

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

INGRIDA IVANOVA

Edukologijos magistratūros studentė

**IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS ORGANIZACIJOS
KULTŪROS RAIŠKA**

Magistro darbas

Mokslinis vadovas(ė)
Doc. dr. R. Bakutytė

Šiauliai, 2009

Darbas originalus..... Ingrida Ivanova
(studento parašas)

SANTRAUKA

IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS ORGANIZACIJOS KULTŪROS RAIŠKA

Magistro darbas

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama, kaip ikimokyklinėse ugdymo įstaigose pasireiškia organizacijos kultūra, kai ji yra pagrindas, kuris lemia organizacijos formavimąsi bei vystymąsi. Ji suteikia organizacijai unikalumo, formuoja darbuotojams tapatumo jausmą: kultūros dėka vyksta žmogaus identifikavimasis su organizacija, kurioje jis dirba, taip pat kultūra padeda ugdyti atsidavimą organizacijai, sustiprina organizacijos kaip socialinės sistemos stabilumą, formuoja ir kryptingai veikia darbuotojų požiūrį bei elgseną.

Tyrimo objektas – ikimokyklinės ugdymo įstaigos organizacijos kultūros raiška. Todėl tyrimo objektu pasirinkta. *Darbe keliamas tikslas* – išnagrinėti ikimokyklinių ugdymo įstaigų organizacinės kultūros raikos ypatumus. Tyrimui pasiekti buvo kelti šie uždaviniai: 1) aptarti organizacijos kultūros sampratą, funkcijas; 2) pateikti ikimokyklinių ugdymo įstaigų charakteristikas, aptarti jų tipologiją; 3) atskleisti organizacijos kultūros raišką ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, remiantis tėvų ir darbuotojų apklausa; 4) remiantis atliktos lyginamosios analizės išvadomis, pateikti rekomendacijas kaip perteikti organizacijos kultūrą kitiems, ne tik tarp įmonės darbuotojų, bet ir už jos ribų. Atliekant tyrimą naudotasi tokiais tyrimo metodais: mokslinės literatūros šaltinių analizė, dokumentų analizė, pedagoginis stebėjimas, anketinė apklausa, aprašomoji statistinė duomenų analizė ir sisteminimas.

Magistro darbe atliktu tyrimu nustatyta, kad nagrinėjant organizacijos kultūros raišką tarp įstaigų darbuotojų ir ugdytinių tėvų, turi įtakos abiejų įsitraukimas į organizacijos veiklą. Nustatyta, kad ikimokyklinės ugdymo įstaigos darbuotojai siekia įtraukti ugdytinių tėvus į organizacijos veiklą bei jos kultūros formavimą per vertybių egzistavimą, įstaigos tikslo siekimą, egzistuojančią darbo atmosferą, palaikant gerus santykius tiek su darbuotojais, tiek su ugdytinių tėvais, rengiant šventes įtraukiant kuo daugiau tėvų bei skatinant savanorių tėvų dalyvavimą.

SUMMARY

ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE KINDERGARDEN

Master work

The master work examines how organizational culture comes out in the kindergardens, where it is the basis, which leads to the formation of the organization and development. It provides a unique organization, the workers form a sense of identity: due to the culture human identification is with the organization, where he works, as well as the culture helps to build commitment to the organization, enhances the organization as a social system stability, shape and act targeted employees' approach and behavior.

Object of study – the organizational cultural expression of a kindergarden. The aim of the work is to consider the kindergarden's organizational culture's features. The following tasks have been raised to realize the study: 1) discuss the concept and functions of cultural organization, 2) to provide the kindergardens' performance, discuss their typology and 3) reveal the organization's cultural expression in the kindergardens, on the basis of the survey for parents and staff, 4) on the basis of comparative analysis findings, make recommendations how to convey the organizational culture to others, not only among the employees, but also outside it. The following methods were used for the study: scientific literature analysis, document analysis, pedagogical observation, questionnaire, the descriptive statistical data analysis, and systematization.

The results of the study have revealed that examining the organizational cultural expression among the workers and children's parents, affecting both involvement into the organization's activity. It was found that the kindergarden's workers seek to include children's parents into the organization's activity and its culture's formation through the existence of values, institutions objectives, the existing working atmosphere, maintaining good relations with both staff and children's parents, preparing feasts, including as many parents as possible and promoting parents' volunteering participation.

TURINYS

IVADAS.....	8
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS RAIŠKA TEORINIU ASPEKTU	12
1.1. Organizacijos samprata	12
1.2. Organizacijos kultūros samprata	14
1. 3. Organizacijos kultūros elementai – vertybės ir nuostatos	16
1. 4. Organizacijos kultūros funkcijos	18
1. 5. Organizacijos kultūros tipai.....	19
1. 6. Organizacijos kultūros plėtra.....	20
1.7. Vadovų bei darbuotojų įtaka organizacijos kultūrai.....	23
2. ORGANIZACINĖ KULTŪRA IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE	28
2. 1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų charakteristika.....	28
2. 2. Švietimo organizacijų tipologijos.....	30
2. 3. Organizacijos kultūros bruožų raiška ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdyme.....	32
3. IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS ORGANIZACIJOS KULTŪROS RAIŠKOS LYGINAMOJI CHARAKTERISTIKA.....	37
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	37
3.2. Tyrimo metodologinis pagrindas.....	38
3.3. Ikimokyklinių įstaigų trumpa charakteristika.....	41
3.4. Kiekybinio tyrimo imties struktūra.....	42
3.5. Ikimokyklinio ugdymo įtaigų organizacijos kultūros raiška	45
IŠVADOS	58
PASIŪLYMAI	60
LITERATŪRA	61
PRIEDAI	64

LENTELĖS

1 lentelė. OK išoriniai elementai (P. Jucevičienė, 1996).....	16
2 lentelė. Organizacijos kultūros nauda (sudaryta autorės).....	24
3 lentelė. Tyrimo instrumentarijus (sudaryta autorės).....	40
4 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius mieste ir kaime (Statistikos departamento prie LR vyriausybės duomenys).....	41
5 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=174).....	44
6 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (N=174).....	44
7 lentelė. Tėvų pasiskirstymas pagal amžių (N=50).....	45

PAVEIKSLAI

1 pav. Organizacijos charakteristikos (sudaryta autorės).....	13
2 pav. Organizacijos kultūros funkcijos (sudaryta autorės).....	18
3 pav. Organizacijos kultūros vystymo modelis (P. Jucevičienė, p. 79).....	22
4 pav. Organizacijos kultūros stiprumą lemiantys elementai (sudaryta autorės).....	23
5 pav. Organizacijose dirbančių darbuotojų skaičius (%).....	42
6. pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (%).....	43
7 pav. Organizacijos kultūros sąvoką atspindintys teiginiai (%).....	45
8 pav. Organizacijos kultūros sąvoką atspindintys teiginiai pagal įstaigas (%).....	46
9 pav. Organizacijos tikslų žinojimas (%).....	47
10 pav. Organizacijoje vyraujanti atmosfera (N=174)	47
11 pav. Darbuotojų tikslai organizacijos atžvilgiu (N=174).....	48
12 pav. Organizacijos kultūros įtakojami aspektai (N=174).....	49
13 pav. Sprendimų priėmimo valdymas organizacijose A, B ir C (N=174).....	50
14 pav. Santykiai su kolegomis (N=174).....	50
15. pav. Santykiai su vadovu (N=174).....	50
16 pav. Organizacijose vyraujančios skatinimo priemonės.....	51
17 pav. Tėvų nuomonė apie darbuotojų veiksmus vaiko ugdymo procese (N=174).....	52
18 pav. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos lankymo trukmė.....	53
19 pav. Įstaigose dominuojančios vertybės.....	54
20 pav. Tėvams ir darbuotojams sudaromos sąlygos dalyvauti organizacijos kultūroje (N=174).....	55
21 pav. Organizacijose vyraujančios vertybės.....	56

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Tyrimo anketa skirta tėvams.....	65
2 PRIEDAS Tyrimo anketa skirta darbuotojams.....	68

IVADAS

Tyrimo problema, aktualumas. Šiuo laikotarpiu visuomenėje vykstančių procesų novatoriškumas skatina švietimo sistemą keistis ir toliau tobulėti, tam kad būtų patenkinti ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių ir jas lankančių vaikų intensyviai besikeičiantys ir augantys poreikiai. Pagal LR Švietimo įstatymo antro skirsnio 7 straipsnį, „ikimokyklinio ugdymo paskirtis – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius. Taip pat ikimokyklinis ugdymas vyksta šeimoje, o tėvams (globėjams) pageidavus ar atsakingoms už vaiko teisių apsaugą institucijoms rekomendavus, pagal ikimokyklinio ugdymo programą. Ikimokyklinio ugdymo programą vykdo lopšeliai, lopšeliai-darželiai, darželiai, mokyklos-darželiai ir kitos mokyklos, laisvasis mokytojas ar kitas švietimo teikėjas. Be to, ikimokyklinio amžiaus vaiką namuose auginančiai šeimai teikiama švietimo pagalba Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka“ (Švietimo įstatymas, 2006-06-12).

Švietimas – visuomenės tapatybės saugotojas ir kūrėjas. Švietimas sergsti, kuria ir perduoda vertybes, kurios daro žmogaus gyvenimą prasmingą, o visuomenės gyvenimą – darnų ir solidarų. Ne mažiau svarbi švietimo paskirtis – ugdyti asmens bendruomeniškumą, jo gebėjimą derinti savo siekius su pilietinės bendruomenės siekiais, ir taip kurti pamatus savarankiškam ir kūrybiškam tautos gyvenimui. Siekdama būti efektyvi, mokykla turi tapti besimokančia organizacija.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos atkreipia didesnę dėmesį į mokymosi ir mokėjimo svarbą vaiko asmenybės brandai, bendraujant su kitų kultūrų žmonėmis, pripažįstant kitas kultūras, dalijantis turimomis vertybėmis. Taip sudaromos palankios sąlygos verbalinei komunikacijai ugdyti, plėsti kultūrinės žinias.

Kaip parodė mokslinių Lietuvos ir užsienio šalių analizė, vis didesnis dėmesys skiriamas organizacijos kultūrai. Daugelis autorių (Jucevičienė P. 1996; Lewins R.D. 2006; Robbins S.P. 2001; Schein Edgar H. 1992; Šimanskienė L. 2002 ir kt.) organizacijos kultūrą apibrėžia panašiai. Taigi organizacijos kultūra – tai būdingų tos ar kitos organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma, taip pat rašytos ir nerašytos elgesio taisyklės, ritualai, papročiai, ceremonijos, mitai, simboliai ir kt. Šių mokslininkų tyrimais nustatyta, kad organizacijos kultūra daro įtaką įstaigos veiklai, ji dažniausiai pasireiškia per organizacijos darbuotojus, o ugdymo organizacijoje sėkmė priklauso nuo darbuotojų gebėjimo sudominti vaikus ir jų tėvus bei siekio įtraukti juos visus į bendrą veiklą.

Anot P. Jucevičienės (1996) kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas. Ji suteikia organizacijai unikalumo, formuoja darbuotojams tapatumo jausmą: kultūros dėka vyksta žmogaus identifikavimasis su organizacija, kurioje jis dirba, taip pat kultūra padeda ugdyti atsidavimą

organizacijai, sustiprina organizacijos kaip socialinės sistemos stabilumą, formuoja ir kryptingai veikia darbuotojų požiūrį bei elgseną (Jucevičienė P., 1996, 19 psl).

Kadangi siekiant išspręsti problemas daugelyje šiandienos organizacijų, labai svarbu suvokti bendrą organizacijos kultūros reikšmę. V. Targamadzė (1999) teigia, kad kiekviena mokykla turi rūpintis kurti palankų klimatą, nes palankus klimatas yra viena svarbiausių žmogaus sėkmingo ugdymo sąlygų: tad kuo geresnis klimatas, tuo žmogaus ugdymo procesas gali vykti rezultatyviau. Problema ta, kad norint pasiekti aukštą organizacijos kultūros lygį, dažnai būna ta, kad kiekvienos įstaigos veikla labai priklauso nuo jos narių, kaip jie geba suderinti bendrus ir savo asmeninius tikslus, priima bendras grupei normas, vertybes, įvertina iškylančias problemas.

A. Juodaitytė, D. Martišauskienė (2007) tyrinėjo darželio-mokyklos bendruomenės dalyvavimą kuriant organizacijos kultūrą. Autorės nustatė, kad tiek darbuotojai, tiek vaikai ir jų tėvai siekia įsitraukti į organizacijos veiklą, taip labiau suvokdami organizacijos kultūros raišką ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Apibendrinant reikia konstatuoti, jog organizacijos kultūros tyrimai Lietuvoje iki šiol nėra populiarūs. Ikimokyklinio įstaigų organizacijos kultūros raiška mažai nagrinėta moksliniuose darbuose. Šiuolaikiniai autoriai daugiau dėmesio skiria pelno siekiančių organizacijų kultūros formavimui, nes esant tinkamai organizacijos kultūrai galima pasiekti geresnių veiklos rezultatų. O ikimokyklinėse įstaigose tai yra susiję su jauno žmogaus ugdymu.

Darbe keliamos **problemos**:

- o Kaip darbuotojai suvokia organizacijos kultūrą l/d?
- o Kaip O K reiškiasi lopšelyje darželyje tėvų ir darbuotojų nuomone?
- o Kaip tėvai įsitraukia į organizacijos kultūros veiklą?
- o Kokie yra tirtų l/d OK tobulintini aspektai?

Darbo objektas – organizacijos kultūra ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbe keliama **hipotezė** – ikimokyklinės įstaigos organizacijos kultūra tėvų ir vaikų nuomone tirtose įstaigose yra pakankamai susiformavusi.

Darbo tikslas – išnagrinėti ikimokyklinių ugdymo įstaigų organizacinės kultūros ypatumus.

