu gairės: pokalbių temų ir klausimų sąrašas (2 priedas, 5 pav.).



5 pav. Kokybinio tyrimo instrumento struktūra

Tyrimo vykdymo laikas, vieta. Tyrimas vykdytas 2025 m. balandžio mėn. Dėl tyrimo atlikimo su informantais buvo tariamasi iš anksto, prašoma jų asmeninio sutikimo dalyvauti tyrime. Pusiaus struktūruotas interviu duomenys buvo įrašomi diktofonu ir vėliau duomenys iš ten transkribuojami. 1 interviu trukmė iki 1 val.

Tyrimo etikos principų laikymasis. Rupšienė (2007) akcentuoja, kad kokybinio tyrimo metu svarbu skirti dėmesį tyrėjo elgesio su tiriamaisiais etikai bei vadovautis etikos principais. Interviu metu su mokyklos tarybos nariais buvo užtikrintas etikos principų laikymasis:

- visi informantai tyrime dalyvavo laisvanoriškai: tyrėjas prieš tyrimą supažindino su tyrimo tikslu, buvo gauti žodiniai mokyklos tarybos narių sutikimai dalyvauti tyrime bei daryti garso įrašus diktofonu;
- užtikrintas pagarbos asmens nepriklausomybės principas: 2 informantams nesutikus kalbėti, naudojant diktofoną, jų atsakymai buvo užrašyti atskiruose lapuose;
- užtikrintas dalyvių konfidencialumas: dalyviai buvo patikinti, kad niekas, išskyrus tyrėją, negalės naudoti informacijos, duomenys bus pateikti baigiamajame magistro darbe; interviu įrašai atlikus tyrimą bus sunaikinti;
- užtikrintas dalyvių anonimiškumas: tyrimo dalyviai užtikrinti, kad jų vardai, pavardės nebus skelbiamos, niekas negalės nustatyti respondento vardo, pavardės ir kitų individualių duomenų; kiekvieną tyrimo dalyvį apibūdinanti informacija pateikta suteikiant kodus, R1, R2 ir kt. pagal kuriuos kiti asmenys jų negalėtų atpažinti.

Duomenų analizės metodas. Gautų duomenų analizei atlikti buvo naudotas turinio (angl. „content“, liet. minima „kontent“) analizės metodas. Bitino ir kt. (2008) teigimu, kokybinė turinio analizė yra vienas iš pagrindinių kokybinių tyrimų analizės metodų. Šio metodo esmė yra ta, kad analizuojant duomenis, jie skirstomi ir koduojami pagal kategorijas bei ieškoma ryšio su kitomis kategorijomis. Bitinas ir kt. (2008) kokybinė turinio analizė atliekama pagal keturis žingsnius:

- pirmiausia, kelis kartus perskaitomi informantų atsakymai į klausimus, vėliau pagal tam tikrus „raktinius“ žodžius išskiriamos esminės kategorijos;
- identifikuojami prasminiai elementai, kai kurių kategorijų turinys yra skaidomas išskiriant pagrindinius elementus;
- prasminiai elementai išskiriami į subkategorijas bei interpretuojami turinio duomenys.

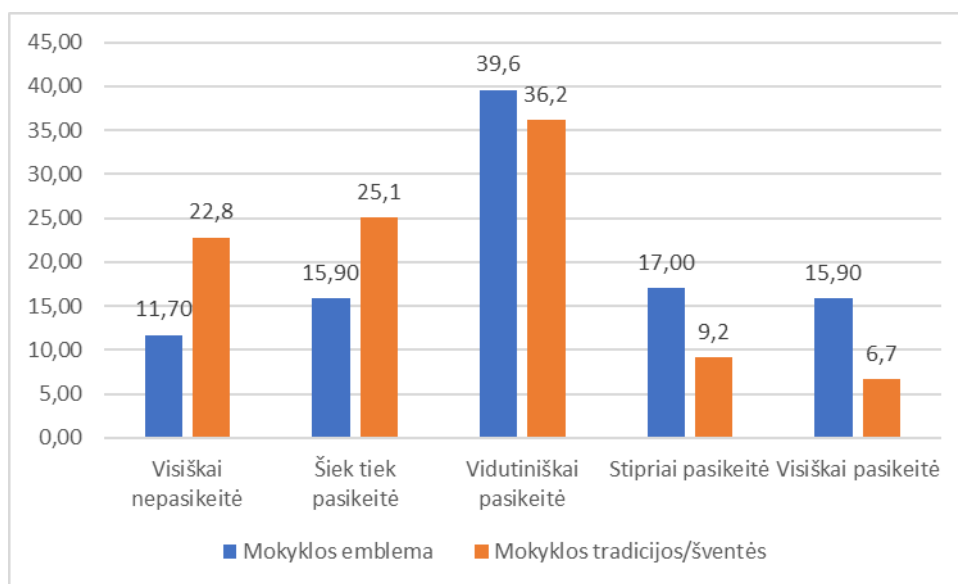
Duomenų analizė ir rezultatų interpretavimas pateikiamas lentelėse, kurios susideda iš trijų dalių: iš kategorijų, subkategorijų ir jas iliustruojančių teiginių. Naudojama aprašomoji duomenų analizė, duomenys lyginami, išryškinami tyrimo dalyvių nuomonių panašumai ir skirtumai bei konkretaus konteksto, kurį pateikė informantai, ypatumai.

4. MOKYKLOS BENDRUOMENĖS NARIŲ ĮSITRAUKIMO Į MOKYKLOS KULTŪROS KŪRIMO PROCESUS REORGANIZACIJOS METU TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

4.1. Mokinių įsitraukimo į mokyklos kultūros kūrimo procesus reorganizacijos metu tyrimo rezultatai

Siekiant įvertinti mokinių įsitraukimo į mokyklos kultūros kūrimo procesus reorganizacijos metu kiekybiniame tyrime dalyvavo 359 mokiniai.

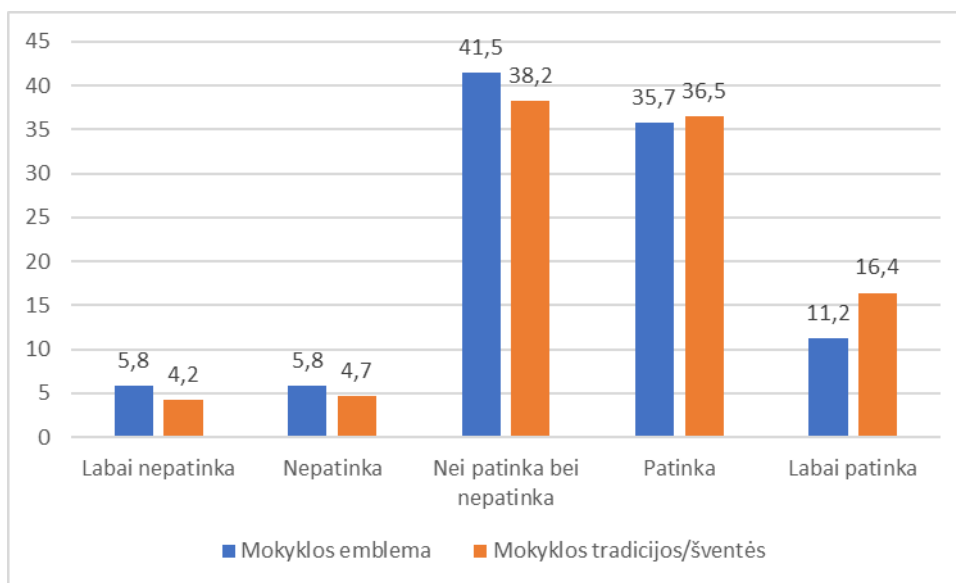
Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti mokyklos kultūros elementų raišką po mokyklos reorganizacijos. Respondentų nuomonė apie mokyklos tradicijų, simbolių ar kitų skiriamųjų ženklų pasikeitimus po mokyklos reorganizacijos pavaizduota 6 paveiksle.



6 pav. Mokyklos tradicijų, simbolių ar kitų skiriamųjų ženklų simbolių pokyčiai

Mokinių nuomone, po mokyklos reorganizacijos labiausiai pasikeitė mokyklos emblema, daugiau nei trečdalis (32,9 proc.) respondentų nurodė, kad mokyklos emblema stipriai arba labai pasikeitė. Tuo tarpu mokyklos tradicijos / šventės kito nežymiai, tik 15,9 proc. respondentų nurodė didesnius pasikeitimus. Šių duomenų pagrindu galima teigti, kad mokyklos vizualinė identiteto dalis kito labiau nei kiti mokyklos kultūros elementai, reorganizacijos metu mokyklos išlaikė mokyklų tradicijas bei šventes.

Respondentų mokyklos tradicijų, simbolių ar kitų skiriamųjų ženklų vertinimas pateiktas 7 paveiksle.



7 pav. Mokyklos tradicijų, simbolių ar kitų skiriamųjų ženklų vertinimas

Kaip matyti iš 7 pav., dauguma respondentų tiek mokyklos emblemą, tiek mokyklos tradicijas / šventes vertina teigiamai: 46,9 proc. mokyklos emblemą ir 52,9 proc. mokyklos tradicijas / šventes įvertino kaip patinkančias ar labai patinkančias. Tyrimo duomenų pagrindu galima daryti prielaidą, kad respondentai pozityviau vertina mokyklos puoselėjamas tradicijas, rengiamas šventes, nes jos susiję su emociniu ryšiu, bendruomeniškumo jausmu bei turi didesnę poveikį nei mokyklos emblema kaip vizualinis mokyklos simbolis.

Tyrimo metu dauguma respondentų nurodė, kad reorganizuota mokykla neturi šūkio, todėl buvo prašoma įvardinti ar mokyklai reikalingas šūkis. Daugumos (88,3 proc.) nuomone, mokyklai šūkis nėra reikalingas. 11,7 proc. respondentų teigė, kad mokyklai reikalingas šūkis bei pateikė jo formuluotę, vieni populiariausių pasiūlytų šūkių yra šie: „Kartu kuriame rytojų“; „Mes vieningi mes jėga, nuoširdžiausia Romuva“; „Romuva –ji jėga, romuviečiai –visada“; „Romuva –vieta kur užauga svajonės“.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ar po mokyklos reorganizacijos reikalinga mokyklinė uniforma. Daugumos (88 proc.) respondentų nuomone, mokyklinė uniforma nereikalinga. Analizuojant respondentų atsakymų pasiskirstymą pagal lytį nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (6 lentelė).

6 lentelė. Mokinių nuomonės dėl mokyklos uniformos reikalingumo pasiskirstymas pagal lytį

<i>Lytis</i>	Mokyklos uniformos reikalingumas po reorganizacijos		χ^2, p
	Taip 12 % (43)	Ne 88 % (316)	
Vaikinai N=158	15,8 % (25)	84,2 % (133)	3,957 0,047
Merginos N=201	8,9 % (18)	91,1 % (183)	

$*p < 0,05$

Rezultatai rodo, kad statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) vaikinai labiau nei merginos pasisako už mokyklinės uniformos reikalingumą: 15,8 proc. vaikinių teigia, kad reorganizuotoje mokykloje reikalinga uniforma, tuo tarpu merginų teigiančių, kad reikalinga uniforma yra daug mažesnis procentas – 8,9 proc.

Mokyklos reorganizacijos metu siekia išsaugoti esamas tradicijas bei užtikrinti jų tęstinumą. Todėl respondentų buvo teirautasi kokios tradicijos iš buvusios mokyklos buvo išsaugotos po mokyklos reorganizacijos. Analizuojant tyrimo duomenis nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai pagal respondentų pasiskirstymą pagal lytį (7 lentelė).

7 lentelė. **Mokinių nuomonės apie išsaugotas tradicijas pasiskirstymas pagal lytį**

Tradicijos	Išsaugota %	Vaikinai	Merginos	χ^2	p
		% (N)	% (N)		
Mokslo metų pradžios / pabaigos šventės	18	69,0 (109)	82,1 (165)	8,404	0,004*
Mokyklos gimtadienio minėjimas	7	29,7 (47)	28,9 (58)	0,034	0,854
Metiniai mokyklos koncertai / festivaliai	12	45,6 (72)	58,7 (118)	6,128	0,013*
Sporto šventės	10	43,7 (69)	43,7 (88)	8,506	0,983
Kalėdiniai renginiai	18	70,3 (111)	80,1 (161)	4,671	0,031*
Abiturientų išleistuvių tradicijos	13	45,6 (72)	67,7 (136)	17,717	0,001*
Mokytojų dienos šventė	16	58,9 (93)	80,1 (161)	19,283	0,001*
Nei viena tradicija nebuvo išsaugota	1	4,4 (7)	3,5 (7)	0,212	0,645
Nesu tikras (-a)	5	27,2 (43)	15,4 (31)	7,517	0,006*

$*p < 0,05$

Respondentai daugiausia nurodė, kad po mokyklos reorganizacijos išsaugotos šios tradicijos: mokslo metų pradžios / pabaigos šventės (18 proc.), kalėdiniai renginiai (18 proc.), mokytojų dienos šventės (16 proc.). Statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) merginos daugiau nei vaikinai teigė, kad po mokyklos reorganizacijos išsaugotos mokslo metų pradžios / pabaigos šventės, metiniai mokyklos koncertai / festivaliai, kalėdiniai renginiai, abiturientų išleistuvių tradicijos, mokytojų dienos šventė. Tuo tarpu vaikinai statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) nei merginos nurodė, kad nėra įsitikinę ar mokykloje išsaugotos tradicijos.

Respondentų buvo prašoma įvardinti kokias naujas tradicijas pastebėjo po mokyklų reorganizacijos. Analizuojant atviro klausimo atsakymus, dauguma respondentų vietoj komentarų pateikė tik vertinimą (pvz., „nežinau“, „nepastebėjau“), kas nesuteikė kiekybinei analizei reikalingos informacijos. Tik 5,5 proc. respondentų pateikė išsamesnius komentarus, vyraujantys atsakymai, kad

reorganizuotoje mokykloje rengiama daugiau renginių, pvz. tokių kaip pirmos klasės gimnazistų krikštynos, karjeros dienos, mokytojų rengiami spektakliai.

Tyrimo metu respondentų buvo klausiama ar yra tradicijų, kurių reorganizuotoje mokykloje pasigendama. Daugumos (84,1 proc.) respondentų nuomone, tradicijų, kurios buvo prieš mokyklų reorganizaciją nepasigendama, tik nedidelė dalis respondentų – 15,9 proc. teigė, kad reorganizuotoje mokykloje stinga, tų tradicijų kurios buvo atskirose mokyklose prieš mokyklų sujungimą. Analizuojant respondentų atsakymų pasiskirstymą pagal lytį nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (8 lentelė).

8 lentelė. **Mokinių nuomonės apie tradicijas, kurių reorganizuotoje mokykloje pasigendama pasiskirstymas pagal lytį**

<i>Lytis</i>	Tradicijų, kurių reorganizuotoje mokykloje pasigendama		χ^2, p
	Taip 15,9 % (57)	Ne 84,1 % (302)	
Vaikinai N=158	10,1% (16)	89,9 % (142)	6,988 0,008
Merginos N=201	20,4% (41)	79,6% (160)	

Kaip matyti iš 8 lentelėje pateiktų duomenų, statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) merginos daugiau nei vaikinai teigia, kad reorganizuotoje mokykloje pasigendama tradicijų, kurios buvo prieš mokyklų sujungimą: 20,4 proc. merginų ir per pusę mažiau vaikinių (10,1 proc.) teigia, kad reorganizuotoje mokykloje stinga tų tradicijų, kurios buvo rengiamos atskirose mokyklose prieš mokyklų reorganizaciją.

Respondentų buvo prašoma pasiūlyti tradicijas, kurias būtų galima diegti reorganizuotoje mokykloje. Analizuojant atviro klausimo atsakymus, komentarai labai lakoniški ir fragmentiški, dažniausiai apsiribojantys trumpais teigiamais atsiliepimais (pvz. „jokių“, „nieko nereikia keisti“). Nedidelė dalis (5,8 proc.) pasiūlė įvesti naujas tradicijas, rengti renginius tokius kaip „Kaziuko mugė“, „Naktis mokykloje“, „Kalėdinis karnavalas“, „Sporto šventės“. Tačiau dėl riboto prasmingų komentarų kiekio negalima daryti patikimų išvadų ar apibendrinimų, kurie papildytų kiekybinės analizės rezultatus.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, po mokyklos reorganizacijos labiausiai pasikeitė mokyklos emblema, tačiau mokyklos tradicijos / šventės kito nežymiai. Po mokyklų reorganizacijos daugiausiai puoselėjamos tokios šventės kaip mokslo metų pradžios / pabaigos šventės, kalėdiniai renginiai, mokytojų dienos šventės. Dauguma mokinių teigiamai vertina tiek mokyklos emblemą, tiek mokyklos tradicijas / šventes, tačiau mokyklos šūkis ir uniforma mokinių nuomone nėra reikalingi. Pagal lyčių pasiskirstymą pastebimi statistiškai reikšmingi skirtumai: merginos labiau nei vaikinai

pastebi, kad išsaugotos įvairios mokyklos tradicijos, tačiau taip pat daugiau merginų nei vaikinių teigia, kad reorganizuotoje mokykloje pasigendama kai kurių anksčiau buvusių tradicijų.

Tyrimo eigoje buvo siekiama atskleisti sunkumus ir iššūkius priimant susitarimus dėl kultūros elementų kūrimo po mokyklos reorganizacijos. Respondentų įvardinti sunkumai po mokyklos reorganizacijos pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. **Mokinių nuomonės apie sunkumus kuriant mokyklos kultūrą pasiskirstymas pagal lytį**

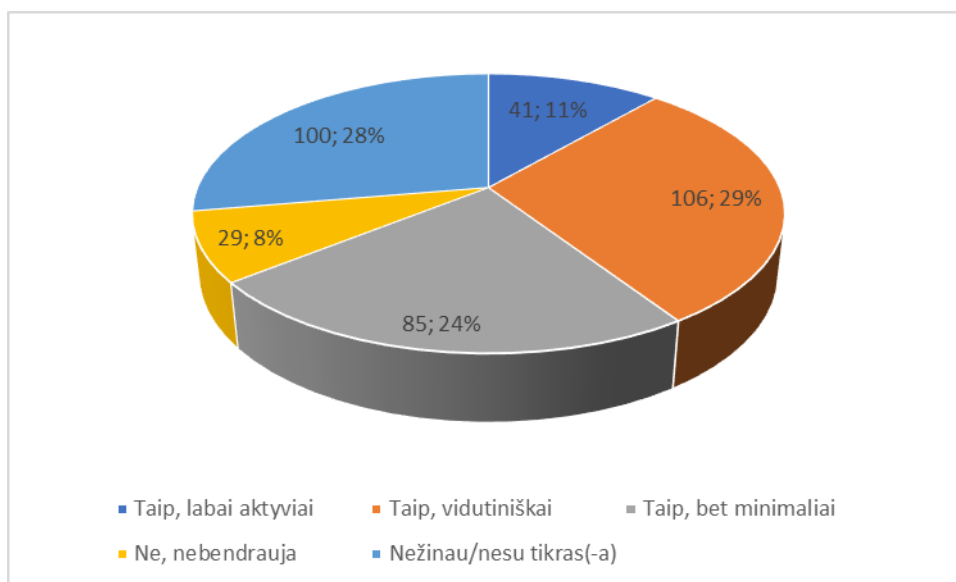
Sunkumai	Patirti sunkumai %	Vaikinai	Merginos	χ^2	p
		% (N)	% (N)		
Sunku priprasti prie naujų simbolių	5	9,5 (15)	7,5 (15)	0,476	0,490
Sunku susitarti, kuriuos mokyklos simbolius išsaugoti	6	6,3 (10)	11,4 (23)	2,771	0,096
Sunku suderinti skirtingų mokyklų tradicijas	12	13,9 (22)	24,9 (50)	6,617	0,010*
Jaučiamas kai kurių mokinių ar mokytojų pasipriešinimas pokyčiams	14	15,2 (24)	29,4 (59)	9,984	0,002*
Trūksta informacijos	12	18,4 (37)	19,6 (31)	0,085	0,771
Prarandama ankstesnės mokyklos tradicijos	10	8,2 (13)	17,9 (36)	7,037	0,008*
Sunku sukurti naujus bendrus mokyklos simbolius ar kitus skiriamuosius ženklus	6	10,1 (16)	10,4 (21)	0,010	0,921
Nėra sunkumų	35	63,3 (100)	48,3 (97)	8,073	0,004*

* $p < 0,05$

Kaip matyti iš 9 lentelėje pateiktų duomenų, daugiau nei trečdalis – 35 proc. respondentų nurodė, kad sunkumų nepatiria, kuriant mokyklos kultūros elementus. Remiantis tyrimo duomenimis galima išskirti šiuos esminius sunkumus: juntamas kai kurių mokinių ar mokytojų pasipriešinimas pokyčiams (14 proc.); sunkumai derinant skirtingų mokyklų tradicijas (12 proc.), informacijos trūkumas (12 proc.), buvusios mokyklos tradicijų praradimas (10 proc.). Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) pagal respondentų pasiskirstymą pagal lytį. Merginos du kartus dažniau nei vaikinai teigia, kad, didžiausi iššūkiai kyla dėl sunkumų suderinant skirtingų mokyklų tradicijas (merginų atsakymų pasiskirstymas – 24,9 proc., tuo tarpu vaikinių – 13,2 proc.); jaučiamas kai kurių mokinių ar mokytojų pasipriešinimas pokyčiams (merginos – 29,4 proc., vaikinai – 15,2 proc.); prarandamos ankstesnės tradicijos (merginos – 17,9 proc., vaikinai – 8,2 proc.). Tuo tarpu vaikinių tarpe yra daug daugiau teigiančių, kad nėra sunkumų.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti skirtingų buvusių mokyklų mokinių bendradarbiavimą, kuriant mokyklos kultūrą. Atlikus rezultatų statistinę analizę, statistiškai reikšmingų skirtumų pagal respondentų pasiskirstymą pagal lytį ar klases nenustatyta. Apibendrinus

tyrimo duomenis (8 pav.) nustatyta, kad didžioji dalis respondentų (64 proc.) mano, jog tam tikro lygio bendradarbiavimas tarp skirtingų buvusių mokyklų mokinių egzistuoja. Tačiau bendradarbiavimo intensyvumas tarp buvusių mokyklų mokinių yra skirtingas: 11 proc. respondentų teigia, kad bendradarbiaujama labai aktyviai; beveik trečdalis (29 proc.) respondentų teigia, kad bendradarbiavimas vyksta vidutiniškai, o penktadalio (24 proc.) respondentų nuomone, bendradarbiavimas yra minimalus. Tik nedidelė dalis (8 proc.) respondentų nurodė, kad skirtingų buvusių mokyklų mokiniai nebendradarbiauja. Todėl šių duomenų pagrindu galima daryti išvadą, kad nors skirtingų mokyklų mokinių bendradarbiavimo intensyvumas nėra didelis, tačiau skirtingų mokyklų mokiniai bendradarbiauja, kuriant naujas mokyklos tradicijas, simbolius ar kitus skiriamuosius ženklus.



8 pav. Mokinių nuomonė apie skirtingų buvusių mokyklų mokinių bendradarbiavimą, kuriant mokyklos kultūrą

Sprendimų priėmimas yra neatsiejama mokyklos kultūros dalis, todėl tyrimo metu buvo siekiama sužinoti mokinių nuomonę kaip priimami sprendimai dėl mokyklos tradicijų, simbolių ar kitų skiriamųjų ženklų po mokyklos reorganizacijos. Sprendimų priėmimas dėl mokyklos kultūros elementų po reorganizacijos pateikti 9 lentelėje. Apibendrinus tyrimo duomenis nustatyta, kad egzistuoja demokratiški sprendimų priėmimo procesai, dauguma respondentų (61 proc.) nurodė, kad priimant sprendimus: įtraukiama visa mokyklos bendruomenė: mokiniai, mokytojai, tėvai (30 proc.); mokinių taryba / seimas (19 proc.) bendru mokytojų ir mokinių sutarimu (12 proc.). Tik nedidelė dalis respondentų (12 proc.) nurodė, kad sprendimai priimami neatsižvelgiant į bendruomenės nuomonę, t. y. nusprendžia tik mokyklos administracija (9 proc.) arba mokytojai (3 proc.). Ketvirtadalio (25 proc.) respondentų pasirinko atsakymą nežinau, šie duomenys byloja apie galimai informacijos stygių apie sprendimų priėmimą dėl mokyklos kultūros elementų.

Analizuojant duomenis, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti pagal mokinių paskirstymą pagal klases. I–II gimn. klasių mokiniai labiau nei III–IV gimn. klasių mokiniai pasisako, kad sprendimus priima mokinių taryba / seimas (28,5 proc. ir atitinkamai 9,2 proc.). Tuo tarpu vyresnių klasių (III–IV gimn. kl.) mokiniai beveik tris kartus daugiau nei žemesnių klasių (I–II gimn. kl.) nurodo, kad priimant sprendimus dėl mokyklos kultūros kūrimo įtraukiama visa mokyklos bendruomenė: mokiniai, mokytojai, tėvai.

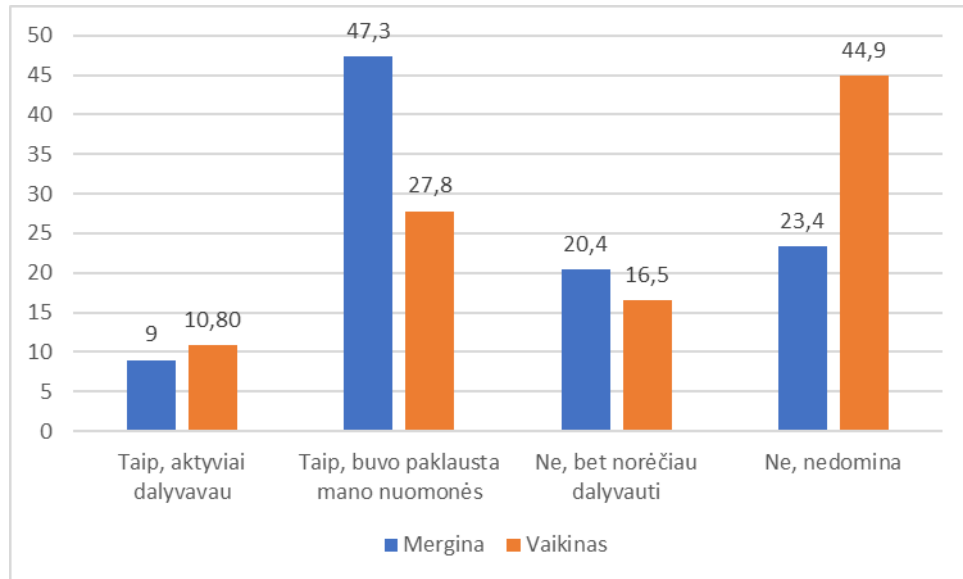
10 lentelė. **Mokinių nuomonės apie sprendimų priėmimą dėl mokyklos kultūros pasiskirstymas pagal klasę**

Sprendimų priėmimas	Priimami sprendimai %	I–II gimn. klasė	III–IV gimn. klasė	χ^2	p
		% (N)	% (N)		
Sprendžia tik mokyklos administracija (direktorius, pavaduotojai)	9	10,2 (19)	6,9 (12)	41,561	0,001
Sprendžia daugiausia mokytojai	3	3,2 (6)	2,9 (5)		
Sprendžia mokinių taryba / seimas	19	28,5 (53)	9,2 (16)		
Bendru mokytojų ir mokinių sutarimu	12	14 (26)	9,8 (17)		
Įtraukiama visa mokyklos bendruomenė: mokiniai, mokytojai, tėvai	30	16,7 (31)	43,4 (75)		
Dominuoja vienos buvusios mokyklos nuomonė	2	1,6 (3)	2,3 (4)		
Nežinau	25	25,8 (48)	25,4 (44)		

* $p < 0,05$

Tyrimo metu paaiškėjo, kad mokiniai dalyvauja diskusijose / sprendimuose dėl mokyklos tradicijų, simbolių ar kitų skiriamųjų ženklų kūrimo. 39 proc. respondentų teigia, kad buvo jų klausiama nuomonės, o 10 proc. – aktyviai dalyvavo diskusijose ar sprendimų priėmime, beveik penktadalis (19 proc.) nedalyvavo, tačiau norėtų dalyvauti, tačiau daugiau nei trečdalis respondentų (33 proc.) nesidomi mokyklos tradicijų kūrimo procesu.

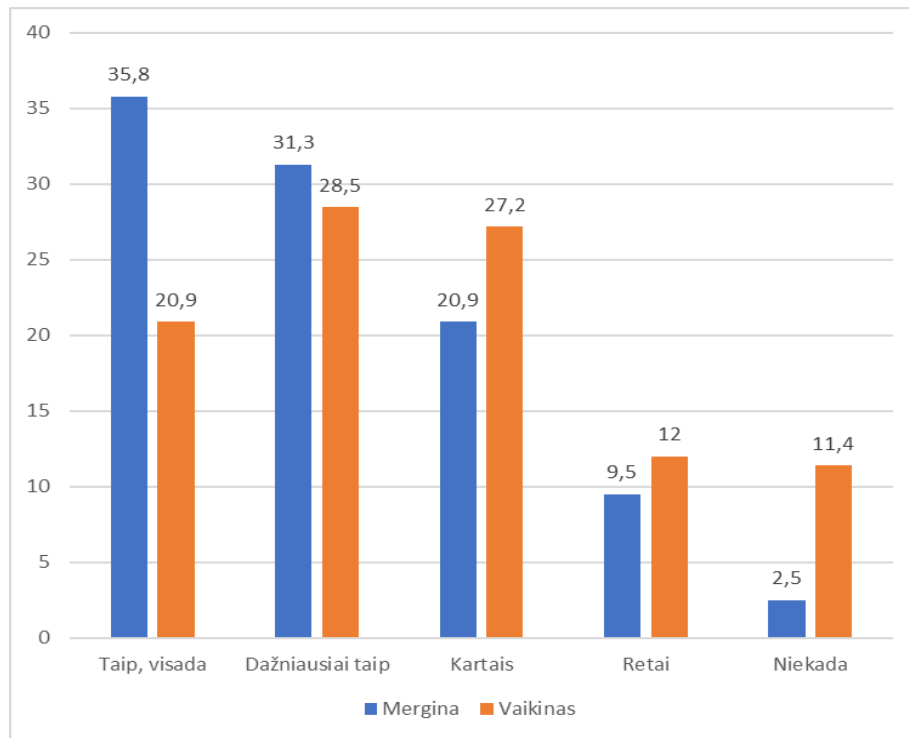
Analizuojant duomenis nustatyti statistiškai reikšmingi duomenys pagal atsakymų pasiskirstymą pagal lytį (9 pav.).



9 pav. Respondentų nuomonės dėl dalyvavimo priimant sprendimus pasiskirstymas pagal lytį ($\chi^2=22,148$, $p<0,001$)

Kaip matyti iš 9 pav. merginos žymiai daugiau (47,3 proc.) nei vaikinai (27,8 proc.) teigė, kad jų buvo klausama nuomonės. Tuo tarpu vaikinai beveik per pusę daugiau (44,9 proc.) nei merginos (23,4 proc.) nurodė, kad jie nedalyvavo ir nesidomi sprendimų priėmimo dėl mokyklos kultūros kūrimo klausimais.

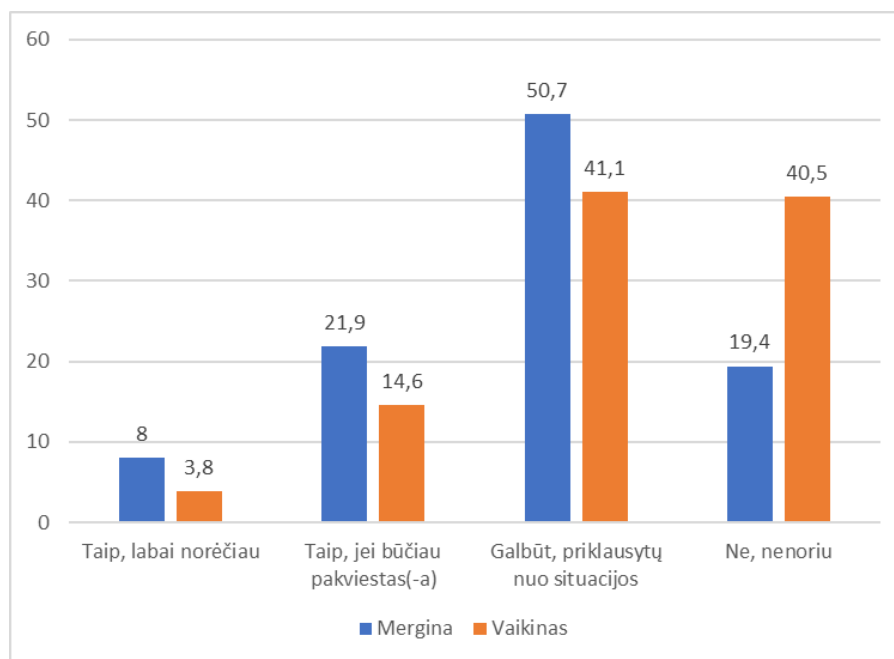
Tyrimo metu paaiškėjo, kad mokinių idėjos dėl naujų mokyklos tradicijų, simbolių ar kitų skiriamųjų ženklų yra svarbios ir išklausomos: 59 proc. respondentų teigė, kad jų išsakytos idėjos dažnai ar visada išklausomos. Analizuojant duomenis nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp merginų ir vaikinų vertinimo, ar mokinių idėjos dėl naujų mokyklos simbolių yra svarbios / išklausomos ($p < 0,001$) (10 pav.).