Uždaviniai:

1. Aptarti organizacijos kultūros sampratą, funkcijas.
2. Pateikti ikimokyklinių ugdymo įstaigų charakteristikas, aptarti jų tipologiją.
3. Atskleisti organizacijos kultūros raišką ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, remiantis tėvų ir darbuotojų apklausa.
4. Remiantis atliktos lyginamosios analizės išvadomis, pateikti rekomendacijas kaip perteikti organizacijos kultūrą kitiems, ne tik tarp įmonės darbuotojų, bet ir už jos ribų.

Tyrimo metodologija

Tyrimo metodai:

1. *Teoriniai*. Mokslinės literatūros, švietimo dokumentų analizė, padėjusi atskleisti teorinius nagrinėjamos problemos aspektus, pagrįsti tyrimo rezultatus.
2. *Empiriniai*. Ikimokyklinių įstaigų darbuotojų ir jas lankančių vaikų tėvų apklausa raštu, siekiant nustatyti darbuotojų išitraukimą kuriant ar formuojant organizacijos kultūrą bei jos perteikimo būdus išoriniams dalyviams. Anketos klausimai uždari, pusiau atviri ir įvertinantys tam tikrų teiginių stiprumą. Anketinė apklausa buvo vykdoma pasirinktose įstaigose, metodiškai kontroliuojant jos eigą. Taip buvo užtikrintas kokybiškas anketų užpildymas ir savalaikis jų grąžinimas.
3. *Statistiniai*: Kiekybinė trijų įstaigų anketinės apklausos duomenų analizė. Tyrimo duomenų analizė atlikta naudojantis Microsoft Excel programa.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrimas atliktas 2009 metais. Jo metu apklausti trijų ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojai ir vaikų, lankančių šias įstaigas, tėvai, pagal autorės sudarytą anketą. Tyrime dalyvavo 224 respondentų, iš jų 174 darbuotoji 50 tėvų. Buvo apklausti ikimokyklinės ugdymo įstaigose, esančios Panevėžio mieste (toliau tyrime A – lopšelis-darželis „Žvaigždutė“, B – lopšelis-darželis „Taika“, C – lopšelis-darželis „Vaivorykštė“), darbuotojai ir jas lankančių vaikų tėvai. A įstaigoje apklausta 57 darbuotojai tiek pat ir tėvų, o B – 52 darbuotojai taip pat ir tėvų, įstaigoje C – 65 darbuotojai. Tėvai buvo pasirenkami atsitiktiniu būdu, kurių imtis yra 50.

Tyrimo etapai. Tyrimas atliktas 2007-2009 metais.

1. Pirmuoju etapu analizuota mokslinė, vadybinė ir pedagoginė literatūra, interneto duomenų bazės, švietimo dokumentai. Atitinkamos literatūros analizė leido tiksliau suformuluoti tyrimo planą, atskleisti teorinius nagrinėjamos temos pagrindus.
2. Antrajame etape kurta tyrimo metodika, atliktas žvalgybinis tyrimas, kurio metu patikrintas anketų tinkamumas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.
3. Trečiajame etape buvo atliekama anketinė apklausa, kurios tikslas ištirti organizacijos kultūros raišką ikimokyklinėse ugdymo įstaigose ir atlikta tyrimo duomenų lyginamoji analizė, tikrinta hipotezė.
4. Ketvirtajame etape buvo suformuluotos išvados ir parengti pasiūlymus bei rekomendacijas siekiant perteikti organizacijos kultūrą, darbas apiformintas.

Pirmoje darbo dalyje pateikiama bendra organizacijos, kultūros bei organizacijos kultūros samprata, pristatomi organizacijos kultūros aspektai, funkcijos, pagrindinės charakteristikos. Antroje darbo dalyje nagrinėjami ikimokyklinio ugdymo įstaigų organizacinės kultūros ypatumai. Trečioje darbo dalyje nagrinėjama organizacijos kultūros raiška ikimokyklinėse įstaigose. Kadangi

kaip nėra atskiro individo be unikalaus charakterio, taip nėra nė vienos organizacijos be unikalios kultūros. Anot V. Targamadzės (1994) organizacijos kultūra susiformuoja savaime – tai nerašytos elgesio taisyklės, darbuotojų tarpusavio bendravimo normos, veiklos įpročiai ir pan., kuriuos bus siekiama atskleisti tyrimo metu. Be to, organizacijos kultūra gali ir padėti ir trukdyti organizacijai siekti savo tikslų, nes šios kultūros niekas nekontroliuoja, niekas jos neįvedė į organizaciją, ji susiformavo iš atskirų darbuotojų atsineštų kultūrų.

Darbe padarytos išvados leis įmonės A, B ir C vadovams įvertinti jų sukurtą organizacinę kultūrą, įvertinti jos suderinamumą su organizacijos strategija bei numatyti galimas organizacinės kultūros pakeitimų tendencijas. Apibendrinti anketų duomenys parodys, kokios daromos klaidos įmonėse A, B ir C, ką būtų galima ir ką būtina pakeisti. Taip pat leis pagrįsti arba paneigti darbe iškeltą hipotezę.

Praktinis darbo reikšmingumas ir naujumas.

Analizuojant mokslinę literatūrą ir atliktus tyrimus pastebėta, kad nepakankamai dėmesio skiriama į aplinkinių asmenų įtraukimą formuojant organizacijos kultūrą. Taigi šiuo tyrimu išsiaiškinta, kad vis daugiau ir dažniau ikimokyklinio ugdymo lankančių vaikų tėvai įsitraukia į organizacijos kultūrą, arba siekiama kiek įmanoma juos visus įtraukti. Taip labiau suvokiama organizacijos kultūros svarba. Ankstesniuose tyrimuose tai nebuvo užfiksuota. Taip parengtas tyrimo instrumentas, įgalinantis atskleisti organizacijos kultūros raišką ikimokyklinėje įstaigoje. Jis padės ne tik nustatyti esamą būklę, bet ir įgalins išvelgti tobulintinus aspektus.

Darbo struktūra: įvadas, 3 skyriai, 15 poskyrių, išvados, pasiūlymai, literatūra, priedai, 7 lentelių, 21 paveikslų.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS RAIŠKA TEORINIU ASPEKTU

Prieš analizuojant organizacijos kultūros sampratą, būtina išsiaiškinti, kas yra organizacija.

1.1. Organizacijos samprata

Kaip teigia A. Seilius (1998), bet kuri žmonių grupė turi atitikti tam tikrus reikalavimus, kad galėtų vadintis organizacija.

S. Gudas (2000) pastebi, kad formuluojant organizacijos sampratą dažniausiai nurodoma, jog tai:

1. tam tikras skaičius sistemingai susivienijusių žmonių arba
2. grupė žmonių, kurių visos ar kai kurios veiklos rūšys yra koordinuojamos, arba
3. bet kuri žmonių vienijimosi forma bendram tikslui pasiekti, arba
4. dviejų ar daugiau asmenų sąmoningai koordinuojama sistema.

Pasak S. Gudo (2000), pagal veiklos pobūdį organizacijos skirstomos į:

1. komercinės – pelno siekiančias (prekybinės, gamybinės ir aptarnavimo);
2. nekomercinės – pelno nesiekiančias (vyriausybines, mokymo, medicinos ir kt.);
3. netradicines (religinės bendruomenės, teroristinės, nusikalstamos, partijos ir kt.)

Visos organizacijos gali būti klasifikuojamos pagal dydį: smulkios, vidutinės ir stambios.

Organizacijos gali būti formalios ir neformalios (A. Seilius, 1998). Autorius teigia, kad organizacijos apibūdinimas pritaikytas formaliai organizacijai, tačiau kiekvienoje organizacijoje, išskyrus gal labai mažas, būna neformalios organizacijos. Pasak A. Seiliaus, egzistuoja jos ir šiaip, nebūtinai tik formaliose organizacijose, – tai grupės, kurios atsiranda spontaniškai, bet kuriose žmonės reguliariai sąveikauja. Neformaliose organizacijose paprastai nebūna vadovų, tačiau jos daro tokią stiprią įtaką, kad jų ignoruoti negalima.

R. Želvys (2003) pateikia dažniausiai pasitaikančias organizacijų struktūras.

Paprastoji struktūra. Paprastoji struktūra yra mažai formalizuota. Dažniausiai ji sutinkama smulkiajame versle, kai organizaciją sudaro savininkas ir vienas ar du jo pagalbininkai arba keli nuosavybės dalininkai. Jei įmonė valstybinė, joje taip pat dirba tik keletas darbuotojų. Tai „plokščia“ organizacija, kurioje vadovai neskirstomi į aukščiausio ir žemiausio lygmens vadovus. Vadovo funkcijas čia paprastai atlieka tik vienas žmogus. Švietimo organizacijoms paprastoji struktūra mažai būdinga. Tokią struktūrą gali turėti švietimo centrai arba nedidelės švietimo konsultantų firmos.

Funkcinė struktūra. Jei organizacijos struktūra funkcinė, joje į atskirus padalinius suburiami vienoje arba keliose tarpusavyje susijusiose veiklos srityse dirbantys darbuotojai. Kiekvienam padaliniui vadovauja vadovas, kuris savo ruožtu yra pavaldus aukštesnio lygmens vadovybei.

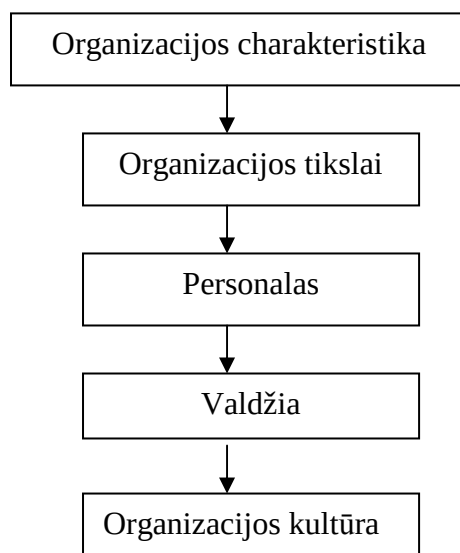
Funkcinės struktūros organizacijos sąlygiškai taip pat nėra didelės. Funkcinė struktūra būdinga daugumai ugdymo įstaigų, turinčių mokymo, ūkio, administracinį, kartais – ir kitus padalinius.

Divizinė struktūra. Kai organizacija plečiasi ir pasidaro pernelyg sudėtinga kontroliuoti funkcinės struktūros, paprastai formuojamos iš dalies autonomiškos divizijos. Kiekvienoje jų vadovai ir darbuotojai savarankiškai kuria produktus ar teikia paslaugas. Divizija daugeliu aspektų panaši į atskirą įmonę. Divizijų pavyzdžiu švietimo sistemoje galėtų būti finansiškai autonomiški didelių universitetų fakultetai ir institutai.

Matricinė struktūra – tai organizacinė struktūra, kurioje kiekvienas darbuotojas atsiskaito tiek funkciniam ar divizijos vadovui, tiek ir projekto ar grupės vadovui. Matricinės struktūros organizacijose tuo pačiu metu veikia du struktūros tipai. Faktiškai darbuotojai turi du viršininkus, t. y. jie dirba dviejose komandų grandinėse. Viena komandų grandinė yra funkcinė arba divizinė; antroje žmonės iš įvairių divizijų ar funkcinio padalinių jungiami į projektų komandas, kurioms vadovauja projektų ar grupių vadovai.

Šiuolaikinės informacinės ir komunikacinės technologijos sudarė sąlygas rasti naujam organizacinės struktūros tipui – *virtualiai struktūrai*. Virtualią organizaciją sudaro mažas pagrindinis padalinys, teikiantis kitoms organizacijoms užsakymus atlikti gamybos, paskirstymo, transportavimo, prekybos ir kitas savo veiklos įgyvendinimui reikalingas funkcijas.

Remiantis moksline literatūra, galima išskirti tokias pagrindines organizacijų charakteristikas (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacijos charakteristikos (sudaryta autorės)

1. Organizacijos tikslai.

Tai pirmoji universali organizacijos charakteristika. Sunku įsivaizduoti organizaciją, kuri neturėtų savo tikslų. Tikslų išskėlimas – tai kūrybingumo išbandymas, nes reikia pakeisti žmones ir jų grupes iš natūralios techninių vienetų būsenos į savo braižą ir atsakomybę turinčius dalyvius.

2. Personalias.

Antra bendroji charakteristika – tai personalas, be kurio jokia organizacija negali egzistuoti. Veiklos tikslų niekada nebus galima įvykdyti be žmonių.

3. *Valdžia.*

Trečioji universali organizacijos charakteristika yra valdžia. Vieni organizacijos nariai atlieka kontrolės funkciją, kiti būna kontroliuojami. Taigi atitinkamiems vadovams suteikiama teisė įgyvendinti organizacijos tikslus per pavaldinius.

4. *Organizacijos kultūra.*

Organizacija – tai ne paprasta individų grupė. Bet kurioje organizacijoje žmonės dirba grupėmis ir jaučia tai organizacijai priklausomybę. Organizacijos kultūra susieja jos narius vertybiniais ir veiklos ryšiais, sukuria bendruomeniškumo atmosferą, kuri apsaugo organizacijos narius nuo susvetimėjimo. Tačiau anot D. Martišauskienės ir A. Juodaitytės (2007), E. H. Scheinas teigia, jog organizacijos kultūra visų pirma nusako jos vertybės, kuriomis yra grindžiamas jos narių elgsenos būdas. Kiekvienoje organizacijoje būna kokios nors normos, taisyklės, vertybių skalė, lemiantys žmonių elgseną. Be to, aiškinama, jog organizacijos kultūra gali būti valdoma per tam tikras vertybes, priimtinas visiems organizacijos nariams, kurie, jomis remdamiesi, aiškina socialinę realybę. Viena iš vertybių funkcijų – padėti pagrindus organizacijos narių identiteto formavimuisi išugdant įsipareigojimą organizacijai, jos kultūrai, tradicijoms, tikslams. Taigi šios normos, vertybių skalė gali skatinti darbuotojus aktyviai įgyvendinti organizacijos tikslus arba, priešingai, trukdyti.