10 pav. Respondentų nuomonės dėl idėjų išklausymo pasiskirstymas pagal lytį
($\chi^2=19,982$, $p<0,001$)

Iš 10 pav. pateiktų duomenų matyti, kad merginos daug dažniau (35,8 proc.) nei vaikinai (20,9 proc.) mano, kad mokinių idėjos dėl naujų mokyklos tradicijų kūrimo visada yra svarbios / išklausomos. Tuo tarpu vaikinai beveik 4 kartus dažniau (11,4 proc.) nei merginos (2,5 proc.) teigė, kad mokinių idėjos niekada nėra svarbios / išklausomos.

Tyrimo metu buvo siekiama atskleisti bendrakūros vaidmenį kuriant mokyklos kultūrą – išsiaiškinti mokinių norą dalyvauti formuojant mokyklos kultūros elementus bei įvardinti veiksnius, stiprinančius mokyklos kultūrą po jos reorganizacijos. Apibendrinus mokinių tyrimo duomenis dėl noro dalyvauti kuriant ar atnaujinant reorganizuotos mokyklos kultūros elementus, nustatyta, kad daugiausia respondentų (46 proc.) nėra apsisprendę ir jų dalyvavimas priklausytų nuo konkrečios situacijos. Beveik trečdalis (29 proc.) respondentų visiškai nenori dalyvauti kuriant mokyklos kultūros elementus. Tuo tarpu ketvirtadalis (25 proc.) teigiamai vertina dalyvavimą: 19 proc. respondentų dalyvautų gavę kvietimą, o 6 proc. turi didelį norą prisidėti prie mokyklos kultūros elementų kūrimo ar jų atnaujinimo. Analizuojant duomenis nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp merginų ir vaikinų noro dalyvauti kuriant ar atnaujinant mokyklos simbolius ($p < 0,001$) (11 pav.).



11 pav. Respondentų noro dalyvauti kuriant ar atnaujinant mokyklos kultūros elementus pasiskirstymas pagal lytį ($\chi^2=20,537$, $p<0,001$)

Kaip matyti iš 11 pav. pateiktų duomenų, merginos (8 proc.) du kartus daugiau nei vaikinai (3,8 proc.) išreiškė stiprų norą dalyvauti kuriant ar atnaujinant reorganizuotos mokyklos kultūros elementus. Tuo tarpu vaikinai daug labiau (40,5 proc.) nei merginos (19,4 proc.) visiškai nenori dalyvauti kuriant mokyklos kultūros elementus. Tyrimo duomenys rodo tendencijas: kuo didesnis noras dalyvauti, tuo didesnė dalis merginų ir atvirkščiai: kuo didesnis nenoras dalyvauti, tuo didesnė dalis vaikinių.

Respondentų įvardintos veiklos, kuriose jie norėtų dalyvauti kuriant ar atnaujinant mokyklos kultūros elementus pateiktos 11 lentelėje.

11 lentelė. Mokinių nuomonės apie veiklas, kuriose norėtų dalyvauti kuriant mokyklos kultūrą pasiskirstymas pagal lytį

Veiklos	Noras dalyvauti %	Vaikinai	Merginos	χ^2	p
		% (N)	% (N)		
Mokyklos uniformos dizainas	8	13,9 (22)	15,4 (31)	0,158	0,691
Naujų tradicijų kūrimas	17	27,2 (43)	40,3 (81)	6,697	0,010*
Mokyklos švenčių organizavimas	26	34,8 (55)	52,7 (106)	11,493	0,001*
Mokyklos aplinkos puošimas / kūrimas	26	41,8 (66)	50,2 (101)	2,555	0,110
Mokyklos socialinių tinklų turinio kūrimas	13	24,7 (39)	28,4 (57)	0,610	0,435
Mokyklos simbolikos kūrimas / atnaujinimas	10	17,7 (28)	21,4 (43)	0,752	0,386

* $p < 0,05$

Kaip matyti iš 11 lentelėje pateiktų duomenų, mokiniai daugiausia norėtų dalyvauti šiose veiklose: organizuoti mokyklos šventes (26 proc.), puošti / kurti mokyklos aplinką (26 proc.), kurti naujas tradicijas (17 proc.), dalyvauti mokyklos socialinių tinklų turinio kūrime (13 proc.). Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti, pagal atsakymų pasiskirstymą pagal lytį. Merginos daug labiau nei vaikinai norėtų dalyvauti kuriant mokyklos tradicijas bei prisidėti prie mokyklos švenčių organizavimo.

Tyrimo metu respondentai išsakė savo nuomonę koks turėtų būti santykis tarp senų (iš buvusių mokyklų) naujų tradicijų (12 lentelė).

12 lentelė. **Mokinių nuomonės apie senų ir naujų mokyklos tradicijų santykį pasiskirstymas pagal lytį**

Santykis	%	Vaikinai	Merginos	χ^2	p
		% (N)	% (N)		
Reikėtų išsaugoti kuo daugiau senų tradicijų	22	20,3 (32)	22,4 (45)	22,671	0,001
Reikėtų kurti daugiau naujų tradicijų	6	5,7 (9)	6 (12)		
Reikėtų rasti pusiausvyrą tarp senų ir naujų tradicijų	39	29,7 (47)	47,3 (95)		
Reikėtų išsaugoti geriausius elementus iš abiejų / buvusių mokyklų	14	15,2 (24)	13,4 (27)		
Neturiu nuomonės	19	29,1 (46)	10,9 (22)		

**p < 0,05*

Kaip matyti iš 12 lentelėje pateiktų duomenų, daugiausia (39 proc.) respondentai pasisako už santykio išlaikymą tarp senų ir naujų tradicijų. Beveik ketvirtadalis (22 proc.) respondentų labiau pasisako už senų tradicijų išlaikymą. Tik nedidelė dalis respondentų (14 proc.) teigia, kad reikėtų išsaugoti geriausius elementus iš abiejų / buvusių mokyklų bei 6 proc. – siūlo sukurti naujas tradicijas. Būtina pastebėti, kad nemaža dalis, beveik penktadalis (19 proc.) nurodė, kad neturi nuomonės šiuo klausimu. Analizuojant duomenis, nustatyti reikšmingi skirtumai tarp merginų ir vaikinų atsakymų. Merginos (47,3 proc.) daug labiau nei vaikinai (29,7 proc.) teigia, kad reikia rasti pusiausvyrą tarp senų ir naujų tradicijų. Tuo tarpu vaikinai (29,1 proc.) daug daugiau nei merginos (10,9 proc.) neturi nuomonės koks turėtų būti santykis tarp senų (iš buvusių mokyklų) ir naujų tradicijų.

Respondentai įvardino veiksnus, stiprinančius mokyklos kultūrą po jos reorganizacijos (13 lentelė). Remiantis tyrimo duomenimis, svarbiausi veiksniai, kurie stiprina mokyklos kultūrą po jos reorganizacijos yra šie: bendrų renginių organizavimas, kuriuose dalyvauja visi mokiniai (24 proc.); mokytojų ir mokytojų bendradarbiavimo plėtojimas (17 proc.); mokinių įtraukimas į sprendimų priėmimą (13 proc.); bendrų projektų tarp klasių iš skirtingų buvusių mokyklų vykdymas

(13 proc.). Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti pagal respondentų lytį: merginos (78,1 proc.) daug daugiau nei vaikinai (62 proc.) vienu iš svarbiausių veiksnių, stiprinančių mokyklos kultūrą įvardino bendrų renginių, kuriuose dalyvauja visi mokiniai, organizavimą.

13 lentelė. **Mokinių nuomonės apie veiksnius, stiprinančius mokyklos kultūrą po jos reorganizacijos**

Veiklos	Noras dalyvauti %	Vaikinai	Merginos	χ^2	p
		% (N)	% (N)		
Bendri renginiai, kuriuose dalyvauja visi mokiniai	24	62,0 (98)	78,1 (157)	11,122	0,001*
Naujų tradicijų kūrimas	12	35,4 (56)	37,8 (76)	0,213	0,644
Mokinių įtraukimas į sprendimų priėmimą	13	33,5 (53)	41,8 (84)	2,549	0,110
Bendri projektai tarp klasių iš skirtingų buvusių mokyklų	13	42,4 (67)	37,8 (76)	0,779	0,377
Aiškus naujų mokyklos vertybių ir simbolių pristatymas	8	22,8 (36)	22,4 (45)	0,008	0,929
Mokinių ir mokytojų bendradarbiavimas	17	49,4 (78)	51,7 (104)	0,199	0,655
Tarpklasinis bendradarbiavimas	13	38,0 (60)	40,8 (82)	0,295	0,587

* $p < 0,05$

Apibendrinus tyrimo rezultatus, mokinių vaidmuo bendrakūroje kuriant mokyklos kultūrą po reorganizacijos yra gana kontraversiškas – 25 proc. respondentų nori aktyviai dalyvauti kultūros elementų kūrime (iš jų 6 proc. rodo didelį entuziazmą), tačiau beveik trečdalis visiškai nenori dalyvauti šiame procese, o didžioji dalis (46 proc.) savo dalyvavimą sieja su konkrečiomis situacijomis.

4.2. Mokyklos tarybos narių įsitraukimo į mokyklos kultūros kūrimo procesus reorganizacijos metu tyrimo rezultatai

Siekiant įvertinti mokyklos tarybos narių įsitraukimo į mokyklos kultūros kūrimo procesus reorganizacijos metu bei atskleisti bendrakūros vystymo iššūkius, buvo atliktas kokybinis tyrimas, pusiau struktūruotas interviu, kuriame dalyvavo 9 X reorganizuotos mokyklos tarybos nariai.

Kokybinio tyrimo duomenų analizės pagrindu išskirtos šešios pagrindinės temos:

- mokyklos kultūros formavimo strategija;
- mokyklos kultūros elementų transformacija;
- pedagogo vaidmuo kuriant bendrą mokyklos kultūrą;
- vadovo vaidmuo kuriant mokyklos kultūrą;
- iššūkiai, kuriant mokyklos kultūrą;
- ateities perspektyvos.

Mokyklos kultūros formavimo strategija. Mokyklos reorganizacijos metu, formuojant naują mokyklos kultūros strategiją, ypatingai didelę reikšmę turi aiški komunikacija ir susitarimų priėmimas su visais mokyklos bendruomenės nariais. Todėl interviu metu buvo siekta išsiaiškinti kas generavo idėjas ir priėmė sprendimus (14 lentelė).

14 lentelė. **Sprendimų priėmimas ir idėjų generavimas mokyklos kultūros kūrimo strategijos klausimais**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Mokyklos administracija	Mokyklos administracija	„<...> administracijos atstovai <...> (R1) „<...> pavaduotoja kuruoja <...> (R8)
	Mokyklos vadovas	„<...> direktorius inicijuoja <...> (R1) „<...> direktorė nuolat generuoja mintis dėl naujos mokyklos kultūros formavimo <...> (R7)
Bendruomenės atstovai	Pedagogai	„<...> pasiūlymų nemažai yra ir iš bendruomenės, iš mokytojų pusės <...> (R1) „<...> mokykla mokiniams, bet mokytojai irgi turėjo svarbią nuomonę <...> (R4). „...<...> mokytojai <...> (r9)
	Klasės auklėtojai	„ <...> labai išsakė savo mintis, kadangi jų auklėtiniai dalyvauja renginiuose ir per tai ateina, ko nori mokiniai, kaip nori mokiniai <...>“ (R8) „...<...> klasės vadovai aktyviai dalyvauja <...> (R9)
	Mokiniai	„<...> tariamasi <...> su mokiniais, <...>“ (R3). „<...> mokinių Seimas dalyvavo <...> (R8), (R9)
	Tėvai	„<...> buvo tariamasi, komunikuojama su tėvais <...> (R3) „<...> buvo įtraukiami tėvai <...> (R9)
Išorės atstovai	Savivaldybės atstovai	„<...> su savivaldybe kalbama <...> (R3)

Sprendimai dėl naujos kultūros formavimo po mokyklos reorganizacijos buvo priimami bendru sutarimu, įtraukiant visą mokyklos bendruomenę. Kai kurie informantai nurodė, kad svarbiausiais idėjų generatoriais mokyklos kultūros formavimo procese buvo mokyklos administracijos atstovai:

- pirmiausia mokyklos administracijos atstovai suformuluoja sprendimus ir pristato mokyklos bendruomenei, nes „administracija užduoda toną <...> sprendimai ateina nuo vadovo, nuo kuriojančių vadovų <...>“ (R4);
- mokyklos vadovas, kuris įvardijamas kaip vienas iš svarbiausių lyderių, kuris „tarsi ašis, apie kurią sukasi gimnazijos gyvenimas, nuolat siekia esminių pokyčių <...>“ (R7)

Daugumos informantų nuomone, formuojant mokyklos kultūros strategiją, sprendimai priimami kolegialiai, įtraukiant visus mokyklos atstovus:

- pedagogus;

- klasės auklėtojus, kurie nuolat bendraudami su auklėtiniais geriausiai žino mokinių poreikius „*ko nori mokiniai* <...>“ (R8);
- mokinius, aktyviai dalyvavo mokyklos mokinių seimo nariai;
- mokinių tėvus.

Apibendrinant galima teigti, kad priimant sprendimus dėl mokyklos kultūros kūrimo strategijos pagrindiniu tikslu tapo į šį procesą įtraukti visą mokyklos bendruomenę. Aptarta mokyklų patirtis atskleidė, kad po mokyklos reorganizacijos formuojant naują mokyklos kultūrą sprendimai buvo priimami bendru sutarimu. Į šį procesą įtraukti įvairios bendruomenės grupės: mokyklos administracija, pedagogai, klasės vadovai (turintys tiesioginį ryšį su mokiniais ir žinantys jų poreikius), mokiniai (mokinių seimo atstovai), mokinių tėvai. Todėl galima teigti, kad vyko įtraukti bendrakūra, kuri leido suformuoti mokyklos kultūrą, atspindinčią visų suinteresuotų grupių interesus. Šių argumentų pagrindu galima daryti prielaidą, kad kolegialus bendravimas ir bendradarbiavimas didino mokyklos bendruomenės geresnį tarpusavio supratimą, skatino atvirumą bei leido priimti efektyvesnius sprendimus.

Tyrimo metu tikslingai buvo siekta nustatyti komunikacijos (informacijos) sklaidą apie pokyčius, kuriant mokyklos kultūrą: kaip buvo komunikuojama apie būsimus pokyčius su abiejų mokyklų bendruomenėmis. Tyrimo duomenų pagrindu buvo išskirtos 2 kategorijas ir 8 jų turinį atskleidžiančios kategorijas (15 lentelė).