A. Seiliaus (1998) nuomone, dabartinėje valdymo teorijoje yra labai svarbi idėja – organizacijų kaip savarankiškų kultūrų supratimas. Taigi būtina teisingai suprasti kultūros reikšmę.

1.2. Organizacijos kultūros samprata

Kiekvienai organizacijai yra būdingas tam tikros kultūros lygis. Pasak N. Paulauskaitės ir P. Vanago (1998), kultūra, visų pirma, padeda išskirti vieną organizaciją iš kitų. Antra, kultūra suvienija organizacijos narius. Trečia, kultūra ugdo darbuotojų atsidavimą organizacijai. Ketvirta, stiprina socialinės sistemos stabilumą. Organizacinė kultūra padeda formuoti darbuotojų nuostatas ir elgseną. Kultūra turi įtakos organizacijos kasdinei veiklai, jos strategijos kūrimui ir įgyvendinimui. Taigi įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia organizacijos kultūrą (OK).

Kaip teigia A. Arbatauskas (1996):

- OK – įstaigos veiklos organizavimo būdas.

F. S. Butkus (1996) teigia, kad:

- OK – organizacijai būdingų, skiriančių ją iš kitų organizacijų, vertybių, santykių ir elgesio normų visuma.

P. Jucevičienė (1996) susistemina toliau tekste įvairių autorių pateikiamus organizacijos kultūros apibrėžimus:

- OK – egzistuojantis organizacijoje klimatas, vertybių, normų, taisyklių visuma, kuria dalinasi visi darbuotojai tarpusavyje (K. Davis, J. Newstrom).
- OK – būdas arba kelias veikti išorėje (T. E. Deal, A.A. Kennedy).
- OK – vertybių, mitų, tikėjimo prielaidų bei normų vyraujantis modelis ir jo įsikūnijimas kalboje, simboliuose bei žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdyme (L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig).
- OK – simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas dirbantiems (W. G. Ouchi).
- OK – patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas dirbantiems, kad šie galėtų įveikti problemas (E. H. Schein – II).
- OK – pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių (J. C. Spender).
- OK – vyraujančios vertybės, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus (T. J. Peters, R. H. Waterman).
- OK – bendri supratimai ir teiginiai (J. Van Maanen, S. R. Barley).
- OK – darbuotojų tarpe paplitusių vertybių ir tikėjimų sistema, kuri yra vystoma organizacijų viduje ir įtakoja jos narių elgesį (E. Schein).
- OK – viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių, skirtų tam tikrai grupei tam tikru laiku, sistema (A. Huczynski, D. Budranan).
- OK – stiprių, plačiai paplitusių esminių vertybių visuma (C. O Reilly).
- OK – nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprenddama iškilusias problemas (P. Jucevičienė, 1994).

Apibendrinant šias sąvokas, P. Jucevičienė (1996) teigia, jog formuluojant išsamų organizacijos kultūros apibrėžimą, vertėtų į jį įtraukti šiuos dalykus:

- vertybių sistemą;
- jos pripažinimą organizacijos narių tarpe;
- jos pasireiškimo formas ir būdus.

Taigi remiantis minėtais apibrėžimais darbo autorė pateikia OK sąvoka: **OK yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.**

1. 3. Organizacijos kultūros elementai – vertybės ir nuostatos

Organizacijos kultūra yra nagrinėjama daugelio autorių. Todėl remiantis moksline literatūros analize (Schein, 1992; Jucevičienė, 1996; Targamadzė, 1999; Stephen, 2003; Šimanskienė, 2002 ir kt.) svarbu išvelgti šiuos organizacijos kultūros aspektus:

- OK išorinius elementus;
- bendrą supratimą, vyraujantį organizacijoje;
- kultūros taisyklės ir vaidmenis (P. Jucevičienė, 1996).

OK išoriniai elementai – tai ceremonijos, apeigos, ritualai, istorijos, mitai, herojai, simboliai, kalba, sakmės, gestai, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai. P. Jucevičienė (1996) pateikia tokius organizacijos kultūros išorinių elementų apibrėžimus (žr. 1 lentelė):

1 lentelė

OK išoriniai elementai (P. Jucevičienė, 1996)

OK išoriniai elementai	Apibrėžimai
Ceremonijos	standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis
Apeigos, ritualai	veiksniai, perduodantys ypatingą idėją
Istorijos	praėjusių įvykių pasakojimai, perduodantys ir iliustruojantys gilesnes kultūrinės normas ir vertybes
Mitai	išgalvotos istorijos, kurios padeda paaiškinti veiksmus ar įvykius, išvengti neigiamų pasekmių, kurias šie įvykiai gali įtakoti
Herojai	žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes, charakterį
Simboliai	objektai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudotis jais bendradarbiaujant ir bendraujant.
Kalba	verbalinių simbolių visuma, kuri atspindi savitą organizacijos kultūrą
Sakmė	įvykio, turinčio istorinį pagrindą pasakojimas, pagražintas išgalvotomis detalėmis
Gestai	išreiškiantys prasmę kūno judesiai
Fizinė aplinka	supantys žmones daiktai, kurie suteikia jiems betarpišką jausminį stimulą, perduodant kultūriškai išraiškingus veiksmus
Žmogaus rankų dirbiniai	materialūs, žmogaus rankomis padaryti daiktai, palengvinantys kultūriškai išraiškingus veiksmus

Kaip teigia P. Jucevičienė (1996), OK išoriniai elementai, išlaikę laiko išbandymą, tampa tradicijomis. Tradicijos turi didelę įtaką OK ir pačios organizacijos tęstinumui.

Bendras supratimas, vyraujantis organizacijoje, pasak autorės, yra labai svarbus organizacijos kultūros veiksnys, gana sunkiai stebimas iš išorės. Bendras supratimas arba tikslų platesnio supratimo jausmas yra glaudžiai susijęs su organizacijos veiklos uždaviniais. Jis atsiranda darbuotojams bendraujant tarpusavyje.

Tuo tarpu organizacijos narių veiklos metodus atspindi organizacijos kultūros taisyklės, nusakančios individo vietą socialinėje sistemoje.

Kultūriniai vaidmenys yra nusakomi ta lūkesčių sistema, kuri parodo, ko tikimasi iš konkretaus individo, užimančio konkrečias pareigas ar pozicijas organizacijoje. Organizacijos kultūros taisyklės ir vaidmenys dažnai išsiskiria organizacijoje ir įtakoja organizacijos veikimo stilių.

Kaip matyti, šie organizacijos kultūros aspektai kultūros pagrindu laiko vertybes ir jomis grįstas normas, įsikūnijusias kalboje, gestuose, ceremonijose ir t. t. ir vyraujančias organizacijoje.

Vertybės, anot P. Jucevičienės (1996), yra kriterijai, pagal kuriuos sprendžiama, ar šie “dalykai” (žmonės, objektai, idėjos, veiksmai, situacijos) yra geri ar blogi.

Tuo tarpu A. Jacikevičius (1995) knygoje rašo, kad: “Vertybės yra sudėtingos nuostatos, kurių turinį sudaro mintys, vaizdiniai ir emocijos apie daiktų ir reiškinių reikšmingumą asmenybėms ir grupėms”. Vertybės, pasak autoriaus, formuojasi asmeninės patirties būdu suprantant savo poreikius ir lyginant juos su aplinkos objektais. Daiktai, reiškiniai ar žmonės, kurie tiesiogiai patenkina, padeda patenkinti arba spėjama, jog ateityje patenkins asmenybės materialinius ar dvasinius poreikius, laikomi vertybėmis.

V. Jonuška (2000) teigia, kad vertybės yra įvairios, kaip antai, laikinos ir visai trumpalaikės, bei ilgalaikės, net amžinos, o taip pat materialinės, dvasinės ir t.t.

Kalbant apie organizacijos kultūrą, akcentuojamos ir **nuostatos**.

A. Jacikevičius (1995) pažymi: “Nuostata yra žmogaus parengtis ar predispozicija specifiniu būdu atsakyti į tam tikrus poveikius”. Nuostatos būna daiktų, reiškinių, situacijų, žmonių atžvilgiu. Jų turinys ir sąmoningumo lygiai labai įvairūs, dėl to kartais nelengva skirti nuo kitų asmenybės savybių.

F. S. Butkus (1996) teigia, kad daugelis organizacijų tiksliai suformuluoja savo organizacijos kultūros nuostatas, kurias išspausdinę įteikia kiekvienam naujai priimamam į organizaciją darbuotojui, visą jų tekstą ar kai kurias nuostatas eksponuoja matomose vietose. Pagrindiniais korporacinės kultūros nuostatų teiginiais vadovai nuolat remiasi, cituoja juos kalbėdami viešai bei asmeniniuose pokalbiuose su pavaldiniais.

1. 4. Organizacijos kultūros funkcijos

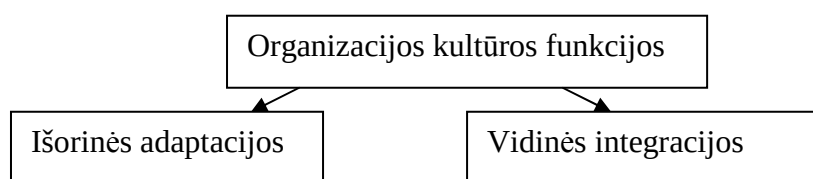
Įvairūs autoriai šiek tiek skirtingai akcentuoja OK funkcijas.

R.A. Baron, J. Greenberg (P. Jucevičienė, 1996) teigia, kad organizacijos kultūra:

- suteikia jos nariams identiškumo jausmą;
- sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai;
- padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus;
- Ji apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų;
- Organizacijos nariams ji teikia tapatumo jausmą;
- Padeda ugdyti atsidavimą kažkam kitam nei žmogaus asmeninis interesas.

Ne mažiau svarbu paminėti, jog mokslininkai (Jucevičius R., 1998; Stephen P. R., 2003) nurodo, jog organizacijoje kultūra atlieka tokias funkcijas. Visų pirma, ji apibrėžia organizacijos išskirtinumo ribas, kurios ją reprezentuoja tarp kitų organizacijų. Antra, organizacijos nariams ji suteikia tapatumo pojūtį. Trečia, kultūra padeda ugdyti lojalumą organizacijai ir puoselėja dvasinio augimo tikslus, kurie yra aukštesni už žmogaus siekimą būti organizacijos nariu.

E. Schein (P. Jucevičienė, 1996) apibendrindamas įvardina kompleksines organizacijos kultūros funkcijas (žr. 2 pav.):



2 pav. Organizacijos kultūros funkcijos (sudaryta autorės)

P. Jucevičienė (1996) pateikia tokius šių OK funkcijų apibrėžimus:

Išorinė adaptacija – procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius. Adaptacijos pobūdis priklauso nuo organizacijos kultūros. Taigi dalijamasi patirtimi, organizacijos nariai gali vystyti bendrus veiklos sugebėjimus.

Vidinė integracija – procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą identitetą ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais. Kaip žmonės bendraus tarpusavyje, koks elgesys bus priimtinas, koks – nepriimtinas šio proceso metu lemia organizacijos kultūra.

Kaip teigia P. Jucevičienė (1996), siekiant susisteminti organizacijas pagal jų kultūrą, bandoma jas klasifikuoti. Išskiriant bendruosius bruožus, jos išskiriamos į tipus. Gilinant į organizacijos kultūros ypatumus, leidžiančius išskirti tokius organizacinės kultūros profilius, kurie pasikartotų tam tikroje organizacijoje, grupėje, nusakomi organizacijos kultūros modeliai.

1. 5. Organizacijos kultūros tipai

S. Cartwright, C. L. Cooper (1996) teigia, kad kultūros tipas, kurį organizacija turi, yra apibūdinamas faktorių įvairove, būtent:

- Jos istorija ir nuosavybė.
- Jos dydis.
- Technologija, kurią ji naudoja ir jos verslo veiklos esmė.
- Išorinė aplinka ir produkcijos rinka.
- Žmonės, ypač steigėjai ir vadovai.

A. Arbatauskas (1996) išskiria penkias skirtingas organizacijos kultūras:

1. Vaidmenų/piramidinė/hierarchinė. Šiuo tipu dažniausiai pasižymi didelės organizacijos su tvirtai atliekamais vaidmenimis. Valdžia tokiose organizacijose yra tiksliai paskirstyta visoje hierarchijoje nuo viršaus į apačią. Darbuotojai jose daugiausia yra vertinami tik pagal užimamą vaidmenį arba pareigų pavadinimą, mažai dėmesio kreipiant į jų asmenines savybes. Organizacijose dominuoja taisyklės, kontrolė, formalios procedūros ir formalus bendravimas. Šis organizacijos kultūros tipas tinka didelėms įstaigoms (daugiau nei 50 darbuotojų), kai norima įtvirtinti pasiteisinusį veiklos organizavimo būdą ir kai nieko naujo neieškoma.

2. Klubinė. Šiuo tipu dažniausiai pasižymi maža įstaiga (mažiau nei 20 darbuotojų), kurioje juntama absoliuti vadovo – lyderio įtaka; tai įstaiga šeima, o vadovas yra šeimos tėvas. Šio tipo organizacijose tarpasmeniniai pokalbiai dažnesni nei formalūs metodai. Šioms organizacijoms gali būti būdingas nepastovumas, o veiksmai stokoti koordinavimo.

3. Užduočių/tinklinė/matricinė. Šis tipas yra būdingas aktyvioms ir ieškančioms įstaigoms, kurių galios centras yra ne vien vadovo rankose, bet ir išdalytas laikinosioms darbo grupėms, kurios turi savo lyderius – nebūtinai formalius vadovus. Organizacijoms būdinga draugiška atmosfera, pasitikėjimas vienas kitu, hierarchija ir procedūros nėra akcentuojami, vyksta dažni pasikeitimai, būdingas nepastovumas. Problemas sprendžia ne vadovai, o darbuotojai arba vadovas koordinuoja grupelių darbą, priimdamas galutinį sprendimą. Šis kultūros tipas tinka didelei įstaigai arba atskiriems jos padaliniais, kai norima ką nors keisti ar sukurti ką nors nauja.

4. Asmenybių. Šio tipo organizacijose individualybės ir jų tobulėjimas yra svarbesni nei pati įstaiga, ypač vertinamas individualus darbuotojų talentas, o “organizavimas” ir “valdymas” yra neryškūs. Darbuotojai turi didelę autonomiją ir atsakomybę, jiems negalima komanduoti – tik įtikinėti. Organizacijose darbuotojus kokybiškam darbui labiausiai motyvuoja savarankiškumo ir individualaus tobulėjimo galimybė, o vadovas gali visiškai pasitikėti įstaigos darbuotojais ir užsiimti kitais saviveiklos prioritetais.

5. Pagalbos. Šio kultūros tipo organizacijose vyrauja užuojauta, rūpestis, dėmesingumas, lankytojai atidžiai išklausomi, atsiliepiama ne tik į jų poreikius, bet ir rūpesčius. Rūpinimasis savo lankytojais – besąlygiška profesionalių darbuotojų veiklos vertybė. Šis tipas tinka profesionalius darbuotojus turinčiai įstaigai ar tam tikram padaliniui, kai ypač svarbus lankytojų požiūris ir įstaiga turi konkurentų. Vadovui reikėtų pasirūpinti darbuotojų apmokymo bei poilsio galimybėmis.

Daugelį organizacijų negalima priskirti vienam kuriam nors anksčiau minėtam organizacijos kultūros tipui. Dažniausiai organizacijoms būdingi kelių organizacijos kultūros tipų junginys ar dinamika, vystantis iš vieno į kitą tipą.

Kaip teigia A. Arbatauskas (1996), vadovams yra svarbu žinoti, koks įstaigos veiklos organizavimo būdas yra pats tinkamiausias ir kada reikia keisti šį būdą. Konkretaus veiklos organizavimo būdo pritaikymas turėtų įvykti tik įsitikinus, kad darbuotojai yra tam pasiruošę.

1. 6. Organizacijos kultūros plėtra

P. Jucevičienė savo knygoje (1996) pateikia keletą organizacijos kultūros modelių. Vienas iš jų yra PARSON AGIL organizacijos kultūros modelis. Šio modelio autorius, Amerikos sociologas Parson (Moorhead, Griffin, 1992) (P. Jucevičienė, 1996) teigia, kad kiekvienoje sistemoje esanti organizacijos kultūra privalo atlikti 4 funkcijas, kurios yra užšifruotos žodyje

AGIL

A – adaptacija – (adaptation);

G – tikslo siekimas – (goal attainment);

I – integracija – (integration);

L – legitimacija – (legitimacy).

1. **Adaptacija.** Organizacijos struktūra turi būti tokia, kad organizacija sugebėtų adaptuotis prie kintamų sąlygų.
2. **Tikslo siekimas.** Būtina sugebėti iškelti ir pasiekti tikslus. Organizacija turi sugebėti sujungti visų narių tikslus į vieną. Svarbiausias kiekvienos organizacijos veiklos aspektas, kuris lemia našumą – geras vadovavimas ir tikslų suformulavimas.
3. **Integracija** – tai sugebėjimas suvienyti skirtingos sistemos dalis į vientisą sistemą. Ją galima apibūdinti kaip organizacijos poreikį suvienyti atskirus organizacijos padalinius, skyrius į bendrą visumą, siekiančią bendrų tikslų ir našaus darbo.
4. **Legitimacija** – tai teisė iškelti ir būti pripažintam.

Kaip autorė pastebėjo, organizacija gali sėkmingai gyvuoti, jei turi tam tikrą vertybių sistemą. Žmogus įsilieja į tą organizaciją, kurioje jis turi teisę būti pripažintas. Turi būti viskas orientuojama į kiekvieną žmogų.

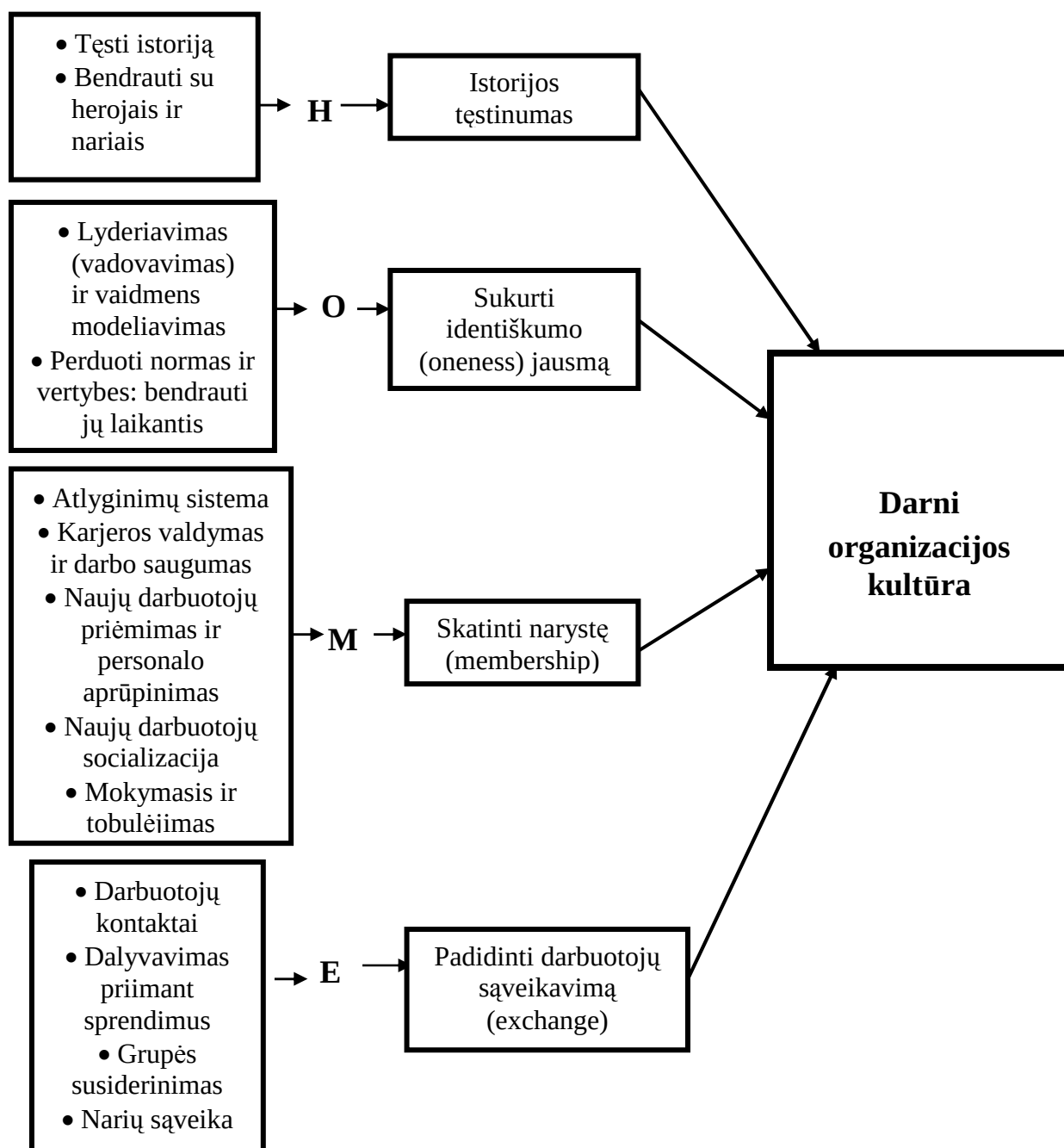
Tuo tarpu W. Gross ir S. Shichman (iš R. Kreither, A. Kinicki, 1995) pateikia OK vystymo modelį HOME (P. Jucevičienė, 1996) (žr. 3 pav.).

Kaip teigia minėta autorė, darnios kultūros vystymo modelis pabrėžia šias būtinas darnios organizacijos kultūros vystymo sąlygas: tęsti organizacijos istoriją; sukurti identiškumo (vientisumo) jausmą; skatinti dalyvavimą organizacijos veikloje; didinti darbuotojų sąveiką. Be abejo, kai organizacijos nariai bendrai veikia, organizacijos kultūra tampa supratimo pagrindu.

Metodai

Būtinios sąlygos

Rezultatai

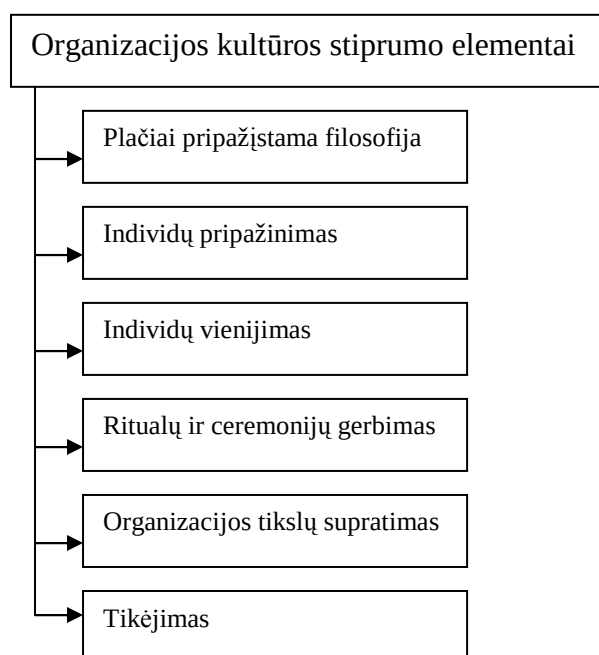


3 pav. Organizacijos kultūros vystymo modelis (P. Jucevičienė, p. 79)

Vystydami organizacijos kultūrą, vadovai didelį dėmesį turi kreipti į istorijos tęstinumą bei tolesnį jos vystymą. Labai didelę reikšmę turi organizacijos herojai, kurių pavyzdys tiesiogiai išreiškia organizacijos vertybes. Istorijos tęstinumas, išlaikant ir tobulinant organizacijos įkūrėjų idėją ir viziją, sukuriant pagrindinės vertybes, yra būtina sąlyga vystant organizacijos kultūrą.

Išanalizavus mokslinę literatūrą (Jucevičienė, 1996; Preikšienė, 2004; Robbins, 1993 ir kt.), galima teigti, jog būtina suvokti organizacijos kultūros stiprumą, kurį lemia sekančiai išvardinti elementai (žr. 4 pav.). Pirmasis organizacijos kultūros stiprumą lemiantis elementas – *plačiai*

pripažįstama filosofija, kurią organizacijos nariai supranta kaip savo organizacijos veiklos pagrindą. Kitas elementas – *individų tikėjimas*. Pripažintos bendros taisyklės, procedūros, politika, kas įtakoja darbuotojų išsipareigojimą atliekama darbui. Dar vienas elementas – *individų pripažinimas*. Pastebėjimas ir pripažinimas tų žmonių, kurių veikla labiausiai iliustruoja organizacijos filosofiją bei bendrą darbą. *Ritualų ir ceremonijų gerbimas* – jais siekiama sukurti teigiamą organizacijos klimatą bei skatinti individų identifikaciją organizacijoje. Priešpaskutinis elementas – *organizacijos tikslų supratimas*. Darbuotojai gerai supranta, ko organizacija iš jų tikisi. Ir paskutinis elementas – *tikėjimas*, jog tai, ką darbuotojai daro, yra svarbu kitiems. Tokioje organizacijoje skatinama keistis idėjomis, informacija. Stipri organizacijos kultūra daro įtaką darbuotojams, jų elgesiui ir yra tiesiogiai susijusi su mažesne darbuotojų kaita.



4 pav. Organizacijos kultūros stiprumą lemiantys elementai (sudaryta autorės)

Taigi, tinkamai parinkus ir pritaikius modelį yra vystoma organizacijos kultūra. Domėtis organizacijos kultūra vadovus dažniausiai skatina siekiai padidinti įmonės veiklos efektyvumą bei sukurti vienybės jausmą tarp organizacijos narių. Tuo tarpu darbuotojams organizacijos kultūros nauda pasireiškia tuo, kad jie žino, kaip reikia elgtis, dirbti organizacijoje bei nusako kokių vertybių turi laikytis, tam, kad būtų įgyvendinti įmonės tikslai, misija.

1.7. Vadovų bei darbuotojų įtaka organizacijos kultūrai

Kai žinoma organizacijos filosofija, vizija, tuomet formuluojama misija, tikslas ir jam įgyvendinti rengiama organizacijos strategija. O vertybės suteikia prasmę kasdieniams darbams ir

paaiškina, kodėl turėtume siekti iškeltų organizacijos tikslų. Anot V. Jakavičiaus (1996) ir O. Zakarevičiaus (2003), norint pasinaudoti organizacine kultūra kaip įrankiu vadovams organizacijos tikslams pasiekti, reikia išsiaiškinti kaip ji formuojama ir išsaugojama organizacijoje, kaip ji įtakoja darbuotojų motyvaciją. Taip pat siekiant įgyvendinti organizacijos misiją bei vystyti darnią organizacijos kultūrą, būtina sąlyga – sukurti vienybės (identiteto) jausmą tarp organizacijos narių. Labai svarbu priimtas organizacijos normas ir vertybes perduoti organizacijos nariams, kurias organizacijos vadovai gali išreikšti išorinės kultūros elementais: tradicijomis, pasakojimais, simboliais, kalba, jas gali perduoti organizacijos herojai ir kt. Bendrų vertybių pripažinimas ir siekimas labiau sutelkia darbo grupę.