15 lentelė. Komunikavimo su mokyklos bendruomene būdai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Komunikacija įstaigose	Mokytojų tarybos posėdžiai	„<...> nuolatos ir mokytojų tarybos posėdžiuose buvo kalbama, žodžiu informacijos užteko <...>“ (R1) „<...>vyko ne vienas ir ne du mokytojų tarybos posėdžiai <...>(R4)
	Mokytojų susirinkimai	„<...>mokytojų iš abiejų mokyklų susirinkimai <..> (R5)
	Bendruomenių susirinkimai	„<...> informacija susirinkimuose buvo su tėveliams <...>(R1) „<...> tiek bendruomenių susirinkimus, kad bendruomenės nariai galėtų išsakyti savo nuomonę <...> (R5) „<...> vyko nuolatinė komunikacija tarp abiejų gimnazijų darbuotojų. Organizavo diskusijas bendruomenių susirinkimų metu buvo aptariami pokyčiai, sprendžiami klausimai ir užtikrinamas skaidrumas <...>“ (R6) „<...>informacija bendruomenei būdavo susirinkimų metu. Taip pat buvo atsižvelgiama į bendruomenės nuomonę, diskutuojama <...>“ (R7)
	Darbo grupė	„<...>įvairios darbo grupės, kurios apjungia nori ir nenori veiklas, iki neformalių, kur, tarkim, nu tiesiog turim priimti bendrus sprendimus <...>“ (R5) „<...>mūsų gimnazijoje yra suteikiama galimybė daryti įtaką kultūros vystymuisi dalyvaujant įvairiose darbo grupėse, teikti pasiūlymus dėl aplinkos kūrimo <...>(R7)

		„<...> buvo diskutuota, buvo kalbėta, buvo sudaryta <...> darbo grupė, į kurią įėjo ir mokyklos valdovai, ir mokytojai, ir tėvai, ir savivaldybės darbuotojai <...>“ (R8)
Virtuali komunikacija	Tamo dienynas	„<...> informacija yra perduodama tėvams per Tamo dienyną <...>“ (R1); „<...> pranešama per Tamo <...> (R3 „<...> per Tamo informacija <...> (R5) „<...> visa informacija bendruomenei būdavo perduodama per TAMO dienyną <...>“ (R7)
	El. pašto laiškais	„<...> tiek informacija atkeliaudavo mums per komunikavimo priemones per elektroninius laiškus <...>“ (R5).
	Elektroninės apklausos	„<...> visada vyksta apklausos <...>“ (R1). „<...> TAMO dienyne buvo daroma apklausa dėl gimnazijos pavadinimo parinkimo <...>“ (R9)
	Socialiniai tinklai	„<...> buvo naudojami socialiniai tinklai, siekiant plačiai skleisti informaciją ir įtraukti visuomenę į pokyčių procesą <...>. (R6), (R2)

Remiantis tyrimo dalyvių išsakytais argumentais, išskyrėme pirmąją komunikacijos būdą – tiesioginę komunikaciją įstaigoje. Informacijos sklaida ir komunikavimas su mokyklos bendruomenės nariais vyko oficialių susitikimų metu:

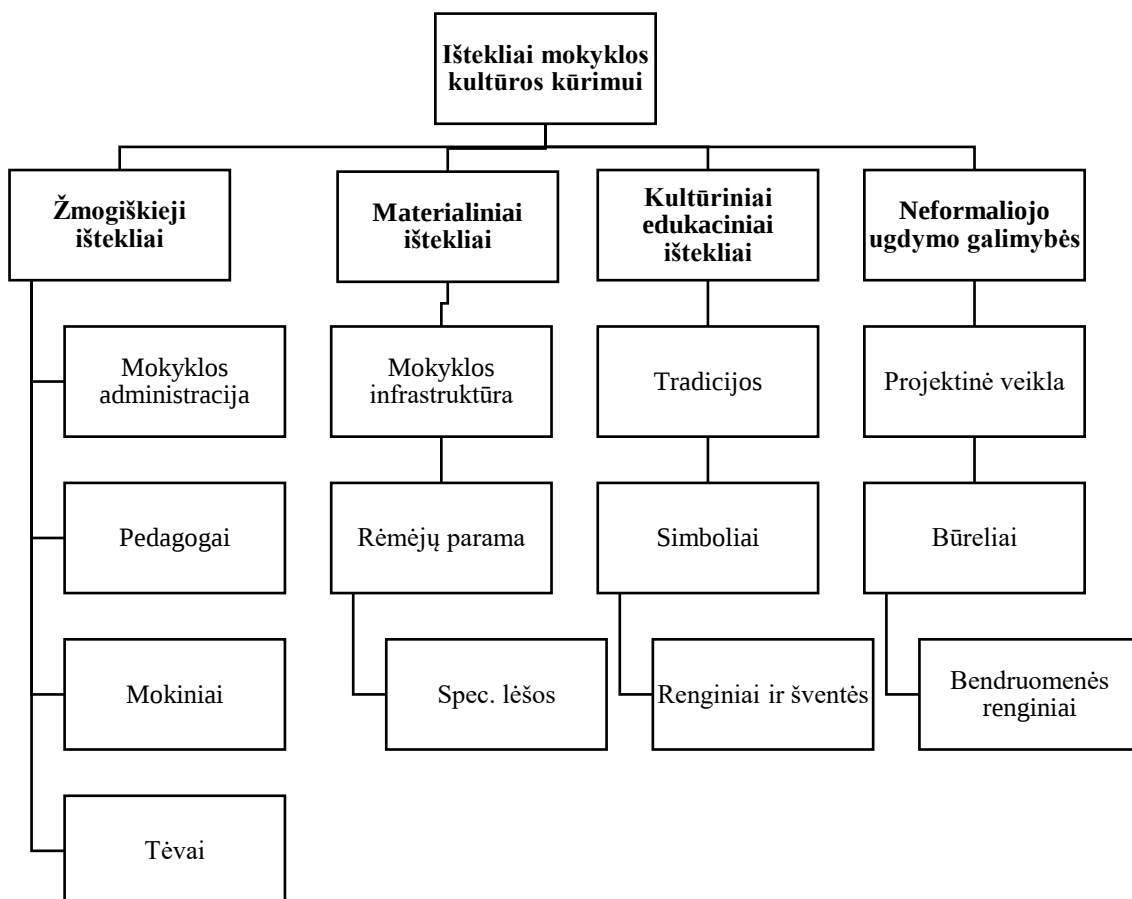
- **mokytojų tarybos posėdžiai**, kurie buvo informatyvūs ir reguliarūs: „<...> vyko ne vienas ir ne du mokytojų tarybos posėdžiai <...>“ (R4);
- **abiejų mokyklų mokytojų susirinkimai**;
- **bendruomenių susirinkimai**, kurių metu bendruomenės nariai galėjo „<...> išsakyti savo nuomonę <...> (R5), atsižvelgiama į bendruomenės nuomonę, diskutuojama <...>“ (R7);
- **darbo grupė**, kuri sudaryta iš įvairių suinteresuotų šalių: „<...> mokyklos valdovų, mokytojų, tėvų, savivaldybės darbuotojai <...>“ (R8).

Tiesioginės komunikacijos įstaigoje metu bendruomenės nariams ne tik buvo perduodama informacija, bet bendruomenės nariai buvo aktyvūs dalyviai: galėjo išsakyti savo nuomonę, dalyvauti diskusijoje, priimti bendrus sprendimus.

Antroji, kategorija siejama su virtualia komunikacija, naudojant elektronines priemones: informaciją pateikiant Tamo dienyne, susirašinėjant elektroniniais laiškais, rengiant virtualias apklausas, siekiant išsiaiškinti nuomonę (pvz. dėl gimnazijos pavadinimo pasirinkimo), socialiniai tinklai, naudoti informacijos sklaidai visuomenei.

Apibendrinant galima teigti, kad komunikavimo su mokyklos bendruomene būdai apie pokyčius, kuriant mokyklos kultūrą atspindi bendrakūros principus: visa mokyklos bendruomenė turėjo galimybę ne tik gauti savalaikę, išsamią informaciją, bet ir aktyviai dalyvauti įgyvendinant pokyčius vykstant mokyklos reorganizacijai.

Teorinėje dalyje buvo akcentuota, kad mokyklų reorganizacija sukelia kompleksinius pokyčius organizacijos kultūroje: susiduria skirtingos vertybių sistemos; keičiasi nusistovėję darbo metodai, transformuojasi mokyklos tradicijos, ir šie pokyčiai reikalauja įvairių išteklių, todėl tyrimo metu buvo klausiama informantų kokie ištekliai buvo naudoti, kuriant naujos mokyklos kultūrą. Informantų išsakytos nuomonės pagrindu buvo išskirtos 4 pagrindinės išteklių grupės (12 pav.).



12 pav. Ištekliai, kuriant mokyklos kultūrą

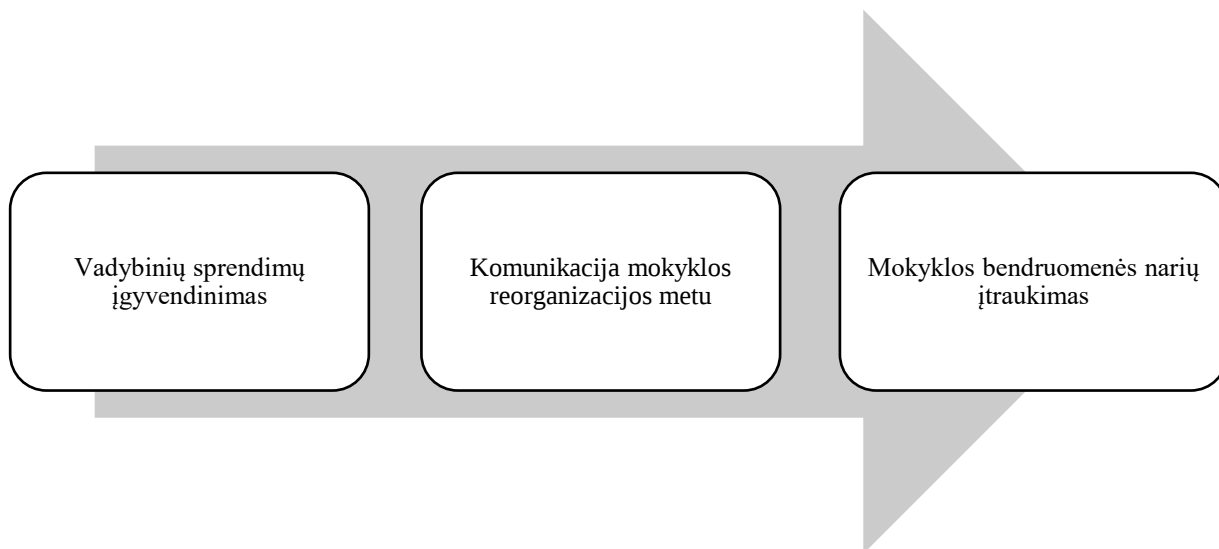
Remiantis interviu rezultatais, kuriant mokyklos kultūrą galima pasitelkti įvairius išteklius:

- **žmogiškieji ištekliai** – „<...> visi bendruomenės nariai <...>“ (R8): mokytojai, administracija, mokiniai ir jų tėvai: „<...> žmogiškieji ištekliai bei jų nei žingsnio<...>“ (R1), <...> jie kuria bendravimo stilių, vertybes, tradicijas bei formuoja bendruomenės atmosferą <...>“ (R6);
- **materialieji ištekliai** – „<...> reikia ir finansinių išteklių <...>“ (R8), „<...>mokyklos infrastruktūra: klasės, sporto salės, bibliotekos, lauko erdvės<...>. Šios fizinės erdvės padeda užtikrinti patrauklią, funkcionalią ir mokymuisi palankią aplinką <...>“ (R6); pritraukiant rėmėjų paramą (R1); planuojant biudžetą, būtina „<...>numatyti spec. lėšas, pvz. atributikos ir simbolių kūrimui <...>“ (R4);

- **kultūriniai ir edukaciniai ištekliai** – „<...>mokyklos tradicijos, simboliai (vėliava, himnas, šūkis), metiniai renginiai ir šventės, kurie skatina bendrumo jausmą ir identiteto kūrimą <...>“ (R6);
- **neformaliojo ugdymo galimybės** – „<...>projektinė veikla, bendruomenės renginiai <...>“ (R6), taip neformaliojo ugdymo būreliai, nes dalyvauja abiejų mokyklų mokiniai <...>“ (R3), Jie stiprina mokinių išitraukimą, bendradarbiavimą, kūrybiškumą ir padeda kurti atvirą, įtraukią mokyklos kultūrą <...>“ (R6).

Apibendrinant galima teigti, kad kuriant mokyklos kultūrą pasitelkiami žmogiškieji resursai (administracija, mokytojai, mokiniai ir tėvai), materialiniai ištekliai (infrastruktūra, rėmėjų parama, spec. lėšos), kultūriniai-edukaciniai elementai (tradicijos, simboliai, renginiai) bei neformaliojo ugdymo galimybės (projektinės veiklos, neformaliojo ugdymo būreliai ir bendruomenės renginiai). Šių išteklių telkimas padėjo ne tik kurti bendrą mokyklos kultūrą, bet prisidėjo prie mokyklos bendruomenės narių sklandesnės adaptacijos mokyklų reorganizacijos metu.

Apibendrinus informantų išsakytas patirtis apie mokyklos kultūros formavimo strategijas reorganizacijos metu, galima išskirti pagrindinius etapus (kategorijas), kurie sudaro mokyklos kultūros transformacijos pagrindą: vadybinių sprendimų įgyvendinimas, komunikacija mokyklos reorganizacijos metu, mokyklos bendruomenės narių įtraukimas (13 pav.).



13 pav. Mokyklos kultūros vystymo reorganizacijos metu etapai

Pirmajame etape buvo svarbu atrasti ir susitarti dėl mokyklos kultūros vystymo būdų:

- **įtraukioji sprendimų priėmimo strategija**, tam tikslui buvo suformuota darbo grupė, kurią sudarė <...>abiejų mokyklų atstovai, savivaldybės atstovai (vicemerai, Švietimo ir sporto

skyriaus vadovas) bei tėvai. Tokia sudėtis užtikrino įvairių suinteresuotų grupių įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą<...>“ (R6);

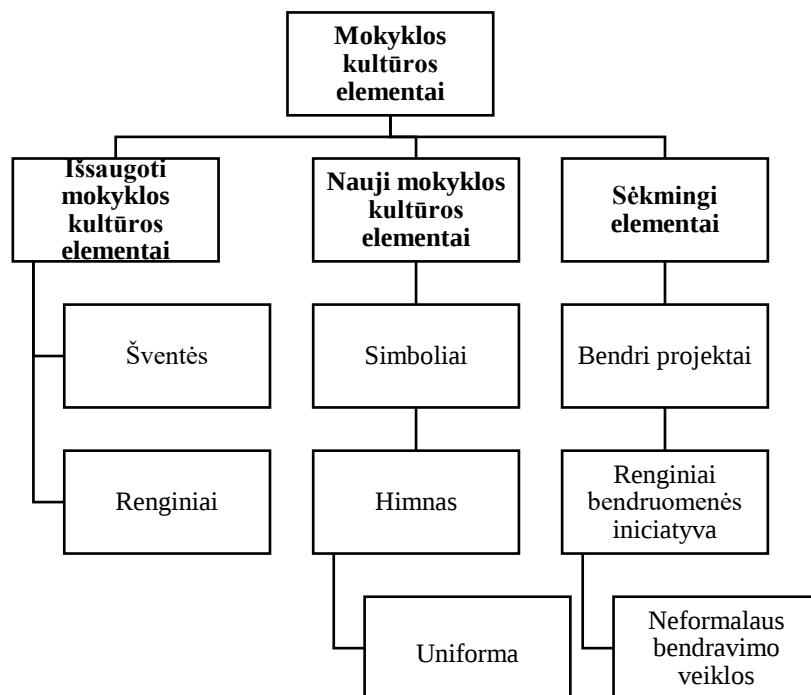
- **išteklių naudojimas**, naudojami tiek žmogiškieji, tiek materialiniai ištekliai, įtraukiami kultūriniai-edukaciniai aspektai (tradicijos, simboliai, renginiai) bei neformaliojo ugdymo galimybės (projektinės veiklos, neformaliojo ugdymo būreliai ir bendruomenės renginiai).

Kitas etapas labai svarbus etapas – **komunikacija mokyklos reorganizacijos metu**: *„<...>sprendimai buvo priimami remiantis diskusijomis ir konsultacijomis tarp darbo grupės narių, siekiant rasti optimaliausius sprendimus abiem mokykloms <...> (R6). Nors daugiau iniciatyvos buvo iš mokyklos administracijos atstovų, tačiau „<...>visada buvo išsižvelgiama į bendruomenės nuomonę <...>“ (R1), „<...>dialogo būdu viskas buvo sprendžiama <...>“ (R2). Taigi, efektyvi komunikacija apima ne tik informacijos perdavimą, bet ir skaidrumą priimant optimaliausius sprendimus.*

Trečiasis etapas, atspindi mokyklos kultūros formavimą, **įtraukiant mokyklos bendruomenės narius**. Šio etapo metu įtraukiami įvairūs bendruomenės nariai (mokyklos administracija, pedagogai, mokiniai, tėvai), jo metu buvo *„<...> skatintas glaudus bendradarbiavimas tarp bendruomenės narių, siekiant sklandaus ir efektyvaus mokyklų sujungimo proceso <...>“ (R6).*

Šie etapai yra glaudžiai susiję ir atskleidžia sistemingą požiūrį į mokyklos kultūros transformaciją reorganizacijos metu. Vadybinių sprendimų priėmimas dialogo būdu nustato pokyčių kryptį, informacijos sklaidą ir komunikacija užtikrina jų skaidrumą, o bendruomenės narių įtraukimas į sprendimų priėmimą padeda darniai šiuos pokyčius įgyvendinti, nors tai *„<...>ilgiau užtrunka ir norimo rezultato reikia ilgiau laukti <...>(R7).*

Mokyklos kultūros elementų transformacija. Remiantis interviu metu informantų išsakytais argumentais, galima teigti, kad mokyklos reorganizacijos metu priimti bendruomenės susitarimai sąlygojo mokyklos kultūros elementų vystymą (14 pav.).