Įgyvendinant strategiją ir vystant organizacijos kultūrą būtina ne tik organizacijos narių vienybė ir identitetas, bet ir pačių darbuotojų narystės suvokimas, jiems aktyviai dalyvaujant organizacijos veikloje. Vadovai gali skatinti darbuotojų narystę tobulindami atlyginimo sistemą, gerindami darbo sąlygas, taip pat sumaniai valdydami karjeros procesus. Svarbu, kad sėkmingai vyktų naujų darbuotojų adaptacijos procesas (socializacija ir individualizacija).

Taigi kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną. Taigi remiantis moksline literatūros analize, galima išskirti organizacijos kultūros naudingumą tiek vadovui tiek darbuotojui (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

Organizacijos kultūros nauda (sudaryta autorės)

Darbuotojams	Vadovams
Sumažina dviprasmiškumą: darbuotojai žino, kaip reikia elgtis ir dirbti organizacijoje.	Kultūra suteikia organizacijai unikalumo, išskiria ją iš kitų, nes kiekvienoje vyrauja savitos vertybės, elgesio normos, tradicijos.
Darbuotojams lengviau suvokti, kas yra svarbu, kas vertinama organizacijoje, koks elgesys padės siekti karjeros konkrečioje organizacijoje.	Stiprina bendrumo jausmą, nes vadovai jaučia, kad jų darbuotojai turi panašius įsitikinimus, vertybes kaip ir jie. Tai mažina darbuotojų kaitą.
Kultūra suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, jie jaučiasi organizacijos dalimi.	Kultūra vadovų elgseną daro nuoseklesnę, nes suteikia jiems informacijos, kaip priimtina elgtis kompanijoje.
Tinkama organizacijos kultūra padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų, įgyvendinti įmonės viziją, misiją.	Dažniausiai vadovai nebijo prisipažinti suklydę. Jie paprastai būna nuoširdūs su savo darbuotojais, klientais, tiekėjais.
Tinkama kultūra suteikia galimybę mokytis, siekti karjeros. Lengvai gali išreikšti nuomonę, jausmus, nesijaučiant dėl to kaltais, kad už tai gali būti nubausti.	Organizacijos kultūra tarsi nusako santykį tarp vadovų ir eilinių darbuotojų, jų bendravimo stilių.
Nustato, kokių vertybių kiekvienas darbuotojas turi laikytis.	Tinkama kultūra sukuria identiškumo (vientisumo) jausmą, skatina dalyvavimą organizacijos veikloje, didina darbuotojų sąveiką.

Vadovas

Organizacijos kultūra, kaip ir šeimoje gyvenantis žmogus, yra susaistytas abipusiais ryšiais: požiūris į vadovą priklauso nuo to, kokios yra nuostatos. Kaip teigia A. Jonaitytė (2003), žymus organizacijos kultūros tyrinėtojas Edgaras Scheinas pateikia keletą aspektų, per kuriuos gali pasireikšti organizacijos kultūros nuostatos ir įsitikinimai, kuriais vadovas gali pasinaudoti norėdamas paveikti kultūrą:

- *Tai, į ką vadovas kreipia dėmesį, vertina, kontroliuoja.* Formuojant organizacijos kultūrą svarbios tampa vadovo emocinės reakcijos, nes pavaldiniai skausmingai reaguoja į vadovo protrūkius.
- *Tai, kaip vadovas reaguoja į organizacijos „krizes“,* rodo jo vertybes ir nuostatas. „Krizės“ metu padidėja darbuotojų emocinis išitraukimas.
- *Tai, kaip paskirstomas biudžetas.* Tai atskleidžia vadovų pagrindines nuostatas, pavyzdžiui, skyriui, kuris uždirba mažiausią pelną, nustatomas mažiausias atlyginimas.
- *Darbuotojai vadovus stebi ir neformaliai.* Vadovas turi save kontroliuoti ir nepamiršti, kad yra visą laiką stebimas darbuotojų.
- *Už ką yra paaukštinama ir baudžiama.* Jei naujos, netradicinės idėjos yra išjuokiamos ir sumenkinamos, darbuotojai tada supranta, kad būti novatoriumi nenaudinga.

Vadovai turi sąmoningai pakeisti ir formuoti tokią organizacijos kultūrą – narių bendras pažiūras, įsitikinimus ir veiklą, kad darbuotojai, užuot stengęsi įsiteikti savo viršininkui, visą dėmesį skirtų vartotojui. Bendravimo kokybė, pagarba asmeniui ir jo indėliui į organizacijos rezultatus, vieningos ir aiškos taisyklės, skatina organizacijos santarvę ir stiprina darbo motyvaciją. Organizacijos kultūra turi įtakos organizacijos kasdieniui veiklai, jos strategijos kūrimui ir tikslų įgyvendinimui. O kuriant organizacijos tikslus neabejotinai atsiskleis stilius ir metodai, kurie vyrauja organizacijos žmonių santykiuose, vertybės.

Vadovauti reiškia atsižvelgi į situaciją paveikti bendradarbius ar grupę taip, kad jie siektų bendro tikslo, suvokiant problemas, būnant jautriam bendradarbių elgesiui ir nuolat pasirengus mokytis. Be to, vadovai turi suprasti, kad pelningiau orientuotis į skatinimą, akcentuojant žmonių aukščiausio lygio poreikius, nes būtent jų realizavimas sužadina žmonių kūrybinę energiją ir iniciatyvumą, atsakingumą už atliekamą darbą, o tai duoda geresnių rezultatų.

Vis labiau išryškėja, kad vadovai turi atlikti šias funkcijas:

- Privalo užtikrinti, kad visi komandos nariai ne tik aiškiai žinotų tikslus ir juos priimtų, bet ir aktyviai juos įgyvendintų;

- Sugebėti rasti priemonių, kurios leistų darbuotojams atskleisti savo galimybes. Skatintų priimti atsakomybę;
- Turi padrašinti darbuotojus, kelti jų vertės supratimą, pastebėti laimėjimus, konstruktyviai elgtis darbuotojams suklydus, išklaudyti jų rūpesčius bei problemas ir padėti juos spręsti;
- Turi mokėti priimti nepopuliarius sprendimus, veikti neapibrėžtomis ir nuolat kintančiomis aplinkybėmis, išlikti tvirtas ir patikimas.

Taigi pasitikintys savimi žmonės neabejoja savo žmogiškąja verte bei gebėjimais, todėl labai svarbu suvokti ir įvardyti savo vertybes bei tikslus. Būtina mokėti valdyti emocijas, nes savo pavyzdžiu vadovai sukuria elgesio normas ir daro įtaką organizacijos kultūrai. Be to, dažnai vadovai turi priimti sprendimus, remiantis organizacijos vertybėmis, aktyviai ieškant galimybių įgyvendinti tiek savo, tiek organizacijos misiją. Taip pat vadovavimas – menas paveikti žmones, kad jie noriai ir entuziastingai įgyvendintų organizacijos misiją, tikslus. Vadovavimas paremtas vertybėmis, leidžia kontroliuoti darbuotojų veiklos sėkmingumą tose situacijose, kai netinka nurodinėti arba kai negalima pateikti aiškaus ir tikslaus atsakymo.

Darbuotojas

Organizacijos vertybės dažniausiai siejamos su žmogaus darbu joje. Todėl neabejotinai organizacijos vertybės daro pastebimą įtaką individui, jo elgesiui ir priimamiems sprendimams. Anot P. Jucevičienės (1996), Meglino pateikta vertybių klasifikacija daugiau tinka aptariant žmogaus darbą:

1. Pasiekimas – sugebėjimas atlikti didelius darbus savo gyvenime;
2. Pagalba ir priklausymas kitiems – būti susietam su kitais žmonėmis ir jiems pagelbėti;
3. Sąžiningumas – tiesos sakymas ir elgimasis taip, kaip atrodo teisinga;
4. Dorumas – būvimas bešališku ir elgimasis taip, kaip visiems atrodo teisinga.

Bendras įstaigos vertybes neretai sudaro tikslai ir interesai, formuojantys grupės būsimos veiklos suvokimą. Darbuotojas dirbdamas siekia ne tik materialinio atlygio, bet pirmiausia savo sugebėjimų pritaikymo, asmeninio pripažinimo ir socialinių kontaktų. Tačiau organizacijos nariai gali turėti skirtingus norus, interesus, tikslus, taip pat skirtingą patirtį ir perspektyvas. Žmogaus sugebėjimą dirbti sąlygoja jo išsimokslinimas, patirtis, jo amžius, darbo dienos ritmas, kurie labai priklauso nuo darbo organizavimo. Geriausias rezultatas pasiekiamas tada, kai organizacijos vertybės sutampa su žmogaus vertybėmis. Darbuotojas, laikantis konkretų darbą galimybe atskleisti savo gebėjimus, yra darbštesnis, tikslingiau organizuoja savo darbą.

V. Targamadzė (1999) teigia, kad kiekviena ikimokyklinio ugdymo organizacija turi rūpintis kurti palankų klimatą, nes palankus klimatas yra viena svarbiausių jauno žmogaus sėkmingo

ugdymo sąlygų: tad kuo geresnis klimatas, tuo jauno žmogaus ugdymo procesas gali vykti rezultatyviau. Be to, kitas autorius W. Bruke Warner (1994) teigia, kad organizacija gali sėkmingai gyvuoti, jei turi tam tikrą vertybių visumą, o vyraujantis vertybių, įsitikinimų ir nuostatų visuma yra realizuojamos valdymo funkcijos.

Trumpai apžvelgiau bendrą organizacijos kultūros sampratą ir pagrindines charakteristikas. Sekančioje darbo dalyje dėmesys bus skiriamas ikimokyklinio ugdymo įstaigos organizacinės kultūros raiškai.

2. ORGANIZACINĖ KULTŪRA IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE

2. 1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų charakteristika

Ugdymas – „asmenybę kuriantis žmonių bendravimas, sąveikaujant su aplinka bei žmonijos kultūros vertybėmis. Ugdymas apima auginimą, švietimą, mokymą, lavinimą, auklėjimą, formavimą. Tarp šių sąvokų yra komplementarinis ryšys – jos viena kitą papildo, o susijusios teikia kažką naujo: kalbama apie auklėjamąjį mokymą, apie lavinamąjį mokymą ir lavinamąjį auklėjimą“ (L. Jovaiša, 1993). Auginimo funkcijas atlieka šeima, mokyklos tėvų bendruomenė. Visa kita – mokykla. „Auklėjimas – procesas, kai vyksta asmenybės santykių su aplinka, darbu ir savimi formavimas ir branda. Tuos santykius lemia pasaulėžiūra, dorovė ir charakteris. Šie santykių determinantai yra tiesioginis praktinio auklėjimo objektas – pirmiausia turi būti ugdomos pažiūros ir įsitikinimai, dorybės ir geri charakterio bruožai kartu ir vaiko asmenybė“ (L. Jovaiša, 1993).

Sveikintinas teiginys, kad švietimas turi orientuotis į savarankišką mokytoją, į savarankišką ir atsakingą ugdymo įstaigos bendruomenę. Tokios bendruomenės nariai, gyvendami atvirų galimybių erdvėje, turi mokytis suvokti pamatines žmonių, tautos, šeimos, asmens vertybes, jas brandinti, joms įsipareigoti, jomis grįsti savo veiksmus susidūre su kasdienėmis dorinėmis dilemomis.

Švietimo ir mokslo ministerija (1999) pateikia ikimokyklinio ugdymo programos reikalavimus ir charakteristikas.

Pagrindinės charakteristikos.

Ikimokyklinis ugdymas yra pirmasis organizuoto švietimo lygmuo, kurio paskirtis talkinti šeimai užtikrinant vaiko socialinį saugumą, tenkinti individualius poreikius, sudaryti sąlygas savojo „aš“ identifikacijai, asmenybės raiškai, kūrybiškumui, socializacijai, padėti perimti tautos kultūros pagrindus, pasiekti mokyklinę brandą. Yra šių tipų programos: ikimokyklinio ugdymo, ikimokyklinio ugdymo specialiųjų poreikių vaikams ir priešmokyklinio ugdymo. Pasiekę mokyklinę brandą arba sulaukę 6–7 metų amžiaus vaikai tęsia ugdymąsi pradinio mokymo lygmenyje. Be to, integruotas ugdymas J. Ambrukaičio (1998) teigimu, neatsiejamas nuo pedagogo profesinio pasirengimo kokybės, nuo jo žinių, įgūdžių, praktinių gebėjimų sudaryti optimalias sąlygas ugdyti dažnai labai skirtingų gebėjimų vaikus, nustatyti vaiko poreikius.

Taip pat pedagogai mano, jog jie moka įsijausti į vaiko vidinę būseną, valdyti savo neigiamas emocijas, neprarasti savitvardos, valdyti vaikų elgesį, įvertinti vaiko gebėjimus remiasi ir patirtimi, tačiau R. Adamonienės (2001) nuomone, ten, kur reikia pedagogo kūrybiškumo, valios pastangų, tam tikro asmenybės kryptingumo, jaunieji pedagogai turėtų ryžtingiau prisiiimti atsakomybę, akcentuodami ne žinių, mokėjimų ar įgūdžių stoką, bet labiau pasitikėti savimi, išnaudoti tą profesinę kompetenciją, kurią neseniai įgijo studijuodami aukštojoje mokyklose. Tik

nuo pedagogo požiūrio priklauso vaiko padėtis ir savijauta klasėje. Visa tai gali būti lengvai pasiekama esant tinkamai organizacijos kultūrai.

Klasifikavimo požymiai.

Siekiant apibrėžti ikimokyklinio ugdymo pradžią ir pabaigą, t. y. nustatyti ribas tarp ikimokyklinio ugdymo ir vaikų priežiūros bei tarp ikimokyklinio ir pradinio ugdymo, remiamasi šiais požymiais:

Pagrindiniai požymiai:

- programos turi pasižymėti ugdomosiomis ypatybėmis;
- ugdymas vyksta tam tikslui skirtoje institucijoje;
- mažiausias vaikų, kuriems skiriamos šios programos, amžius;
- didžiausias vaikų, kuriems skiriamos šios programos, amžius;
- pedagogų kvalifikacija.

Programa priskiriama ikimokyklinio lygmens programai, jei ji atitinka 3 – (6-7) metų amžiaus vaiko galimybes ir yra įgyvendinama ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, mokykloje arba centre. Šios sąvokos vartojamos tam, kad būtų galima atskirti veiklą, vykdomą pradinėse mokyklose ar ikimokyklinio ugdymo įstaigose, nuo paslaugų, kurios teikiamos šeimos sąlygomis.

Šios programos skirtos ne jaunesniems kaip trejų metų vaikams. Toks amžius buvo pasirinktas todėl, kad jaunesniems vaikams skirtos programos paprastai neatitinka edukacinių ISCEI kriterijų.

Didžiausia amžiaus riba paprastai sutampa su įprastiniu amžiumi, kada vaikai pradeda pradinį ugdymą, t.y. 6–7 jų gyvenimo metais.

Pedagoginiais–psichologiniais pedagogų kvalifikacijos reikalavimais vadovaujasi siekiant skirti ikimokyklinį ugdymą nuo vaikų priežiūros, kuriai iš dalies reikia socialinio pedagogo kvalifikacijos arba nereikia jokios.

Taip pat apima:

Šis lygmuo taip pat apima organizuotą specialiųjų poreikių vaikų ugdymą. Jis taip pat gali būti teikiamas sveikatos priežiūros įstaigose, specialiuose darželiuose, ugdymo centruose, vaikų globos įstaigose. Tokiu atveju paprastai nenurodoma didžiausia amžiaus riba.

Neapima:

Suaugusiųjų švietimo.

Ikimokyklinio ugdymo programos turinys.

Pagrindiniai kriterijai:

- programos turi pasižymėti ugdomosiomis ypatybėmis;
- ugdymas vyksta tam tikslui skirtoje institucijoje;
- mažiausias vaikų amžius – 3 metai;

- didžiausias vaikų amžius – 6–7 metai.

Papildomi kriterijai:

- siekiama demokratinės vaiko ir pedagogo sąveikos;
- programos grindžiamos integruoto, visuminio ugdymo idėja;
- ugdomųjų tikslų siekiama taikant įvairias metodines sistemas;
- pritaikoma ir specialiųjų poreikių vaikams.

Švietimo ir mokslo ministerija (2003) yra nustačiusi tokius pedagogų reikalavimus bei ugdymo turinį, kurie aptarti sekančiai.

Reikalavimai pedagogams:

- ne mažesnis kaip aukštesnysis išsilavinimas;
- pedagoginė profesinė kvalifikacija;
- sistemingas kvalifikacijos tobulinimas.

Ugdymo turinys orientuotas:

- garantuoti socialinį, psichologinį ir fizinį vaiko saugumą;
- puoselėti vaiko kultūrą, dorines ir kitas vertybines nuostatas;
- tenkinti individualius vaiko poreikius ir interesus;
- sudaryti sąlygas vaikų socializacijai, kūrybiškumui ir saviraiškai;
- puoselėti vaiko kalbą, tautinio tapatumo jausmus, pagarbą šeimai, tradicijoms, tėvynei;
- ugdyti pažintinius gebėjimus: jutimus, mąstymą, vaizduotę;
- ugdyti elementarius savitvarkos, savitvarkos bei savitarnos pradmenis.

Taigi V. Targamadžė (2001) teigia, kad, tik ką gimęs žmogus iš karto patenka į organizaciją, – šeimą. Toliau – visas žmogaus gyvenimas – kelionė per įvairiausias organizacijas: vaikų darželio grupė, mokyklos klasė, sporto ar kokio kito laisvalaikio pomėgio būrelis, organizacija, sudaranti materialines gyvenimo sąlygas – darbovietė, paskui šeima, politinė partija, klubas arba draugija pagal interesus ir kitokios bendrijos, kurioms žmogus priklauso tėvų valia, arba jau pats sąmoningai apsisprendęs.

2. 2. Švietimo organizacijų tipologijos

Kai darbuotojai pradeda dirbti organizacijoje, jų vadovas paprastai juos supažindina su organizacijos kultūra. Žodžiais bei veiksmais jis perteikia rašytas ir nerašytas taisykles, kurių turi laikytis visi darbuotojai. Kai kurios organizacijos rengia vienos – dviejų dienų ar ilgesnės trukmės mokymus naujiems darbuotojams. Anot V. Targamadžės (1996) vien švietimo nepakanka – kultūra nuolat stiprinama kuriant istorijas, herojus, ceremonijas ir ritualus.

R. Želvio (2003) nuomone, multikultūrinis požiūris organizacijoje gali egzistuoti ir netgi būti naudingi įvairūs kultūriniai skirtumai, nulemti tautybės, lyties, amžiaus, religijos, fizinių sugebėjimų ir kt. Organizacijoje gali būti dominuojanti kultūra ir viena arba kelios subkultūros. Remiantis V. Targamadze (1996), kai kurie švietimo organizacijų kultūros tyrinėtojai teigia, kad mokykloje, be bendrosios mokyklos kultūros, egzistuoja dar mažiausiai dvi subkultūros: mokinių ir mokytojų.

Visus anksčiau pirmoje šio darbo dalyje aprašytus organizacijų tipus galima rasti švietimo sistemoje. Tiesa, kaip teigia R. Želvys (2003), daugumoje švietimo organizacijų vyrauja vaidmenų kultūra: ugdymo procesas vyksta pagal nustatytas taisykles ir procedūras, o pedagoginis ir kitas personalas atlieka aiškiai apibrėžtus vaidmenis. Pasak autoriaus, kai kuriose mažose ugdymo įstaigose, ypač kaimo vietovėse, galima aptikti galios kultūros pavyzdžių, kai valdžios gijos sutelktos vieno, dažniausiai ilgus metus dirbančio ir dideliu autoritetu pasižyminčio vadovo, kuriam personalas patiki visas sprendimų priėmimo galias, rankose. Švietimo sistemoje galima rasti ir užduočių kultūros organizacijų. Pavyzdžiui, matricų principu vadovaujasi kai kurie aukštųjų mokyklų fakultetai, kuriuose nėra katedrų struktūros. Fakulteto dėstytojai dalyvauja įvairiose programose ir vadovauja toms iš jų, kuriose gali geriausiai pritaikyti turimą kompetenciją. Sakykime, pedagoginiu talentu pasižymintys dėstytojai vadovauja darbo grupėms, realizuojančioms studentų mokymo ir specialistų tobulinimo programas. Mokslinius projektus ir užsakomuosius tyrimus inicijuoja žinomi fakulteto mokslininkai, o tarptautinius mainus imasi organizuoti gerai mokantys užsienio kolegų kalbą ir asmeninius kontaktus su partnerių universitetais palaikantys darbuotojai. Tiesa, kaip teigia O. Mockevičienė (1993), kiekvienas dėstytojas dalyvauja bent keliose darbo grupėse, ir neretai pasitaiko, kad vienoje iš jų jis yra savo fakulteto kolegos vadovas, o kitoje – to paties kolegos pavaldinys. Švietimo sistemoje galima rasti organizacijų, kuriose vyrauja asmenybių kultūra. Tai pastaruoju metu besikuriantys nepriklausomų švietimo konsultantų centrai bei įvairios profesinės mokytojų asociacijos.

Kaip teigia R. Želvys (2003), mokyklų kultūrų tyrinėtojai siūlo ir specifines švietimo organizacijų kultūras atspindinčias tipologijas. Kaip būdingą pavyzdį autorius pateikia Stoll ir Fink (1998), tyrinėjusių efektyviai dirbančias mokyklas, pasiūlytą tipologiją, tinkančią ir ikimokyklinio ugdymo įstaigoms. Šiame modelyje mokyklų kultūra buvo įvertinta pagal du kriterijus – efektyvumo–neefektyvumo ir tobulėjimo–prastėjimo– ir iškirti penki mokyklų kultūrų tipai:

Iniciatyvios mokyklos dirba efektyviai, tačiau, nepaisant to, stengiasi ir toliau nuolat tobulinti savo veiklą. Šiose mokyklose vyraujanti kultūra skatina jos darbuotojus neatsilikti nuo švietimo kaitos procesų ir nuolat kelti kvalifikaciją bei gerinti savo darbą.

Plūduriojančių mokyklų gera reputacija. Jas palankiai vertina tėvai, vietos bendruomenės ir švietimo skyriai. Paprastai jos įsikūrusios geresnės socialinės ir ekonominės sąlygas turinčiose

vietovėse. Kadangi jas lanko gabesni ir norintys daugiau pasiekti vaikai iš šeimų, kurių gyvenimo lygis gana aukštas, neblogi ir šių mokyklų mokymosi rodikliai. Tačiau plūduriuojančios mokyklos nesistengia tobulėti ir tūpčioja vietoje, todėl ilgainiui pradeda atsilikti nuo sparčiai besikeičiančių aplinkos reikalavimų.

Klaidžiojančios mokyklos nėra nei labai efektyvios, nei neefektyvios. Jos neturi aiškiai suformuluotų tikslų ir dažnai klaidžioja apgraibomis. Tai mokyklos „vidutiniokės“. Nors pasiekimų rodikliai ir ne patys blogiausi, tačiau jau reikalingas papildomas impulsas, kuris leistų klaidžiojančiai mokyklai geriau orientuotis. Tokį impulsą galėtų suteikti mokyklos taryba arba vietos švietimo skyrius.

Kovojančios mokyklos dirba neefektyviai ir pačios tai žino. Jos deda daug pastangų bandydamos pagerinti padėtį. Kartais tos pastangos būna bergždžios, kadangi kaip gelbėjimosi rato griebiamasi pirmų po ranka pasitaikiusių naujovių. Svarbiausia, kad šios mokyklos realistiškai suvokia savo padėtį ir turi pasiryžimo keistis; tai leidžia tikėtis, jog ilgainiui joms pasiseks. Kovojančioms mokykloms ypač naudinga išorės konsultantų pagalba.

Skęstančios mokyklos dirba neefektyviai, o jų personalas nemoka ir nenori keistis. Paprastai jos įsikūrusios prastesnės socialinės ir ekonominės sąlygas turinčiose vietovėse. Tėvai dažniausiai nėra reiklūs mokytojams, o šie skundžiasi netinkamu vaikų auklėjimu šeimoje bei prastu jų parengimu mokyklai. Tokioms mokykloms būtinos didelės permainos ir pagalba iš šalies. Kartais vienintelis teisingas, nors ir labai skausmingas, kelias yra visai jas uždaryti.

B. Simonaitienės (2003) nuomone, siekdama būti efektyvi, mokykla turi tapti besimokančia organizacija.

Tad kokie ikimokyklinių ugdymo įstaigų kultūros bruožai pasireiškia ikimokyklinėse įstaigose, ugdant ir auklėjant vaikus?

2. 3. Organizacijos kultūros bruožų raiška ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdyme

Kaip teigia O. Jacikevičienė ir L. Rupšienė (1999), švietimo reformų tikslas – ugdyti vaikus gyventi atviroje demokratinėje visuomenėje, todėl jau ankstyvojoje vaikystėje vaikai turi išmokti ir įprasti gerbti ne tik suaugusiuosius, bet ir bendraamžius, įprasti bendrauti ir bendradarbiauti (sutartinai žaisti, dirbti, mokytis). Pasak autorių, vaikystės pedagogui kyla svarbūs uždaviniai:

- geriau suprasti ir pažinti vaiko vidinį pasaulį;
- išmokti suvokti kiekvienos situacijos sudėtingumą;
- kurti aplinką, skatinančią ugdyti kūrybingą, aktyvią ir gebančią bendrauti asmenybę;
- objektyviai vertinti vaiką kaip individą;
- pratinti sutartinai veikti mažomis grupelėmis.

Be to, remiantis V. Gražiene (2007) galima išskirti tai, kad susiformavo šios Egmonto projekto pedagoginės nuostatos :

- integruotas ugdymas ikimokykliniame amžiuje;
- individualizuotas ir atitinkantis vaiko kultūros poreikius ugdymas;
- nereglamentuotas iš anksto, neunifikuotas ugdymo turinys ir formos;
- ne į rezultatą, bet į procesą nukreiptas ugdymas;
- ugdymas grindžiamas abipuse vaiko ir suaugusiojo sąveika;
- suaugęs turi tapti vaiko draugu, partneriu, patarėju, padėjėju;
- ugdymo aplinka neturi būti standartizuota ;
- šeima yra ugdymo proceso partnerė.

O. Jacikevičienės ir L. Rupšienės (1999) nuomone, pertvarkant vaikų darželių veiklą reikia iš esmės tobulinti šio amžiaus vaikų bendros veiklos kultūrą, nes ankstyvoji vaikystė yra pats reikšmingiausias laikotarpis formuoti baziniams charakterio bruožams ir santykiams su kitais individualiais bei grupėmis. Anot autorių, jau ikimokykliniame amžiuje vaikai turi išmokti bendraamžių (ir suaugusiųjų) grupelėje kartu atlikti įvairią veiklą, sudarant tam tikras situacijas, kur būtų galima kelti bendrus tikslus, pokalbiu stiprinti kontaktus, užmegzti nuoširdžius, draugiškus ryšius, mokytis neskriausti, o padėti vienas kitam. Būtina įprasti prie kompromisų su partneriais diskusijose, o kilus konfliktams nevertoti įžeidžiančių žodžių, nepradėti agresyvių veiksmų, išlaikyti teigiamus santykius. Be to, reikia išmokti planuoti grupės veiklą, atsižvelgti į kitų emocijas, atjausti nesėkmės atvejus, kartu liūdėti ir džiaugtis, suprasti savojo „Aš“ ir savo kaip grupės nario padėtį. Būtina suprasti, kad draugo norai nebūtinai turi sutapti su vaiko norais.