14 pav. Mokyklos kultūros elementų vystymas mokyklos reorganizacijos metu

Apibendrinus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad kuriant mokyklos kultūros elementus buvo išlaikytas balansas tarp tradicijų tęstinumo (išsaugoti buvusių mokyklų kultūros elementai) ir naujų elementų integravimo:

- **išsaugoti mokyklos kultūros elementai:** tradicinės mokyklos šventės: „<...> kurios buvo tradicinės, jos ir išliko <...>“ (R2), renginiai tik pakeitė formatą: „<...> renginiai tokie kaip šimtadienis, krikštynos, paskutinis skambutis, mokytojo diena išliko. Buvo ir praeitais metais, ir anksčiau, ir kitoje mokykloje, išliko ir dabar, gal formatas tik keitėsi <...>“ (R1), taip pat <...>Kalėdiniai renginiai, Valentino diena, Užgavėnės<...> (R6); nors po reorganizacijos buvo nuspręsta kurti naujas tradicijas, „<...>tačiau liko tie patys renginiai (Padėkos diena, šimtadienis rengiamas tik III-okų, muzikos renginiai) <...> (R7);
- **naujų kultūros elementų kūrimas,** siejamas su reorganizuotos mokyklos simbolių kūrimu: mokyklos emblema „<...> neutralus, susijęs su mokyklos pavadinimu <...>“ (R5), kuriamas mokyklos himnas: „<...>dar mokykla neturi himno, bet tikriausiai jis atsiras <...> (R1), svarstoma dėl mokyklos uniformos „<...> reikėtų pagalvoti apie mokyklos uniformą <...> (R1), nes „<...> tikrai norėtusi, kad vykstant į renginius ar priimant svečius, turėtume kažkokią simboliką <...>“ (R4), taip pat siūlymas turėti unikalią simboliką, tokią „<...>kaip gimnazisto ženkluką, vėliavą <...>(R8).

Informantų buvo prašoma pasidalinti gerosiomis patirtimis, kas ypatingai gerai pasisekė, kuriant mokyklos kultūros elementus (simbolius, ritualus, tradicijas). Dauguma informantų teigė, kad pasiteisino veiklos kurios įtraukia visą bendruomenę bei išskyrė šias pagrindines veiklas:

- **bendrų projektų įgyvendinimas**, kuriuose „<...> dalyvauja visa bendruomenė <...>“ (R1)
- **renginiai bendruomenės iniciatyva** „<...> geriausia tie, kurie yra visos bendruomenės iniciatyva surengti <...>“ (R1), kaip pavyzdžiui, bendri renginiai, kurie <...> suartina sustiprina kolektyvą ir takoskyra tarp buvusių mokyklų tikrai mažėja <...> (R1)
- **neformalaus bendravimo veiklos**: kaip vienas iš pavyzdžių pateikiamas neformalaus pedagogų bendravimo iniciatyvos „<...> gimtadieniai, jubiliejai, kada žmonės pakviečia puodeliui, arbatos ir torto gabaliukui, tai labai smagu <...>“ (R4), kita veikla –išvykos, kurios organizuojamos tiek mokiniams „<...> jos patinka, kad būna skirtingų klasių sujungti (R3) tiek pedagogų kolektyvo nariams „<...> niekas labiau nesuvienija kolektyvo kaip bendros išvykos <...>“ (R6). Informantų patirtis byloja, kad mokykloje yra sukurta neformalaus bendravimo grupė, kuri „<...> inicijuoja daug renginių ir išvykų <...> neformalus bendravimas turi daug įtakos, nes mažina tą atskirtį, kuri buvo <...>“ (R1).

Kai kurie informantai kaip sėkmės veiksnius sieja su gera nuotaika: „<...> pirmiausia gera nuotaika, o visa kita paskui <...>“ (R2), gera savijauta „<...> duoda gerus rezultatus <...>“ (R5) pozityvumu „<...> pirmiausia šypsotis ir pasisveikinti <...>“ (R2), geranoriškumu „<...> geranoriškumas labai suveikia <...>“ (R4), „<...> geranoriškas nusiteikiamas vienas kitų atžvilgiu <...>“ (R5) bei pagarbiu bendravimu „<...> kai bendruomenėje vyrauja pagarbus, atviras ir palaikantis bendravimas, lengviau spręsti iššūkius, kyla mažiau konfliktų <...>“ (R6).

Apibendrinant galima teigti, kad kuriant mokyklos kultūros elementus, buvo sėkmingai išlaikytas balansas tarp tradicijų tęstinumo (išsaugojant tradicines šventes ir renginius) bei kuriant naujus mokyklos kultūros elementus, didžiausią vertę kuria visos bendruomenės įtraukimas į bendras veiklas (projektus, renginius, išvykas) bei pozityvi emocinė savijauta, siejama su gera nuotaika, geranoriškumu bei pagarbiu bendravimu.

Pedagogų vaidmuo kuriant bendrą mokyklos kultūrą. Tyrimo metu buvo siekta atskleisti pedagogų vaidmenį kuriant ir puoselėjant mokyklos kultūrą po reorganizacijos, tyrimo duomenų pagrindu išskirtos 3 kategorijos bei 6 jų turinį atskleidžiančios subkategorijos (16 lentelė).

16 lentelė. **Pedagogų vaidmuo, kuriant mokyklos kultūrą**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Pedagogų įtaka mokyklos kultūrai	Įsitraukimas į sprendimų priėmimą	„<...> kiekvienas bendruomenės narys gali daryti įtaką mokyklos kultūros formavimui, nes visada vyksta apklausos, yra

		diskutuojama, siūloma į vaivos laisvalaikio praleidimo formas, po pamokinėse veikiose <...>" (R1)
	Įtaka mokyklos kultūros formavimui	„<...> galiu daryti įtaką naujos mokyklos kultūros formavimui, nes mano nuomonė yra išklausoma ir į ją atsižvelgiama <...>" (R6) „<...>mokytojai gali daryti didžiausią įtaką <...>" (R5)
Bendruomenės telkimas	Bendravimas	„<...> pirmiausia bendravimas, įsikalbėjimas, išsiskyrimas. Minčių lietus tam tinka <...>"(R2)
	Bendruomenės įgalinimas	„<...>administracija lai neįsikišdžia, bet kartais mokytojai turi daugiau galios įtraukti daugiau žmonių į veiklas, tradicijų kūrimą <...>" (R5) „<...> tėvų įtraukimas labai svarbus, ypatingai auklėtojos daugiau turi tam įtakos, kad tėvai daugiau tarpusavyje bendrautų <...>" (R3)
Iniciatyvų kūrimas ir palaikymas	Iniciatyvų palaikymas	„<...>išliko mano inicijuoti ir organizuojami renginiai, tokie kaip „Karjeros dienos", o taip pat mano iniciatyva buvo įkurta Vilniaus technologijų klasė <...>"(R6)
	Naujų tradicijų kūrimas	„<...> šiemet atsirado adventinis vainikas ir buvo kas savaitę degama žvakė, toks naujas kaip ir ritualas, gražus suėjimas ir pasibuvimas, renginys prieš naujus ar po naujų <...>" (R4)

Analizuojant pedagogų vaidmenį, kuriant bendrą mokyklos kultūrą, galima teigti, kad pedagogai prisiima atsakomybę už mokyklos kultūros kūrimą. Nors pasitaiko atvejų, kad pedagogai nenoriai įsitraukia į veiklas, stebimas pasyvumas, nes „<...> *ne visi iniciatyvūs (ir ne tik mokytojai) <...>problema–daugelio pasyvumas <...>*" (R9) bei aktyvesnio įsitraukimo stoka „<...> *pedagogų vaidmuo turėtų būti didesnis. Jie paskutiniu metu <...> norėjęsi jų didesnio įsitraukimo <...>*" (R4), taip pat bendravimo su kai kuriais pedagogais sunkumai: „<...>*ne su visais kolegomis lengva ir patogų dirbti tiek iš vienos, tiek iš kitos <...>*, tai lemia prisitaikymo sunkumus, nes „<...>*prisitaikyti pakankamai sunku, nes abu kolektyvai buvo gana brandūs, daugelis mokytojų dirbo daugiau nei 20 metų <...>*" (R6).

Analizuojant pedagogų vaidmenį galima išskirti šiuos pagrindinius aspektus:

- **pedagogų įtaka mokyklos kultūrai:** pedagogai jaučiasi galintys daryti įtaką mokyklos kultūrai per aktyvų įsitraukimą į sprendimų priėmimą, dalyvaujant diskusijose bei apklausose, siūlydami įvairias idėjas dėl laisvalaikio praleidimo būdų ar neformaliojo ugdymo veiklų;
- pabrėžiamas pedagogų vaidmuo **įgalinti kitus bendruomenės narius**, nes pedagogai yra aktyvūs mokyklos kultūros formuotojai, todėl gali įtraukti kitus bendruomenės narius į mokyklos kultūros kūrimo procesus, ypatingai akcentuojama klasės auklėtojų vaidmuo, aktyviau įtraukiant tėvus (R3). Pedagogų bendravimas įvardijamas kaip esminis elementas bendruomenės įgalinimo ir telkimo procese.
- **pedagogų iniciatyvos**, kuriant ir išlaikant tradicijas, kurios tampa mokyklos kultūros dalimi.

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogai gali daryti didelę įtaką mokyklos kultūros kūrimo procese: įtakoti sprendimų priėmimų eigą, inicijuoti naujas tradicijas bei telkti skirtingas bendruomenės grupes. Atsižvelgiant į šias išvagas galima teigti, kad pedagogai svarbūs bendrakūros proceso dalyviai, nes jie ne tik patys aktyviai dalyvauja mokyklos kultūros kūrime, bet kartu skatina bei gali įgalinti kitų bendruomenės įsitraukimą.

Mokyklos vadovo vaidmuo, kuriant mokyklos kultūrą. Teorinėje dalyje akcentuotas išskirtinis mokyklos vadovo vaidmuo pokyčių valdymo procese, todėl interviu metu buvo siekta sužinoti ir atskleisti mokyklos vadovo vaidmenį, kuriant mokyklos kultūrą. Tyrimo duomenų pagrindu, išskirtos 3 kategorijos bei jų turinį atspindinčios subkategorijos (17 lentelė).

17 lentelė. Mokyklos vadovo vaidmuo, kuriant mokyklos kultūrą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vadovo funkcijos	Paramos teikimas	„<...> mokyklos vadovas <...>puikiai tvarkosi su savo pareigybėmis ir siekia mokyklos kultūrą po reorganizacijos kuo greičiau įstatyti į savo vėžes <...> visada išgirsta bet kokią iniciatyvą ir jeigu įmanoma, tai ir pritaria ir įsitraukia pats į tą veiklą <...>“ (R1)
	Reikšmingų sprendimų priėmimas	„<...> nuosekliai priima sprendimus <...> vienas reikšmingiausių sprendimų <...> poilsio erdvių įrengimas <...> veiklos susiję tūkstantmečio mokyklos projektu <...>“ (R1) „<...> svarbiausias sprendimas buvo tada, kai buvo atskirta progimnazija nuo gimnazijos, tas jau padėjo greičiau pereiti prie kito žingsnio <...>“ (R4)
	Bendruomenės telkimas ir bendradarbiavimas	„<...> vadovas yra pagrindinis bendruomenės telkėjas <...>“ (R5) „<...>mokyklos vadovas telkia bendruomenę, bendriems rezultatams, bendriems darbams <...>“ (R7) „<...> mokyklos vadovas palaiko ryšį su tėvais per gimnazijos tarybos susirinkimus <...>“ (R7) „<...> užtikrinimas mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo ir susidirbimo <...>“ (R6)
Komunikacijos plėtojimas	Atvirumas bendruomenei	„<...> atvirumas tėvų atžvilgiu <...>vyksta bendradarbiavimas, tarybos, su tėvais pokalbiai labai atviri <...>“ (R2)
	Komunikacija su bendruomenės nariais	„<...> labai svarbu vadovo komunikacija su darbuotojais <...>efektyvi komunikacija tarp kolegų yra esminis veiksnys <...>, nes jie tiesiogiai daro įtaką turint aiškią komunikaciją galima pasiekti sėkmingų pokyčių ir užtikrinti sklandų mokyklos darbą <...>“ (R6) „<...> informacijos sklaida ir komunikacija su visais bendruomenės nariais <...>“ (R3)
Vadovo darbo stiliaus svarba	Nuoseklumas	„<...> kryptingai buvo vadovo daroma. Ir gražiai, mažai žingsneliais, bandant išlaikyti šaltas emocijas <...>“ (R4) „<...>visi tie žingsniai daromi buvo nuosekliai <...>“ (R8)
	Teisingumas	„<...> argumentuotai ir teisingai <...>visiems vienodai teisingas vadovas <...>“ (R4) „<...> svarbiausia, kad vadovas pastebėjo kiekvieną kolektyvo narį ir buvo teisingas visiems <...>“ (R6)

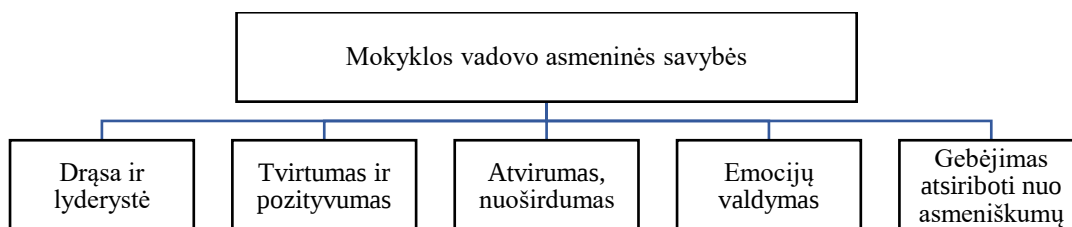
	Autonomijos suteikimas	„<...> kai vadovas leidžia ir koordinuoja tam tikras veiklas ir leidžia žmonėms patiems daryti dalykus, jo čia įsikišimo turbūt būtų reikalinga kuo mažiausia <...>“ (R5)
--	------------------------	---

Kuriant mokyklos kultūrą mokyklos vadovo vaidmuo yra esminis, išskirtinis, pasižymi sisteminiu ir nuosekliu požiūriu, nes „<...> vadovas yra vienas iš pagrindinių mokyklos kultūros kūrimo „variklių“ <...>“ (R9).

Apibendrinus informantų atsakymus išskiriami šie pagrindiniai vadovo vaidmens aspektai, mokyklos kultūros kūrime:

- **vadovo funkcijos:** paramos teikimas, reikšmingų sprendimų priėmimas bei bendruomenės telkimas ir bendradarbiavimo skatinimas
- **efektyvios komunikacijos plėtojimas:** atvirumas bendruomenei bei komunikacija su visais bendruomenės nariais;
- **vadovo darbo stiliaus svarba,** akcentuojant nuoseklumą, teisingumą bei autonomijos suteikimą bendruomenės nariams. Mokyklos vadovas suteikdamas bendruomenės nariams autonomiją ir įtraukdamas bendruomenę į sprendimų priėmimą, formuoja demokratišką ir efektyvią mokyklos kultūrą.

Informantai akcentavo mokyklos vadovo asmeninių savybių svarbą (15 pav.)



15 pav. Mokyklos vadovo asmeninių savybės, kuriant mokyklos kultūrą

Kaip matyti iš 15 pav., pateiktų informantų atsakymų, kuriant mokyklos kultūrą labai svarbu mokyklos vadovo drąsa ir lyderystė „<...> eiti į tokią vietą, kai viskas buvo išbalansuota ir pakankamai neigiamos nuotaikos vyravo „<...> tai tos drąsos tikrai labai reikėjo, nes parodyt lyderystę labai svarbu <...>“ (R1), tvirtumas ir pozityvumas: „<...> visą laiką viskas stabilu, pasakyta, padaryta, viskas, visiems aišku <...>, pozityvumas taip pat dominuoja <...>“ (R2), atvirumas, nuoširdumas ir teisingumas: „<...> atvirumas, nuoširdumas yra labai svarbu. Nes jeigu būtų susireikšminimas, kad žmonės tikrai nenorėtų į komandas ir kažką daryti <...>“ (R4). Taip pat kuriant mokyklos kultūrą svarbūs vadovo gebėjimai: valdyti emocijas (R8), sudėtingose situacijose atsiriboti nuo asmeniškumų (R8). Šios savybės užtikrina vadovo autoritetą ir pasitikėjimą bendruomenės narių tarpe.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklų vadovas kuria paramos sistemą mokykloje, prisiima atsakomybę už reikšmingų sprendimų priėmimą, telkia bendruomenės narius jų įgyvendinimui, skatina jų bendradarbiavimą bei užtikrina efektyvios komunikacijos plėtojimą. Mokyklos vadovo nuoseklūs veiksmai ir teisingumas visiems bendruomenės nariams efektyviai prideda prie bendrakūros vystymo kuriant mokyklos kultūrą.

Problemos ir iššūkiai, kuriant mokyklos kultūrą reorganizacijos metu. Mokyklos bendruomenei reorganizacijos metu iškilo nemažai iššūkių ir apsunkino mokyklos kultūros kūrimą. Tyrimo metu išryškėjo pagrindiniai iššūkiai, kuriuos teko patirti kuriant mokyklos kultūrą, informantų atsakymų pagrindu išskirtos 3 kategorijos ir jų turinį atspindinčios subkategorijos (18 lentelė).

18 lentelė. Problemos ir iššūkiai, kuriant mokyklos kultūrą reorganizacijos metu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Skirtingų kultūrų derinimas	Skirtingos tradicijos	„<...>kadangi atėjo labai iš skirtingų kolektyvų žmonės, tai kartais gal tas neišklausimas tarp bendruomenės vieni kitų <...>esam labai skirtingi ir pakankamai skirtingas tradicijas esam turėję, kartais nepritario ar nesusipratimo pasitaiko <...>“(R1) „<...>esam labai tokia įvairialypė bendruomenė dėl to, kad turim ir asmeninių patirčių labai įvairių ir suprantam vertybes labai skirtingai <...>“(R5)
	Bendruomenės pasipriešinimas	„<...> bendruomenės pasipriešinimas, kai kurių narių nenoras priimti naują žmogų <...>“(R1) „<...>abi pusės tarsį „traukė paklodę į savo pusę“, siekiamos išsaugoti savo identitetą ir įtaką <...>“(R6)
Bendruomenės narių psichologiniai-emociniai sunkumai	Pasyvumas	„<...>bendrystė tokia., kad jaučiamas pasyvumas <...>“(R2) „<...>susiduriama su kolektyvo abejingumu arba nenoru įsitraukti į veiklas <...>“(R7) „<...>didžiausias sunkumas, kad dalis kolektyvo nenori naujovių, naujų idėjų, kažkokiu naujų pokyčių <...>“(R1)
	Motyvacijos stoka	„<...>keičiasi jaunų žmonių požiūris <...>sunku pritraukti mokinius, didesnio mokinių aktyvumo pasigendama <...> pilietiškumo stoka <...>“(R1) „<...> aktyvumo stoka, dėl mokytojų amžiaus <...>“(R2)
	Nuovargis	„<...> kartais atrodo, kad jau keistis ne tik, kad nebenori, bet ir nebėra jėgų tam <...>“(R5) „<...>amžius ir privalumas ir trūkumas kalbu apie bendruomenės narių amžių <...>“(R5) „<...>nes amžius yra tas, kai žmonės tiesiog pavargo, jeigu ateitų jauni žmonės, jie ateitų su kita energija <...>“(R8)
	Tarpusavio pagarbos ir pasitikėjimo stoka	„<...>tarp abiejų bendruomenių narių nebuvo pakankamai pagarbos, palaikymo ir bendradarbiavimo <...>“(R6)
Personalo valdymo iššūkiai	Mokytojų krūvių suregulavimas	„<...>atėjus gimnazijai į vieną pastatą mokytojų krūvai. Tai čia yra turbūt didžiausias iššūkis vadovams, kad mokytojai liktų optimaliai patenkinti, nes iš tikrųjų vis tiek mokinių mažėja <...>“(R4) „<...>labai dideli krūviai <...>“(R8)
	Tėvų įsitraukimas	„<...> labai pasyvūs tėvai <...>“(R3), (R9)

	Brandaus personalo valdymas	„<...>didžiausias sunkumas, su kuriuo susiduria vadovas, yra tai, kad kolektyvas yra brandus, ir kiekvienas jaučiasi turintis savo teisingą nuomonę <...>“ (R6)
--	-----------------------------	---

Informantų atsakymų pagrindu galima išskirti šias pagrindines problemas ir iššūkius, kuriant mokyklos kultūrą mokyklos reorganizacijos metu:

1) skirtingų kultūrų derinimas:

- **skirtingos tradicijos**, turėjo įtaką kuriant mokyklos kultūrą, nes sujungtos mokyklos turėjo skirtingas tradicijas: „<...>esam labai tokia įvairialypė bendruomenė dėl to, kad turim ir asmeninių patirčių labai įvairių ir suprantam vertybes labai skirtingai <...>“ (R1);
- **bendruomenės pasipriešinimas**, abiejų mokyklų bendruomenės siekė „<...> išsaugoti savo identitetą ir įtaką <...>“ (R6).

2) bendruomenės narių psichologiniai-emociniai sunkumai:

- **pasyvumas** – „<...>nenoras įsitraukti į veiklas <...>“ (R7)
- **motyvacijos stoka** – tiek mokiniams, tiek mokytojams trūksta aktyvumo, mokinius „<...>sunku pritraukti <...>“ (R1), pasigendama didesnio mokytojų aktyvumo „<...> dėl mokytojų amžiaus <...>“ (R2);
- **nuovargis**, ypatingai pabrėžiamas pedagogų amžius, nes „<...>žmonės tiesiog pavargo, jeigu ateitų jauni žmonės, jie ateitų su kita energija <...>“ (R8)
- **tarpusavio pagarbos ir pasitikėjimo stoka** – „<...>tarp abiejų bendruomenių narių nebuvo pakankamai pagarbos, palaikymo ir bendradarbiavimo <...>“ (R6).

3) personalo valdymo iššūkiai:

- **mokytojų krūvių suregulavimas**, nes sujungus mokyklas pasikeitė mokytojų darbo krūviai.
- **tėvų įtraukimas**, mokyklose stebimas menkas tėvų įsitraukimas į mokyklos kultūros kūrimo procesus;
- **brandaus personalo valdymas** – „<...> kolektyvas yra brandus, ir kiekvienas jaučiasi turintis savo teisingą nuomonę <...>“ (R6).

Apibendrinant galima teigti, kad kuriant mokyklos kultūrą tenka spręsti iššūkius, susijusius su skirtingų kultūrų derinimu: skirtingų tradicijų suderinimą bei įveikti bendruomenės pasipriešinimą; bendruomenės narių psichologiniais-emociniais sunkumais: pasyvumo, aktyvumo, motyvacijos, tarpusavio pagarbos ir pasitikėjimo stoka, nuovargiu, organizacinių-vadybinių sprendimų, sprendžiant personalo valdymo iššūkius: mokytojų krūvio suregulavimo, tėvų įtraukimo į mokyklos kultūros kūrimą bei brandaus personalo valdymo problemas.

Mokyklos kultūros ateities perspektyvos. Tyrimo metu buvo siekta atskleisti mokyklos kultūros plėtojimo galimybes (ateities perspektyvas), išanalizavus informantų atsakymus galima išskirti šias pagrindines idėjas mokyklos kultūros vystymui pokyčių metu:

- **inovacijos ir tradicijų atnaujinimas:** mokyklos bendruomenė turėtų nebijoti keisti įsisenėjusių formatų ir kurti visiškai naujas tradicijas: „<...>nebijoti, kai gal kai kurių švenčių ir formatą keisti <...> ir bendru sutarimu reikėtų ieškoti visiškai naujų formų, ko nebuvo abiejose mokyklose <...>“ (R1);
- **bendradarbiavimo stiprinimas:** mokyklos kultūros vystymas turėtų remtis glaudesniu bendradarbiavimu tiek viduje, tiek su išorės partneriais: „<...>paramos reikėtų stiprinant bendradarbiavimą, visų pirma, bendruomenė labai susitelkusi, bet ir ieškoti paramos iš rajono, sakykime, jaunimo organizacijų ir ieškoti rėmėjų, kad gal galėtume išplėsti taip greičiau įgyvendinti kai kuriuos kultūrinius sumanymus<...>“ (R1);
- **komunikacijos gerinimas:** efektyvi komunikacija yra esminė sėkmingai mokyklos kultūros plėtrai: „<...> daugiau dėmesio skirti vidinei ir išoriniai komunikacijai, daugiau įtraukti gimnazijų darbuotojų. Išanalizuoti jungimosi teigiamas ir neigiamas pasekmes. Svarbu užtikrinti skaidrų dialogą, stiprinantį pasitikėjimą siekiant bendrų sprendimų visos bendruomenės labui“ <..> (R6);
- **neformalaus bendravimo skatinimas:** bendruomenės nariams svarbu atsipalaidavimo galimybės „<...> mums reikia atsipalaiduoti <...>mes tokie labiau sukaustę įtempę esame. Nuo rutinos kasdieninės <...>“ (R3) ir neformalus bendravimas, kuris stiprina santykius: „<...>nereikėtų nutraukti kolektyvo išvykų, kur mes turėdavom kartu<...>“ (R4) bendravimo neformalioje aplinkoje „<...> boso valanda, kartą per savaitę, susitikti penkiolikai, dešimt minučių. Tai aš manau visiems būtų smagu <...>“ (R4).

Apibendrintai galima teigti, kad pagrindinės mokyklos kultūros plėtos galimybės yra inovacijų diegimas, bendradarbiavimo stiprinimas, komunikacijos gerinimas bei bendruomenės narių neformalaus bendravimo plėtojimas.

DISKUSIJA

Mokyklos reorganizacijos metu keičiasi mokyklų kultūra, vyksta esminė mokyklos kultūros transformacija. Mokinių anketinės apklausos duomenimis, po mokyklos reorganizacijos labiausiai pasikeitė mokyklos emblema, tačiau mokyklos tradicijos / šventės kito nežymiai. Šiuos rezultatus papildė mokyklos tarybos narių interviu rezultatai, kad mokyklos reorganizacijos metu buvo išsaugoti mokyklos kultūros elementai, daugiausiai tradicinės mokyklos šventės, o naujų kultūros elementų kūrimas, siejamas su reorganizuotos mokyklos simbolių kūrimu: mokyklos emblema, himnu, svarstoma dėl mokyklos uniformos. Šie tyrimo rezultatai paneigia, Remanda (2016) tyrimo išvadas, kad organizacijų jungimas sukelia giluminius organizacinės kultūros pokyčius, ypatingai transformuojasi organizacijos tradicijos.

Tyrimo metu išskirti pagrindiniai mokyklos kultūros transformacijos etapai reorganizacijos metu: vadybinių sprendimų priėmimas / įgyvendinimas, komunikacija, ir mokyklos bendruomenės narių įtraukimas.

Pirmajame etape akcentuojamas sprendimų priėmimas, tyrimo metu tiek mokiniai, tiek mokyklos tarybos nariai pažymėjo, kad priimant sprendimus įtraukiama visa mokyklos bendruomenė: mokiniai (daugiausia mokinių tarybos / seimo atstovai), mokytojai, klasės vadovai (turintys tiesioginį ryšį su mokiniais ir žinantys jų poreikius). Egzistuoja demokratiški sprendimų priėmimo procesai: bendru mokyklos bendruomenės narių sutarimu. Šie tyrimo duomenys patvirtina kitų tyrėjų: Senol, Lesinger, (2018), Ngumuta ir kt. (2024), Liu ir kt. (2020) įvardintą bendruomenės narių įtraukimo į sprendimų priėmimą svarbą: įgyjant galimybę naudotis įvairiomis perspektyvomis ir kolektyvinėmis žiniomis; skatinant kolektyvinę atsakomybę bei didesnę bendruomenės narių įsitraukimą. Mokslinėje literatūroje (Fullan, 1998; Schraeder, Self, 2003; Valackienė, Želnienė, 2018) nurodomas svarbus vaidmuo sprendimų priėmime tenkantis mokyklos vadovui. Mokyklos tarybos narių tyrimo rezultatai atskleidė, kad priimant sprendimus mokyklos reorganizacijos metu didžiulė atsakomybė teko mokyklų vadovams, priimant reikšmingus sprendimus, teikiant paramą, telkiant bendruomenės narius bei skatinant jų bendradarbiavimą.

Kitas etapas labai svarbus etapas – komunikacija mokyklos reorganizacijos metu. Šie tyrimo rezultatai patvirtina Da Costa ir kt. (2021), Želvio, Jakaitienės (2022) išvalgas ir rekomendacijas, mokyklos reorganizacijos metu teikti didesnę informacijos kiekį įvairiais būdais. Tyrimo rezultatai parodė, kad informacijos sklaida ir komunikavimas su mokyklos bendruomenės nariais vyko įvairiomis formomis: oficialių susitikimų metu (mokytojų tarybos posėdžių, abiejų mokyklų mokytojų susirinkimų; bendruomenių susirinkimų, darbo grupių) bei informacijos sklaida, naudojant

virtualius būdus (informaciją pateikiant Tamo dienyne, elektroniniais laiškais, rengiant virtualias apklausas, naudojant socialinius tinklus).

Dar vienas svarbus etapas – į mokyklos kultūrą įtraukti mokyklos bendruomenės narius. Daugelis autorių (Balyer ir kt., 2015; Geurts ir kt., 2023; Cook-Sather ir kt., 2014) pabrėžia mokyklos bendruomenės narių įsitraukimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kuriant mokyklos kultūrą aktyviai įsitraukė pedagoginės bendruomenės nariai (mokyklos administracija, pedagogai), tačiau nustatyta, kad mokiniai nėra aktyvūs mokyklos kultūros kūrimo proceso dalyviai: 25 proc. respondentų nori aktyviai dalyvauti kultūros elementų kūrime (iš jų 6 proc. rodo didelį entuziazmą), tačiau beveik trečdalis visiškai nenori dalyvauti šiame procese, o didžioji dalis (46 proc.) savo dalyvavimą sieja su konkrečiomis situacijomis. Merginos daug aktyviau nei vaikinai dalyvauja mokyklos kultūros kūrimo procesuose bei nori daugiau įsitraukti į mokyklos kultūros bendrakūrą.

Mokyklos reorganizacijos metu kuriant mokyklos kultūrą patiriami iššūkiai, tiek mokinių, tiek mokyklos tarybos narių tyrimo rezultatai atskleidė, kad svarbiausios problemos yra skirtingų kultūrų derinimas; bendruomenės pasipriešinimas. Šie tyrimo rezultatai papildė Chmielecki, Sułkowsk (2016) tyrimo rezultatus, kad reorganizacijos metu darbuotojai priešinasi pokyčiams, nes skiriasi vadovavimo stilius, kasdienės veiklos praktika, požiūriai. Tyrimo metu nustatyti kiti sunkumai – bendruomenės narių psichologiniai-emociniai, organizacinių-vadybinių sprendimų priėmimo, sprendžiant personalo valdymo iššūkius.

Mokyklos kultūros kūrime svarbų vaidmenį atlieka bendrakūros vystymas per mokytojų ir mokyklos vadovų lyderystę. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pedagogai, ne tik patys aktyviai dalyvauja mokyklos kultūros kūrime, bet kartu skatina bei gali įgalinti kitų bendruomenės narių įsitraukimą, o mokyklos vadovai telkia bendruomenės narius, skatina bendradarbiavimą bei užtikrina efektyvios komunikacijos plėtojimą. Šie tyrimo duomenys patvirtina Cassata, Allensworth (2021) tyrimo rezultatus, kuris išskiria esminius bendrakūros veiksnius: kitų įkvėpimą, dalijimąsi su kolegomis, darbą bendradarbiaujant, pokyčių skatinimą ir individualios paramos teikimą.

Sėkmingas mokyklos kultūros kūrimas reikalauja nuoseklaus ir sisteminio požiūrio, apimančio inovacijų diegimą, bendradarbiavimo stiprinimą, komunikacijos gerinimą bei bendruomenės narių neformalaus bendravimo plėtojimą.

Kadangi bendrakūros vystymas mokyklos kultūros kūrime naujas reiškiny, todėl bendrakūros diegimo aspektai galėtų tapti išsamesniu tyrimų nagrinėjimo objektu.