Kaip teigia O. Jacikevičienė ir L. Rupšienė (1999), siekiant šių tikslų, ikimokyklinių įstaigų ugdymo darbe reikia vaikų personalizaciją ir socializaciją pripažinti svarbiausiuoju ugdymo tikslu. Autorių nuomone, šie tikslai turėtų apimti:

- žaidimus;
- aplinkinio pasaulio pažinimą;
- kūrybinės, mokomosios, darbinės veiklos rūšis;
- vaikas turi būti gerbiamas ne tik bendraamžių, bet ir suaugusiųjų;
- socialiai apsaugotas nuo bet kokių skriaudų ir pažeminimo;
- visame pedagoginiame procese būtina maksimaliai naudoti teigiamus pastiprinimus, kad vaikai mokytųsi bendrauti ir kartu veikti psichologinio komforto atmosferoje;
- siekiant ugdyti kūrybišką ir autonomišką asmenybę, reikia (ir šeimose, ir ikimokyklinėse įstaigose) sudaryti sąlygas ne tik socialiniams kontaktams, bet ir

socialiniam nuotoliui (atsiskyrimui), kad būtų vietų, kur vaikai norėdami galėtų pabūti vieni.

O. Jacikevičienė ir L. Rupšienė (1999) pastebi, kad ikimokyklinio amžiaus vaikų socializacijos procese itin svarbi vaikų adaptacija konkrečiose grupėse, turinčiose skirtingo amžiaus, priešingos lyties, tautybės ir kitų požymių. Savo grupės vertybių pripažinimas turi sietis su pagarba ir tolerancija kitų grupių partneriams ir jų vertybėms.

Kaip teigia O. Jacikevičienė ir L. Rupšienė (1999), pagal grupėje susidariusių santykių tarp atskirų grupės narių pobūdį, socialinėje psichologijoje yra skiriamos formalios ir neformalios grupės. Formaliomis grupėmis gali būti ir vaikų darželio, globos namų vaikų grupės, moksleivių klasės ir kt. Kiekvienas šios grupės narys atlieka organizacijos nuostatuose numatytą oficialų (auklėtinio, moksleivio, pedagogo) vaidmenį, o priimtos taisyklės apibrėžia jų formalius dalykinius santykius. Formalios (vaikų darželio) grupės viduje, vaikams siekiant bendravimo malonumo, savitarpio pagalbos, išsamesnio savojo „Aš“ vaizdo, vaikų laisvalaikio metu savaime susiklosto neformalūs (neoficialūs) tarpasmeniniai santykiai kaip antra grupinės organizacijos struktūra.

Laisvalaikio metu vaikai susiburia į mažesnes neformalias grupeles, žaidžia įvairius žaidimus ir užsiima įvairia interakcine (greta ir kartu) veikla: darbine, menine, kūrybine. Neformaliose grupelėse, t.y. vaikams likus be įprastinio suaugusiojo vadovavimo jų veiklai, dažnai keičiasi ir vaikų elgsena: kyla įvairūs kivirčiai; dingsta mandagaus elgesio formos, gražus kalbinis bendravimas ir kitos grupinės vertybės (O. Jacikevičienė, L. Rupšienė, 1999).

Kaip teigia O. Jacikevičienė ir L. Rupšienė (1999), neformalių vaikų grupelių veiklos darna labai priklauso ir nuo lyderiavimo pobūdžio. Kur vadovaujančią poziciją užima demokratiško tipo lyderis, kyla mažiau konfliktų, pastebima daugiau savitarpio pagalbos (kooperacijos) veiksmų. Autokratiškai lyderiaujantys vaikai dažniau sukelia tarpusavio įtampą, konkurencinius veiksmus.

Remiantis mokslinė literatūra (Juodaitytė, 2002; Jacikevičienė ir Rupšienė, 1999; Rajeckas, 2002; Targamadzė, 1999 ir kt.), galima teigti, kad dominuojantys motyvai, skatinantys vyresniojo ikimokyklinio amžiaus vaikus burtis į grupeles, yra tokie:

- bendri interesai (žaidimai, veikla), kurių pagrindu vaikai buriasi į mažas (heterogenines ir homogenines) grupeles. Berniukai vienijasi tarpusavyje po tris–septynis, žaisdami judrius, kovinius, sportinius bei statybinius žaidimus. Mergaitės mėgsta kartu žaisti su lėlėmis, skalbti, lyginti, tvarkyti lėlių rūbelius, žaidimo kampelius ir pan. Tam tikrą (nedidelę) dalį vaikų vienija meninė veikla (piešimas, šokiai, dainavimas ir t.t.). Vaidmeniniuose–siužetiniuose žaidimuose dalyvauja ir berniukai, ir mergaitės;
- tarpusavio simpatijos (mėgsta tą pačią veiklą, sutaria tarpusavyje, moka paklusti, prisigerinti skanėstu, nauju žaislu ir pan.);

- giminystės ryšiai (broliai, seserys), draugystės (vaikų tėvai bendrauja) ar teritorinio artimumo (vieno kiemo, vieno namo vaikai) ryšiai.

Berniukų veiklos grupelėms būdinga greita veiksmų kaita, garsi ir ne visada rišli kalba, dažnos komandos, nurodymai, ne visada palankūs adresato vertinimai. Iškilę nesutarimai (konfliktai) sprendžiami grupelės viduje, kartais net fizine jėga ar dvasine prievarta. Berniukai buriasi į didesnės apimties grupeles (3–7), tačiau jų bendravimo ir veiklos grupelėje trukmė trumpalaikė. Mergaitės buriasi į mažesnes (2–3) grupeles, jos labiau susikaupusios ir gali ilgai veikti (žaisti) kartu. Emocinis veiklos fonas išoriškai ramesnis – jos gali kalbėtis apie visai pašalinius, su jų tiesiogine veikla nesusijusius dalykus (apie vaikų atsiradimą, Dievo buvimą ir pan.). Tačiau kilus kivirčams labiau linkusios skųstis (auklėtojai, tėvams), pravardžiuotis ar užgausiai įžeidinėti viena kitą (O. Jacikevičienė, L. Rupšienė, 1999).

Autorėms (O. Jacikevičienė, L. Rupšienė, 1999) tyrinėjant savarankišką (suaugusiųjų nereglamentuotą) vyresniojo ikimokyklinio amžiaus vaikų grupinę veiklą išryškėjo tokie neigiami vaikų bruožai kaip šiurkštumas, izoliuotumas, uždarumas, agresyvumas ir kt. Pastebėta konkurencinės interakcijos apraiškų, dezorganizuojančių bendrą veikimą ir formuojančių disjunkcinius ryšius tarp veiklos dalyvių.

Pasak O. Jacikevičienės ir L. Rupšienės (1999) ir V. Baršauskienės ir B. Janulevičiūtės (1999), ikimokyklinės įstaigos humanizavimas turėtų prasidėti ir vykti tobulinant vaikų grupinės veiklos organizavimą, intensyvinant vaikų socializaciją ir personalizaciją. Šis procesas, atsižvelgiant į vaikų veiklos mikrogrupėmis organizavimo savitumus ikimokyklinėse įstaigose ir šeimose, reikalauja ne tik lanksčios pedagogo taktikos, bet ir tinkamo psichologinio–pedagoginio pasirengimo. Anot V. Gražienės (2007) pedagogas, norintis turėti kritinį (kartu ir kūrybinį) požiūrį į pedagoginę praktiką, turi įgyti tam tikras kompetencijas. Taigi remiantis minėtų autorių moksline literatūra, galima išskirti pagrindines pedagogikų charakteristikas:

- mokėti atsisakyti iki šiol vyraujančios kolektyvinės (visos grupės) veiklos;
- gebėti nuspręsti, kada ir kaip įtraukti vaikus į bendrą veiklą, o kada jam netrukdyti ir leisti pabūti vienam;
- vengti prievartos, paisyti vaiko noro;
- bendrai veiklai taikyti naujumo, netikėtumo elementus;
- laiku išnaudoti vaikų veiklos situacijas;
- modeliuoti specialias, socialines situacijas;
- įvairioje aplinkoje ugdyti vaikų kūrybinę iniciatyvą;
- grupinėje veikloje taikyti demokratinio bendravimo metodus;
- į problemas nukreipti mąstymą;
- taikyti eksperimentinius ir pedagoginės plėtros darbo įgūdžius;

- ugdyti analitinius gebėjimus, ypač gebėjimą vertinti savo paties ir kitų pedagoginio darbo praktiką;
- ugdyti gebėjimą kurti kokybiškus problemos sprendimus;
- sugebėti suvokti kritiką kaip konkrečias, konstruktyvias ir pagrįstas alternatyvas.

Pasak V. Glebuviienės, A. Grabauskienės, Z. Kontautienės (1990), vieningos pedagogų ir tėvų pastangos padės vaikams greičiau ir lengviau įsitraukti į sudėtingą organizacijos kultūros aplinkos, socialinių ryšių sistemą ir formuoti teigiamas socialines humaniškos asmenybės savybes. Kita vertus, tradicinė būsimojo vaikų darželio auklėtojo veiklos erdvė apima vaiko globą ir ugdymą – veikla siejama su naujomis auklėtojo kompetencijomis, reikalaujančiomis profesionalaus bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais, globėjais, įvairiomis institucijomis, kolegomis. Be to, verta pabrėžti, kad remiantis mokslinė literatūra (Schermerhorn, 2000; Targamazdė, 1999; Juodaitytė, Martišauskienė, 2007) galima teigti, kad organizacijos kultūra lemia bendrą organizacijos narių supratimą ir jausmus, kurie savo ruožtu formuoja organizacijos psichologinį klimatą, t. y. organizacijos kultūrą turi įtakos organizacijos kasdinei veiklai, jos strategijos kūrimui ir įgyvendinimui. Ne išimtis yra ir ikimokyklinio ugdymo organizacijos, kurios taip pat turi ir siekia tam tikrų tikslų.

3. IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS ORGANIZACIJOS KULTŪROS RAIŠKOS LYGINAMOJI CHARAKTERISTIKA

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Apžvelgus literatūrą tampa akivaizdu, kad kiekviena organizacija turi susikūrusi savo organizacijos kultūrą. Kaip nėra atskiro individo be unikalaus charakterio, taip nėra nė vienos organizacijos be unikalios kultūros. Anot V. Targamadzės (1994), organizacijos kultūra susiformuoja savaime – tai nerašytos elgesio taisyklės, darbuotojų tarpusavio bendravimo normos, veiklos įpročiai ir pan. Organizacijos kultūra gali ir padėti ir trukdyti organizacijai siekti savo tikslų, nes šios kultūros niekas nekontroliuoja, niekas jos neįvedė į organizaciją, ji susiformavo iš atskirų darbuotojų atsineštų kultūrų. O remiantis R. D. Lewins (2006), organizacijos kultūra – tai vadovų įrankis, padedantis pasiekti užsibrėžtus organizacijos tikslus. Organizacijos kultūra yra specialiai kuriama ir tobulinama organizacijos vadovų, tam kad organizacijos nariai prisitaikytų prie besikeičiančių aplinkos sąlygų ir visada būtų pasirengę pasiekti jiems keliamus tikslus. Be to, motyvuojanti, emociškai palanki organizacijos kultūra padeda savo ruožtu skleisti šioms asmenų savybės: aktyvumui, iniciatyvumui, smalsumui, susidomėjimui, atvirumui, tolerantiškumui kitai nuomonei, interesui mokytis visą gyvenimą, kūrybiškumui.

Tyrimo tikslas – ištirti organizacijos kultūros raišką ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir palyginti gautus rezultatus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti įstaigos darbuotojų organizacijos kultūros sampratą bei požiūrį į organizacijos kultūros raišką jų darbovietėje;
2. Ištirti tėvų požiūrį į organizacijos kultūros raišką;
3. Palyginti trijų organizacijų gautus duomenis.

Siekiant tyrimo tikslo bei remiantis teorine mokslinių šaltinių analize, buvo parengtas tyrimo instrumentarijus (žr. 3 lentelė) bei pasirinkti tyrimo kriterijai.

Ankstesni tyrimai (Martišauskienė D., Juodaitytė A., 2007; Gražienė V.; Seilius A. 1998; Targamadzė V., 1999; Shein E.H., 1992) parodė, jog organizacijos kultūra apima vertybes, kurios tampa pagrindiniai pedagogų uždaviniai: atgaivinti pedagogų asmeninę iniciatyvą, aktyvumą, kūrybiškumo vertę, stiprinti pakantumą veiklos ir mąstymo įvairovei. Be to, vaikystė yra unikalūs žmogaus raidos tarpsnis, kurio negalima nei skubinti, nei stabdyti. Taigi šiuo tyrimu bus siekiama nustatyti organizacijos kultūros raišką ikimokyklinėse ugdymo įstaigose remiantis tiek tėvų, tiek organizacijos darbuotojų nuomone.

3.2. Tyrimo metodologinis pagrindas

Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas, kadangi tokiu būdu patogiau apklausti didelį kiekį žmonių skaičių bei gauti konkrečią respondentų nuomonę į pateiktus klausimus.

Anketoje, skirtoje pedagogams, naudoti uždaro tipo klausimai. Jie leidžia maksimaliai išvengti apklausėjų įtakos atsakymams, be to, į tokius klausimus lengva atsakyti žmonėms, kuriems sunku išreikšti savo mintis, nuomonę. Taip pat yra naudojami ir pusiau uždaro tipo klausimai, kai respondentams paliekama vietos po klausimo vietos dar kitiems galimiems atsakymų variantams, pastaboms, papildymams (Broom, 1992). Siekiant nustatyti tam tikrų teiginių stiprumą buvo panaudota ranginė skalė. Kiekybiniu tyrimu siekiama išsiaiškinti organizacijos kultūros raišką ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojantis Microsoft Office Excel programa. Visi šiame darbe pateikti paveikslai, lentelės yra parengti dirbant su minėta programa.