IŠVADOS

1. Mokyklos kultūra yra vienas iš mokyklos kokybės ir organizacinio efektyvumo rodiklių, apimantis vertybes, normas, įsitikinimus, ritualus ir mokyklos tradicijas. Esminiai veiksmingos mokyklos kultūros komponentai: lyderystė, mokytojų bendradarbiavimas, kolegiali parama ir partnerystė. Mokyklų reorganizacija sukelia kompleksinius pokyčius organizacijos kultūroje: susiduria skirtingos vertybių sistemos; keičiasi nusistovėję darbo metodai; transformuojasi mokyklos tradicijos.

2. Mokyklos kultūros transformacijos metu pokyčių valdymas reikšmingiausias veiksnys, lemiantis reorganizacijos sėkmę. Pagrindiniai pokyčių veiksniai, kuriant mokyklos kultūrą apima mokyklos strategijos kūrimą, bendradarbiavimo kultūros puoselėjimą, suinteresuotųjų šalių įtraukimą į sprendimų priėmimą, efektyvų išteklių valdymą, lyderystę. Bendrakūra vaidina svarbų vaidmenį mokyklos kultūros formavime, kai mokyklos bendruomenės nariai aktyviai dalyvauja dialoge, keičiasi ištekliais ir mokosi vieni iš kitų, kurdami ne tik naujas žinias, bet ir formuodami bendras vertybes bei elgesio normas mokykloje.

3. Empiriškai ištyrus mokyklos kultūros pokyčius, mokinių ir mokyklos tarybos narių įsitraukimą į mokyklos kultūros kūrimo procesus bei bendrakūros vystymo iššūkius mokyklų reorganizacijos kontekste, nustatyta:

- efektyviausi pokyčių valdymo būdai yra vadybinių sprendimų įgyvendinimas, komunikacija ir bendruomenės narių įtraukimas. Didžiausią vertę kuria visos bendruomenės įtraukimas į bendras veiklas (projektus, renginius, išvykas) bei pozityvi emocinė savijauta (gera nuotaika, geranoriškumas bei pagarbus bendravimas);
- įvertinus mokyklos bendruomenės narių įsitraukimą į mokyklos kultūros kūrimo procesus nustatyta, kad mokyklos vadovo nuoseklūs veiksmai efektyviai prideda prie bendrakūros vystymo, kuriant mokyklos kultūrą, mokyklos vadovas prisiima atsakomybę už reikšmingų sprendimų priėmimą, telkia bendruomenės narius jų įgyvendinimui, skatina bendradarbiavimą bei užtikrina efektyvios komunikacijos plėtojimą. Svarbų vaidmenį bendrakūros vystyme atlieka pedagogai, kurie ne tik patys aktyviai dalyvauja mokyklos kultūros kūrime, bet ir skatina ir įgalina kitų bendruomenės narių įsitraukimą;
- įvertinus bendrakūros vystymo įtaką šiam procesui, pagrindinės problemos ir iššūkiai yra skirtingų mokyklų kultūrų derinimas, bendruomenės pasipriešinimas pokyčiams, bendruomenės narių psichologiniai-emociniai sunkumai: pasyvumas, aktyvumo, motyvacijos, tarpusavio pagarbos ir pasitikėjimo stoka, nuovargis, organizacinių-vadybinių sprendimų paieška, sprendžiant personalo valdymo iššūkius: mokytojų krūvio sureguliuojimo, tėvų įtraukimo į mokyklos kultūros kūrimą bei brandaus personalo valdymo problemas;

- įvertinus mokinių įsitraukimą į mokyklos kultūros kūrimo procesus nustatyta, kad mokiniai nėra aktyvūs mokyklos kultūros kūrimo proceso dalyviai: skirtingų mokyklų mokinių bendradarbiavimo intensyvumas nėra didelis; merginos daug aktyviau nei vaikinai dalyvauja mokyklos kultūros kūrimo procesuose bei nori daugiau įsitraukti į mokyklos kultūros bendrakūrą. Svarbiausi veiksniai, kurie stiprina mokyklos kultūrą po jos reorganizacijos yra šie: bendrų renginių organizavimas, kuriuose dalyvauja visi mokiniai; mokytojų ir mokytojų bendradarbiavimo plėtojimas; mokinių įtraukimas į sprendimų priėmimą; bendrų projektų tarp klasių iš skirtingų buvusių mokyklų vykdymas.

REKOMENDACIJOS MOKYKLŲ VADOVAMS

Siekiant stiprinti bendrakūros vystymą, kuriant mokyklos kultūrą reorganizacijos metu mokykloms **rekomenduojama**:

- **kurti vieningą kultūrinį identitetą**, organizuojant bendrus susirinkimus, kurių metu būtų aptartos abiejų mokyklų vertybės, tradicijos ir kultūriniai elementai;
- **stiprinti komunikaciją ir bendradarbiavimą tarp visų bendruomenės narių**, organizuojant bendras veiklas, projektus ir iniciatyvas, kuriose dalyvautų abiejų mokyklų bendruomenės nariai; įtraukti mokinius į tokias veiklas kaip mokyklos švenčių organizavimas, mokyklos aplinkos puošimas / kūrimas ir naujų tradicijų kūrimas;
- **spręsti bendruomenės narių psichologinius-emocinius sunkumus**, organizuojant neformalaus bendravimo renginius (išvykas, „boso valandas“, bendrus laisvalaikio renginius); dalyvaujant kvalifikacijos tobulinimo veiklose (komandos formavimo užsiėmimuose, supervizijose, seminaruose);
- **reguliariai stebėti ir vertinti mokyklos kultūros kūrimo procesus**, atliekant bendruomenės nuomonės tyrimus apie mokyklos kultūrą ir jos pokyčius, remiantis gautais rezultatais, koreguoti mokyklos kultūros kūrimo strategiją.

LITERATŪRA

1. Bakanovė, A. Bagdonienė, L., Sudhanshu, R. (2012). Bendrakūros kompleksiskumas išteklių, tiekimo grandinės valdymo ir atvirųjų inovacijų teorijų sandūroje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 4, 188–196. <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:6080918/>.
2. Baranauskienė, V., Daugirdas, V. (2017). Lietuvos probleminių regionų bendrojo ugdymo mokyklų tinklo kaita 2001–2016 m. – didėjančios teritorinės atskirties atspindys. *Geografijos metraštis*, Nr. 50, 57–74. <https://www.lituanistika.lt/content/82787>.
3. Balyer, A., Karatasa, H., Alcia, B. (2015). School Principals' Roles in Establishing Collaborative Professional Learning Communities at Schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197, 1340 – 1347. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.387>.
4. Bhengu, T., Mthembu, T. (2014). Effective Leadership, School Culture and School Effectiveness: A Case Study of Two 'Sister' Schools in Umlazi Township. *Journal of Social Sciences*, 38(1), 43–52. DOI: [10.1080/09718923.2014.11893235](https://doi.org/10.1080/09718923.2014.11893235).
5. Bairašauskienė, L. (2023). *Mokyklų vadybos kultūros labirintai*. (Monografija). Vilnius: MRU. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/3f083139-e011-42ac-9a67-830c0b019460/content>.
6. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
7. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis. II dalis. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
8. Bojorovienė, J., Pancerovienė, A. (2022). Organizacijos kultūros vystymas vykstant reorganizacijai (aukštųjų mokyklų jungimo atvejis). *Studijos – verslas – visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos*, 1(VII), 40–54. <https://doi.org/10.52320/svv.v1iVII.230>.
9. Cassata, A., Allensworth, E. (2021). Scaling standards-aligned instruction through teacher leadership: methods, supports, and challenges. *International Journal of STEM Education*, 8, 39, 1–21. <https://doi.org/10.1186/s40594-021-00297-w>
10. Chmielecki, M., Sułkowski, L. (2016) Organizational Culture in Mergers and Acquisitions. *Journal of intercultural Management*, Vol. 8, No. 4, 47–58. <https://doi.org/10.1515/joim-2016-0023>.
11. Cook-Sather al. (2014). *Engaging Students as Partners in Learning and Teaching* (2): Practical guidance for academic staff and academic developers. *International Consortium on Educational Development Conference, Stockholm, Sweden*, http://iced2014.se/proceedings/1146_BovillFeltenCook-Sather%20.pdf.
12. Da Costa, R., Miguel, J., Dias, A., Pereira, L. Santos, J. (2021). Exploring the Cultural, Managerial and Organizational Implications on Mergers and Acquisitions Outcomes. *Organizacija*, Volume 54, 18–35. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0002>.

13. Dalin, P. Rolff, H., G., Kleekamp (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto alba.
14. Davidoff, S., Lazarus, S. (1997). *The Learning School: An Organisation Development Approach*. Cape Town: Juta.
https://www.oerafrica.org/sites/default/files/PCS_Readings_section%203_reading%208.pdf.
15. Deal, T. E., Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
16. Družinec, V. (2019). Review of empirical research of school culture. *Studia Polensia*, Vol. 6, No 1, 609–620. https://www.ffst.unist.hr/_download/repository/2019_2_10_Druzinec_eng.pdf.
17. Duan, X., Du, X., Yu, K. (2018). School culture and school effectiveness: The mediating effect of teachers' job satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17(5), 15–25. <https://doi.org/10.26803/ijlter.17.5.2>.
18. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. <https://www.scribd.com/document/336861490/Dubausko-Organizacijos-elgsena-pdf>.
19. Durukan, H. (2006). The visioner role of school administrator. *Semantic Scholar*.
20. Enos, G. (2023). Building an inclusive work culture can help BH agencies in retention. *Mental Health Weekly*, 33(25), 1–7. <https://doi.org/10.1002/mhw.33689>.
21. Ertz, M. (2024). Co-creation. *Encyclopedia*, 4(1), 137–147. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4010012>.
22. Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, Vol. 4. 1–24. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12087>.
23. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba.
24. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa (vadovėlis)*. Vilnius: MRU.
25. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: MRU.
26. Galvagno, M., Dalli, D. (2014), Theory of Value Co-Creation: a Systematic Literature Review, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 24 No. 6, 643–683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>.
27. Geros mokyklos koncepcija. (2015). *TAR*, 2015-12-21, Nr. 20048 <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/46675970a82611e59010bea026bdb259?jfwid=32wf90sn>
28. Gheorghe, V., Bouros, M. (2020). The organisational culture of the school-general and specific problems of online education. *Journal of Romanian Literary Studies* 23, 246–250. <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=1180613>.
29. Geurts et al. (2023). Co-creation and decision-making with students about teaching and learning: a systematic literature review. *Journal of Educational Change*, 25, 103–125. <https://doi.org/10.1007/s10833-023-09481->.

30. Hughes, M. (2007). When Faculties Merge: Communicating Change. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, Volume 4, No. 1, 25–38. https://doi.org/10.1386/jots.4.1.25_1.
31. Ismail, M., Khatibi, A., Azam, F. (2022). Impact of School Culture on School Effectiveness in Government Schools in Maldives. *Participatory Educational Research*, Vol.9(2), 261–279. <http://dx.doi.org/10.17275/per.22.39.9.2>.
32. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business systems and economics*, No. 2 (2), 130–145. <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/32088b7f-c87d-4069-a1af-b843982988f3>.
33. Jerald, C. D. (2006). School Culture: The Hidden Curriculum. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED495013.pdf>.
34. Jezukevičiūtė, D. (2014). Jaunimo verslios aplinkos plėtra: viešojo ir NVO sektorių bendradarbiavimas Kaune. *Socialinis ugdymas / Socialiniam ugdymui(si) palanki aplinka ir jos kūrimo strategijos*, t. 38, Nr. 2, 145–159. <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/bd7fb18d-faf4-4c5d-a9d0-4c4845def07f/content>.
35. Juodaitytė, A., Malinauskienė, D., Pocevičienė, R., Masiliauskienė, E. (2012). Regioniškumo principo raiška mokyklų tinklo pertvarkoje ir pasekmės kaimo vaikų socialinei gerovei. *Acta humanitarica universitatis Saulensis*. T. 14, 417–428. <https://www.lituanistika.lt/content/44372>.
36. Kaminskienė, L., Jurgilė, V., Žydzūnaitė, V. (2022). Teacher Leadership within the Learning Co-creation with Students: School Administration Attitudes. *European Journal of Contemporary Education*, 11 (2), 408–422. <https://oaji.net/articles/2022/2-1659904488.pdf>.
37. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
38. Karadag, E., Oztekin-Bayir, O. (2018). The effect of authentic leadership on school culture: A structural equation model. *IJELM*, 6(1), 40–75. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2018.2858>.
39. Labanauskas, A. (2024). The Expression of Teacher-Leadership in the Organisation of the Educational Process at a Progymnasium. *Regional formation and development studies*, No. 2 (43), 83–95. <https://doi.org/10.15181/rfds.v42i1.2614>.
40. Lewis, J., Asberry, J., DeJarnet, G., King, G. (2016). The Best Practices for Shaping School Culture for Instructional Leaders. *Semantic Scholar*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1120644.pdf>.
41. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012). *Valstybės žinios*, 2012-05-30, Nr. 61-3050. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.412512>.
42. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (1991). *Valstybės žinios*. Nr. 23-593 (suvestinė redakcija nuo 2025-01-01 iki 2025-12-31). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>.
43. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo, sporto ministro įsakymas „Dėl priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo bendrųjų programų patvirtinimo“ (2022). *TAR*, 2022-08-24, Nr. 17452 <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/45f3b02523e311edb36fa1cf41a91fd9>.

44. Lindsay, B., Smit, E. (2018). How the implementation of organizational change is evolving. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/implementation/our-insights/how-the-implementation-of-organizational-change-is-evolving>.
45. Liu, Y., Bellibas, M. S. Gumus, S. (2020). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–24. <https://doi.org/10.1177/17411432209104>.
46. Merkys, G., Bubelienė, D., Bitaitis, D. (2019). Mokyklos kultūros raiška ir formavimo prielaidos skirtingo tipo švietimo įstaigose. *SOTER*, 71 (99), 36–53. [https://doi.org/10.7220/2335-8785.71\(99\).3](https://doi.org/10.7220/2335-8785.71(99).3).
47. Bajoriūnaitė, V., Brazienė, D., Gendvilis, V. ir kt. (2004). *Mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijos* (2004). (Rengėjai: Vilnius, Homo Liber. https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/svietimas/kiti/MokTinklas_1-113.pdf.
48. Milašiūtė, I. (2021). Organizacinės kultūros formavimas nuotoliniu būdu dirbančiose Lietuvos organizacijose. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai*, Nr. 24, 210–217. <https://doi.org/10.7220/2538-6778.2021.24>.
49. Miknevičiūtė, D., Valackienė, A. (2017). Strateginių pokyčių krypčių identifikavimo organizacijose koncepto pristatymas. *TILTAI*, Nr. 3, 29–38. <https://doi.org/10.15181/tbb.v77i3.1669>.
50. Ngumuta, M., Kirimi, F., Mandela, R. (2024). The effects of aspects of school culture on academic performance in selected public secondary schools. *International Journal of Education and Research*, Vol. 12 No. 5, 41–58. <https://ijern.com/journal/2024/May-2024/04.pdf>.
51. Newmann, F. M., Bruce, M., Youngs, P. (2000). Professional development that addresses school capacity: lessons from urban elementary schools. *American Journal of Education*, 108(4), 259–229. <https://doi.org/10.1086/444249>.
52. Osborne, S. P., Brown, L. (2011). Innovation in Public Services: Engaging with Risk. *Public Money & Management*, 31 (1), 1–8. <https://doi.org/10.1080/09540962.2011.545532>.
53. Parada-Gañete, A., Trillo-Alonso, F. (2023). Good Practices of Educational Inclusion: Criteria and Strategies for Teachers' Professional Development. *Educ. Sci.* 13(3), 1–19. <https://doi.org/10.3390/educsci13030270>.
54. Paužuolienė, J. (2018). Organizacinės kultūros elementų ištyrimas taikant kokybinį tyrimo metodą. *Studijos – verslas – visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos III : tarptautinės konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys*, 81–92. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1277907.pdf>.

55. Piktornaitė, I., Paužuolienė, J. (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai*, Nr. 4, 93–108. <https://www.lituanistika.lt/content/52169>.
56. Progimnazijų ir pagrindinių mokyklų paskirtis ir vieta bendrojo ugdymo sistemoje (2016). *Švietimo problemos analizė*, Nr. 2 (145), p. 1–12. <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/07/progimnazijos.pdf>.
57. Rekomendacijų paketas dėl mokyklų tinklo pertvarkos (2018). Vilnius, LR Švietimo ir mokslo ministerija. https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Papildomas%20menu2/ES_parama/2014_2020/Rekomendacij%C5%B3%20paketas%20d%C4%97l%20mokykl%C5%B3%20tinklo%20pertvarkos.pdf
58. Remanda (2016). A Review of Organizational Culture in the Mergers & Acquisitions Process. *Journal of Media Critiques*, 8(2), 99–109. <https://doi.org/10.17349/JMC116206>.
59. _Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėdos universitetas.
60. Schraeder, M., Self, D.R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective, *Management Decision*, Vol. 41 No. 5, 511–522. <https://doi.org/10.1108/00251740310479359>.
61. Sergiovanni, T. J. (2005). The Virtues of Leadership. *The Educational Forum*, Volume 69, 112–123. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ683737.pdf>
62. Senol, H., Lesinger, F. Y. (2018). The Relationship between Instructional Leadership Style, Trust and School Culture. *IntechOpen*, 1–23. DOI: [10.5772/intechopen.75950](https://doi.org/10.5772/intechopen.75950).
63. Survutaitė, D. (2016). *Mokyklos kultūros raiška*. (Monografija) Vilnius: LEU. <https://www.lituanistika.lt/content/79081>.
64. Staniulienė, S., Dilienė, D. (2014). Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, No. 72, 79–93. <https://doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2014.72.5>.
65. Stolp, S. Smith, S. C. (1995). *Transforming school culture: stories, symbols, values, and the leader's role*. Clearinghouse on Educational Management. University of Oregon. <https://eric.ed.gov/?id=ED386783>.
66. Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
67. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda: KU.
68. Šimanskienė, L., Gargasas, A., Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 37, No. 2, 310–320. <https://www.lituanistika.lt/content/59113>

69. Šliavaite, K. (2018). Ar galimas neoliberalus socialinis teisingumas? Lietuvos mokyklų tinklo optimizavimo interpretacijos ir patirtys. *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*, Nr. 9 (2), 37–60. <https://www.lituanistika.lt/content/72437>
70. Al-Taneiji, S., Ibrahim, A. (2017). Practices of and Roadblocks to Teacher Leadership in the United Arab. *International Education Studies*, Vol. 10, No. 6, 87–99. <https://doi.org/10.5539/ies.v10n6p87>.
71. Turan, S. Bektas, B. (2013). The Relationship between School Culture and Leadership Practices. *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 52, 155–168. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1060393.pdf>
72. Valackienė, A. Želnienė, V. (2018). Kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergija ugdymo įstaigose: metodologinis tyrimo konstruktas *TILTAI*, Nrt. 2, 55–74. DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v79i2.1777>.
73. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. Verslas: teorija ir praktika, 7(1), 45–53. <https://doi.org/10.3846/btp.2006.07>.
74. Zahed-Babelan, A., Ghodratollah K., Mahdi, M., Rezaei, S. A. (2019). Instructional leadership effects on teachers' work engagement: roles of school culture, empowerment, and job characteristics. *CEPS Journal*, 9, 3, 137–156. DOI: [10.26529/cepsj.181](https://doi.org/10.26529/cepsj.181)
75. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
76. Želvys, R., Dukynaitė, R., Vaitekaitis, J., Jakaitienė, A. (2020). Švietimo tikslų transformacija į rezultatų rodiklius Lietuvos ir tarptautinėje švietimo politikoje. *Acta Paedagogica Vilnensia*, Vol. 44, 18–33. <https://www.lituanistika.lt/content/87384>.
77. Želvys, R., Jakaitienė, A. (2022). Struktūrinės ir sisteminės švietimo reformos: ar struktūriniai pokyčiai gali pagerinti švietimo kokybę ir laiduoti socialinį teisingumą? *Socialinis ugdymas*, t. 57, Nr. 1, 6–18. <https://www.lituanistika.lt/content/98811>.
78. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

PRIEDAI

Priedas Nr.1

ANKETA MOKINIAMS

Mieli mokiniai,

Šios anketos tikslas – įvertinti mokinių išitraukimą mokyklos kultūros kūrimą po mokyklos reorganizacijos.

Anketa anoniminė, vardo, pavardės rašyti nereikia, apibendrinti duomenys bus panaudoti baigiamajame darbe. Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus ir išrinkti Jums tinkamą atsakymą ir pažymėti.

Būkite dėmesingi, sekite nuorodas ties klausimais. Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus ir išrinkti Jums tinkamą atsakymą ir pažymėti varnelę ✓

Jūsų nuomonė labai svarbi.

- 1. Kaip pasikeitė mokyklos tradicijos, simboliai ar kiti skiriamieji ženklai po mokyklos reorganizacijos?** (įvertinkite kiekvieną teiginį nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nepasikeitė, 5 – visiškai pasikeitė)

Mokyklos skiriamieji ženklai	Visiškai nepasikeitė	Šiek tiek pasikeitė	Vidutiniškai pasikeitė	Stipriai pasikeitė	Visiškai pasikeitė
Mokyklos herbas	1	2	3	4	5
Mokyklos emblema	1	2	3	4	5
Mokyklos tradicijos/šventės	1	2	3	4	5

- 2. Kaip vertinate mokyklos tradicijų, simbolių ar kitų skiriamųjų ženklų pasikeitimus?** (įvertinkite kiekvieną teiginį nuo 1 iki 5, kai 1 – labai nepatinka, 5 – labai patinka)

Mokyklos skiriamieji ženklai	Labai nepatinka	Nepatinka	Nei patinka nei nepatinka	Patinka	Labai patinka
Mokyklos herbas	1	2	3	4	5
Mokyklos emblema	1	2	3	4	5
Mokyklos tradicijos /šventės	1	2	3	4	5

- 3. Ar mokykla turi mokyklos šūkį?** (pažymėkite tinkamą atsakymą)

☐ Taip

☐ Ne

- 4. Ar reikalingas mokyklai šūkis?** (pažymėkite tinkamą atsakymą)

☐ Taip (pasiūlykite pavadinimą): _____

☐ Ne

5. Ar reikalinga mokyklinė uniforma? (pažymėkite tinkamą atsakymą)

☐ Taip

☐ Ne

6. Kokios tradicijos iš jūsų buvusios mokyklos buvo išsaugotos po mokyklos reorganizacijos? (Pažymėkite visus tinkamus variantus)

☐ Mokslo metų pradžios/pabaigos šventės

☐ Mokyklos gimtadienio minėjimas

☐ Metiniai mokyklos koncertai / festivaliai

☐ Sporto šventės

☐ Kalėdiniai renginiai

☐ Abiturientų išleistuvių tradicijos

☐ Mokytojų dienos šventė

☐ Kita (įrašykite): _____

☐ Nė viena tradicija nebuvo išsaugota

☐ Nesu tikras(-a)

7. Kokias naujas tradicijas pastebėjote po mokyklų reorganizacijos? (parašykite)

8. Ar yra tradicijų, kurios buvo jūsų buvusioje mokykloje, bet dabar jų pasigendate? (pažymėkite tinkamą atsakymą)

☐ Taip (įrašykite): _____

☐ Ne

9. Kokias naujas tradicijas siūlytumėte sukurti reorganizuotoje mokykloje? (parašykite)

10. Kokie sunkumai kyla dėl mokyklos išskirtinumo po mokyklos reorganizacijos? (Pažymėkite visus tinkamus)

☐ Sunku priprasti prie naujų simbolių

☐ Sunku susitarti, kuriuos mokyklos simbolius išsaugoti

☐ Sunku suderinti skirtingų mokyklų tradicijas

☐ Jaučiamas kai kurių mokinių ar mokytojų pasipriešinimas pokyčiams

☐ Trūksta informacijos

☐ Prarandama ankstesnės mokyklos tradicijos

☐ Sunku sukurti naujus bendrus mokyklos simbolius ar kitus skiriamuosius ženklus

- ☐ Nėra sunkumų
- ☐ Kita (įrašykite): _____

11. Ar, jūsų nuomone, skirtingų buvusių mokyklų mokiniai bendradarbiauja kuriant naujas mokyklos tradicijas, simbolius ar kitus skiriamuosius ženklus? (pažymėkite tinkamą atsakymą)

- ☐ Taip, labai aktyviai
- ☐ Taip, vidutiniškai
- ☐ Taip, bet minimaliai
- ☐ Ne, nebendradarbiauja
- ☐ Nežinau/nesu tikras(-a)

12. Kaip, jūsų manymu, priimami sprendimai dėl mokyklos tradicijų, simbolių ar kitų skiriamųjų ženklų po mokyklos reorganizacijos? (pažymėkite tinkamą atsakymą)

- ☐ Sprendžia tik mokyklos administracija (direktorius, pavaduotojai)
- ☐ Sprendžia daugiausia mokytojai
- ☐ Sprendžia mokinių taryba /seimas
- ☐ Bendru mokytojų ir mokinių sutarimu
- ☐ Įtraukiama visa mokyklos bendruomenė: mokiniai, mokytojai, tėvai
- ☐ Dominuoja vienos buvusios mokyklos nuomonė
- ☐ Nežinau

13. Ar esate dalyvavę diskusijose/sprendimuose dėl mokyklos tradicijų, simbolių ar kitų skiriamųjų ženklų po mokyklos reorganizacijos? (pažymėkite tinkamą atsakymą)

- ☐ Taip, aktyviai dalyvavau
- ☐ Taip, buvau paklaustas(-a) nuomonės
- ☐ Ne, bet norėčiau dalyvauti
- ☐ Ne, nedomina

14. Ar, jūsų nuomone, mokinių idėjos dėl naujų mokyklos tradicijų, simbolių ar kitų skiriamųjų ženklų yra svarbios / išklausomos? (pažymėkite tinkamą atsakymą)

- ☐ Taip, visada
- ☐ Dažniausiai taip
- ☐ Kartais
- ☐ Retai
- ☐ Niekada

15. Ar norėtumėte dalyvauti kuriant ar atnaujinant reorganizuotos mokyklos tradicijas, simbolius ar kitus skiriamuosius ženklus? (pažymėkite tinkamą atsakymą)

- ☐ Taip, labai norėčiau
- ☐ Taip, jei būčiau pakviestas(-a)
- ☐ Galbūt, priklausytų nuo situacijos
- ☐ Ne, nenoriu

16. Kuriose veiklose norėtumėte dalyvauti kuriant ar atnaujinant mokyklos tradicijas, simbolius ar kitus skiriamuosius ženklus? (Pažymėkite visus tinkamus)

- ☐ Mokyklos uniformos dizainas
- ☐ Naujų tradicijų kūrimas
- ☐ Mokyklos švenčių organizavimas
- ☐ Mokyklos aplinkos puošimas/kūrimas
- ☐ Mokyklos socialinių tinklų turinio kūrimas
- ☐ Mokyklos simbolikos kūrimas/ atnaujinimas
- ☐ Kita (įrašykite): _____

17. Koks, jūsų nuomone, turėtų būti santykis tarp senų (iš buvusių mokyklų) ir naujų tradicijų? (pažymėkite tinkamą atsakymą)

- ☐ Reikėtų išsaugoti kuo daugiau senų tradicijų
- ☐ Reikėtų sukurti daugiausia naujus tradicijas
- ☐ Reikėtų rasti pusiausvyrą tarp senų ir naujų tradicijų
- ☐ Neturiu nuomonės

18. Kas, jūsų nuomone, labiausiai padėtų sustiprinti mokyklos tradicijų, simbolių ar kitų skiriamųjų ženklų kūrimą? (Pažymėkite iki 3 variantų)

- ☐ Bendri renginiai, kuriuose dalyvauja visi mokiniai
- ☐ Naujų tradicijų kūrimas
- ☐ Mokinių įtraukimas į sprendimų priėmimą
- ☐ Bendri projektai tarp klasių iš skirtingų buvusių mokyklų
- ☐ Mokinių ir mokytojų bendradarbiavimas
- ☐ Tarpklasinis bendradarbiavimas
- ☐ Kita (įrašykite): _____

BENDROJI INFORMACIJA

Jūsų lytis:

- ☐ mergina
- ☐ vaikinai

Jūsų klasė:

- ☐ I–II gimnazijos klasė

☐ III–IV gimnazijos klasė

Kiek laiko mokotės šioje (jau reorganizuotoje) mokykloje?

☐ Mažiau nei 1 metus

☐ 1 metus

☐ 3 metus

☐ 4 metus

Dėkojame už Jūsų atsakymus!

INTERVIU MOKYKLOS TARYBOS NARIAMS (TĖVAMS, MOKYTOJAMS)

Mielas tėveli / mokytojai,

Šio interviu tikslas yra atskleisti mokyklos kultūros kūrimą vykstant mokyklos reorganizacijai ir įvertinti bendrą veiklą mokyklos kultūros stiprinime. Visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkretaus tyrime dalyvavusio asmens. Garantuoju Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą.

Pokalbio temų ir klausimų sąrašas

- 1. Prašau prisiminkite ir pasidalinkite, kaip atrodė mokyklų reorganizacijos pradžia?**
 - 1.1. Kokios vadybinės strategijos buvo pasirinktos ir įgyvendinamos jungiant dvi mokyklas?
Prašau įvardinkite.
 - 1.2. Kaip buvo komunikuojama apie būsimus pokyčius su abiejų mokyklų bendruomenėmis?
- 2. Kaip, kokių būdu tariatės dėl naujos mokyklos kultūros formavimo strategijos?**
 - 2.1. Kas dalyvavo generuojant idėjas, priimant sprendimus?
 - 2.3. Kokie ištekliai buvo naudoti, kuriant naujos mokyklos kultūrą?
 - 2.4. Kas, jūsų nuomone, ypatingai gerai „suveikė“, pasisekė? Kodėl?
 - 2.5. Su kokiais iššūkiais susidūrėte kurdami bendrą mokyklos kultūrą?
- 3. Kokie svarbiausi mokyklos kultūros elementai (simboliai, ritualai, tradicijos) buvo išsaugoti po reorganizacijos, o kokie kuriami nauji?**
 - 3.1. Kaip ir kodėl juos pasirinkote?
 - 3.2. Kas ypač pasiteisino? Kodėl?
- 4. Koks, Jūsų nuomone, yra pedagogų vaidmuo kuriant mokyklos kultūrą po reorganizacijos?**
 - 4.1. Ar pedagogai gali daryti įtaką naujos mokyklos kultūros formavimui? Jei taip, kokiais būdais? Jei ne, kas trukdo?
 - 4.2. Kaip pedagogų bendruomenė prisitaikė prie reorganizacijos sukeltų pokyčių? Ar pastebite skirtumų tarp pedagogų, kurie anksčiau dirbo skirtingose mokyklose?
 - 4.3. Su kokiais iššūkiais susidūrėte?
- 5. Koks mokyklos vadovo vaidmuo kuriant ir stiprinant mokyklos kultūrą reorganizacijos metu?**
 - 5.1. Kaip mokyklos vadovas padeda kurti ir palaikyti mokyklos kultūrą po reorganizacijos? Ar jaučiatės išgirsti ir įtraukti? Pasidalinkite savo patirtimi.

5.2.Kokie vadovo veiksmai ar sprendimai Jums atrodo reikšmingiausi?

5.3.Kokias mokyklos vadovo asmenines savybes ar vadovavimo stilių laikote svarbiausiu sėkmingam mokyklos kultūros formavimui reorganizacijos laikotarpiu? Kodėl?

6. Koks yra bendradarbiavimo vaidmuo stiprinant mokyklos kultūrą po reorganizacijos?

6.1.Kaip pedagogai įtraukiami į bendros kultūros kūrimą?

6.2.Kokie metodai pasiteisina kuriant bendrą kultūrą?

6.3.Kokios bendradarbiavimo iniciatyvos labiausiai prisidėjo prie pozityvios mokyklos kultūros?

Užbaigimo klausimai

7. Kokios, jūsų nuomone, yra tolesnės mokyklos kultūros vystymo galimybės po reorganizacijos?
8. Kokios paramos reikėtų stiprinant bendradarbiavimą, kuriant vieningą kultūrą mokykloje? Kas ją turėtų teikti?
9. Kokias rekomendacijas pateiktumėte kolegoms iš kitų mokyklų, kurios ruošiasi reorganizacijai, kaip sėkmingai vystyti mokyklos kultūrą pokyčių metu?



VILNIAUS UNIVERSITETO

ŠIAULIŲ AKADEMIJA

PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2025-591
(4.16 E) 850000-V-189

RASA PRANCKŪNIENĖ

2025 m. gegužės 8 d. dalyvavo Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos
tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „JAUNASIS TYRĖJAS IŠMANIAJAI
VISUOMENEI“

ir skaitė pranešimą

**„Mokyklos kultūros transformacija reorganizacijos metu: pokyčių
valdymas ir bendrakūros vystymas“**

Direktoriaus pavaduotoja studijoms



Dr. Regina Karvelienė

2025 m. gegužės 8 d.