Anketos buvo išplatintos trims pasirinktoms ikimokyklinio ugdymo įstaigomis esančioms Panevėžio mieste (toliau tyrime A – lopšelis-darželis „Žvaigždutė“, B – lopšelis-darželis „Taika“, C – lopšelis-darželis „Vaivorykštė“). Šie darželiai-lopšeliai buvo pasirinkti ne atsitiktinai, kadangi juose lankosi daugiausia vaikų, jie yra geroje strateginėje vietoje. Viso išdalinta 224 anketos: 174 anketos darbuotojams ir pasirinktai 50 anketų (atsitiktiniu būdu) tėvams. Respondentai turėjo pakankamai laiko atsakyti į anketos klausimus, todėl tyrimo metu pavyko surinkti tikslią informaciją.

Taigi pagrįsti anketos klausimams buvo sudarytas tyrimo instrumentarijus. Sudarant tyrimo instrumentarijų būtina paminėti, kad anot L. Šimanskienės (2002) pateikia E. Schein, organizacinės kultūros analizės pradininko, organizacinės kultūros apibrėžimą – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.

Tokie autoriai kaip P. Jucevičienė (1996), L. Preikšienė (2004), Edgar H. Schein (1992), S.P. Robbins (2001) ir kiti daugiau nagrinėjo organizacijos kultūros elementus, pasireiškimo būdus ir funkcijas. Minėti autoriai daugiau dėmesio kreipė į pelno siekiančias organizacijas. O autoriai kaip A. Juodaitytė ir D. Martišauskienė (2007), V. Gražienė (2007), O. Mockevičienė (1993) ir kiti nagrinėjo ikimokyklinio ugdymo įstaigų organizacijos jų atikuose tyrimuose paaiškėjo, jog organizacijos kultūra yra itin svarbi, nes ji padeda pasiekti geresnių rezultatų. Nepaisant to fakto kad, ikimokyklinio ugdymo paskirtis – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir

etninės, socialinius, pažintinius poreikius, tačiau ikimokyklinis ugdymas vyksta šeimoje, o tėvams (globėjams) pageidavus ar atsakingoms už vaiko teisių apsaugą institucijoms rekomendavus, pagal ikimokyklinio ugdymo programą. Taigi siekiant ikimokyklinio amžiaus vaikui padėti tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius turi būti teikiama švietimo pagalba ne tik šeimoje, bet ir tokiai veiklai skirtose įstaigose. Remiantis minėtų autorių idėjomis buvo sudaryta anketa (žr. 1 ir 2 priedas).

Siekiant išsiaiškinti ikimokyklinės ugdymo įstaigos organizacinę raišką svarbu atkreipti dėmesį į tokius aspektus: organizacijos kultūros samprata, patys darbuotojai, kokie organizacijos kultūros elementai egzistuoja organizacijoje, kokius veiksnius galime pastebėti pačioje organizacijoje. Visiems minėtiems aspektams išsiaiškinti anketa (žr. 1 ir 2 priedas) sudaryta pagal 4 pagrindinius kriterijus:

1. Darbuotojų požiūris į organizacijos kultūrą;
2. Elementai parodantys organizacijos kultūros egzistavimą;
3. Darbuotojų demografinės charakteristikos;
4. Tėvų demografinės charakteristikos.

Organizacijos kultūra daro vis didesnę įtaką organizacijos veiklai. Šiai dienai ypač tai aktualu, kadangi visos organizacijos, tame tarpe ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos, susiduria su vis didesne konkurencija. Todėl labai svaru turėti kažką tokio, kas jas išskirtų iš kitų. **Pirmuoju šio tyrimo kriterijumi** bus siekiama nustatyti, ar organizacija turi savitą kultūrą. Šis kriterijus padės išsiaiškinti kaip darbuotojai supranta organizacijos kultūrą, kaip ją vertina, ar darbuotojai žino organizacijos tikslus. Kiekvienas individas organizacijos kultūrą gali suvokti savaip. Todėl labai svarbu išsiaiškinti kaip darbuotojai vertina organizacijos kultūrą, kadangi tik kai darbuotojai teisingai suvoks, kas yra kultūra, kuo ji svarbi organizacijai – tik tada jie galės veikti, kaip viena komanda, turėdama bendrą tikslą. Svarbus teiginys yra ir *noras pakeisti dabartinę darbo vietą*, kuris padės atskleisti ar šioje organizacijoje yra dažna darbuotojų kaita, nes kuo žmogus ilgiau dirba, tuo jis labai perteikia organizacijos kultūrą kitiems.

Labai svarbiu tyrimo aspektu tampa – **elementai parodantys organizacijos kultūros egzistavimą** (t. y. antrasis kriterijus). Kultūra paveldima iš praeities, ją plėtoja dabarties žmonės, jų tikslai, vertybės, siekiai. Tokie teiginiai kaip: *darbuotojų dalyvavimas įgyvendinat organizacijos viziją, misiją bei tikslus; tenkina bendruomenės narių santykiai; tradicijų (švenčių), ceremonijų egzistavimas; vyraujančios vertybės*, padės atskleisti kokios vertybės dominuoja organizacijoje, kaip pasireiškia ir kaip yra perduodamos kitiems. Anot L. Šimanskienės (2001), vertybės suformuoja organizacijos kultūros pagrindą, siejamos su žmogaus darbu bei padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų. J. Guščinskienės (2000) teigimu, organizacijos kultūra darbuotojams leidžia suprasti, koks elgesys yra priimtinas, kokio bendravimo tarpusavyje ir su klientais vadovai tikisi iš

darbuotojų, koks veiklos modelis yra priimtinas vadovams, kurie žmonės organizacijoje yra svarbūs, kaip darbuotojai bus apdovanoti jei tinkamai įvykdys jiems skirtas užduotis ir pasieks organizacijos bendrus tikslus. Be to, atsižvelgiant į vaikų veiklos organizavimo savitumus ikimokyklinėse įstaigose reikalaujama ne tik lanksčios pedagogo taktikos, bet ir tinkamo psichologinio–pedagoginio pasirengimo.

Kita vertus, kiekviena įstaiga siekianti savo tikslų nori, kad darbuotojas padėtų juos įgyvendinti. Todėl tinkama darbuotojo kompetencija padeda tai pasiekti. Jei darbuotojams svarbi organizacijos kultūra bei sėkmė, tai jie nestovi vietoje, o stengiasi pasiekti kuo daugiau, sužinoti naujoves ar prisitaikyti prie jų bei nevengia kritikos.

Verta paminėti tai, kad kiekvienoje organizacijoje dirba skirtingo amžiaus, išsilavinimo žmonės, taip pat jų darbo stažas skiriasi. Tad svarbūs yra **respondentų socialiniai demografiniai duomenys**. Be to, vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigą laikotarpis padės labiau atskleisti organizacijos kultūros tam tikrus aspektus. Paskutinis kriterijus leis atskleisti specifinius analizuojamos temos aspektus. Taip pat leis aiškiai suvokti gautų tyrimo rezultatų niuansus, ar padės pastebėti tam tikrus požymius.

Taigi kaip minėta anksčiau, anketą sudaro penki kriterijai, pagal kuriuos yra sugrupuoti klausimai. Apibendrinti tyrimo kriterijai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė

Tyrimo instrumentarijus (sudaryta autorės)

Kriterijai	Teiginiai
1. Darbuotojų požiūris į organizacijos kultūrą	✓ Organizacijos kultūros samprata; ✓ Organizacijos tikslų žinojimas; ✓ OK įtaka įvairiems veiklos aspektams; ✓ Noras pakeisti dabartinę darbo vietą.
2. Elementai parodantys organizacijos kultūros egzistavimą	✓ Darbuotojų skatinimo priemonės; ✓ Organizacijoje vyraujanti atmosfera; ✓ Santykiai su vadovu; ✓ Darbuotojų bendradarbiavimas; ✓ Ceremonijų, ritualų ir kt. egzistavimas; ✓ Organizacijoje vyraujančios vertybės; ✓ Organizacijoje vyraujanti atmosfera; ✓ Vyraujantys atributai, kurie organizaciją išskiria iš kitų; ✓ Pasitenkinimas įstaigos veikla; ✓ Prisidėjimas prie organizacijos įvaizdžio kūrimo; ✓ Teikiama įvairialypė informacija apie organizaciją.

3. Darbuotojų demografinės charakteristikos	✓ Jūsų išsilavinimas; ✓ Darbo stažas; ✓ Jūsų amžius.
4. Tėvų demografinės charakteristikos	✓ Jūsų išsilavinimas; ✓ Jūsų amžius.

3.3. Ikimokyklinių įstaigų trumpa charakteristika

Remiantis Statistikos departamento prie LR vyriausybės duomenimis ikimokyklinių ugdymo įstaigų daugiau yra mieste (žr. 4 lentelė).

4 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius mieste ir kaime (Statistikos departamento prie LR vyriausybės duomenys¹)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Mieste	501	495	493	489	486	491	485	486
Kaime	213	204	193	183	169	165	167	163

Tyrimo metu buvo pasirinktos mieste esančios ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kadangi jose dirba daugiau darbuotojų, kurie yra svarbūs renkant duomenis apie organizacijos kultūros raišką.

Nagrinėjat pasirinktas tris ikimokyklinio ugdymo įstaigas esančias Panevėžio mieste (toliau tyrime A – lopšelis-darželis „Žvaigždutė“, B – lopšelis-darželis „Taika“, C – lopšelis-darželis „Vaivorykštė“) darbo autorė išskiria tai, jog šie darželiai-lopšeliai teikia kokybiškas ugdymo paslaugas, atliepiančias vaiko poreikius, interesus ir galimybes. Taip pat orientuota į vaiko prigimtinių galių plėtojimą, siekianti ugdymo turinio modernizavimo, tautiškumo ir pilietiškumo ugdymo, kvalifikuotai plėtojanti ankstyvąjį, ikimokyklinį ir priešmokyklinį vaikų ugdymą, bendraujant ir bendradarbiaujant su šeima ir visuomene. Taip pat užtikriną saugią aplinką vaikams, tėvams, darbuotojams. Galima teigti, kad šių organizacijų tikslai yra labai panašūs, todėl būtų galima išskirti vieną bendrą tikslą – atsižvelgiant į pažangiausios mokslo ir visuomenės raidos tendencijas, kurti sąlygas padedančias vaikams tenkinti prigimtinius, kultūros taip pat ir etninius, socialinius, pažintinius poreikius. Visa tai yra pasiekama esant tam tikrai organizacijos kultūrai, kuri galbūt jau yra susiformavusi ar dar tik formuojasi. Taigi tyrimo metu bus siekiama atskleisti, kaip organizacijos kultūra pasireiškia minėtose įstaigose. Šios įstaigos pasirinktos neatsitiktinai, o todėl, kad yra geroje strateginėje vietoje, taip jose dirba daugiausia darbuotojų skaičius, kuris yra pakankamas atliekant tyrimą.

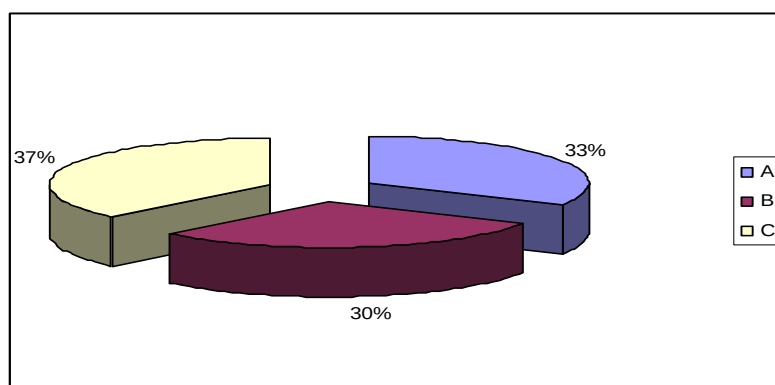
1 <http://www.stat.gov.lt/uploads/pdf/1 LSM 2008.pdf>

3.4. Kiekybinio tyrimo imties struktūra

Imties sudarymo klausimas itin diskutuojamas socialinių tyrimų metodologinėje literatūroje. Kadangi tyrimu siekiama išsiaiškinti organizacijos kultūros raišką ikimokyklinio ugdymo įstaigose, todėl buvo apsispręsta imties orientyru pasirinkti tris ikimokyklinio ugdymo įstaigas esančias Panevėžio mieste. Šios organizacijos tinkamos tyrimui, nes organizacinę kultūrą galima apibrėžti, kaip normų, taisyklių, papročių ir tradicijų visumą, kurią palaiko organizacijos vadovai ir kuri nustato darbuotojų elgesio normas. Organizacijos kultūrą vadovai kuria organizacijoje tam, kad suvienytų darbuotojų pastangas siekiant įgyvendinti bendrus organizacijos tikslus, tokius kaip: teikti kokybiškas ugdymo paslaugas, atliepiančias vaiko poreikius, interesus ir galimybes. Skirtingų organizacijų nariai gali visiškai skirtingai suvokti šias ypatybes, dėl to praktiškai nėra organizacijų, kurios turėtų tokią pačią organizacinę kultūrą.

Siekiant pagrindinio tyrimo tikslo ir iškeltų uždavinių tyrime dalyvavo ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai ir šių įstaigų ugdytinių tėvai. Tyrimo respondentų atranka atsitiktinė. Iš viso buvo apklausta 224 respondentai iš jų: 174 pedagogai ir 50 ugdytinių tėvų. Tiriamiesiems buvo pateikta 224 anketų, grąžinta 224 anketos. Anketų grįžtamumo procentinė kvota – 100 proc.

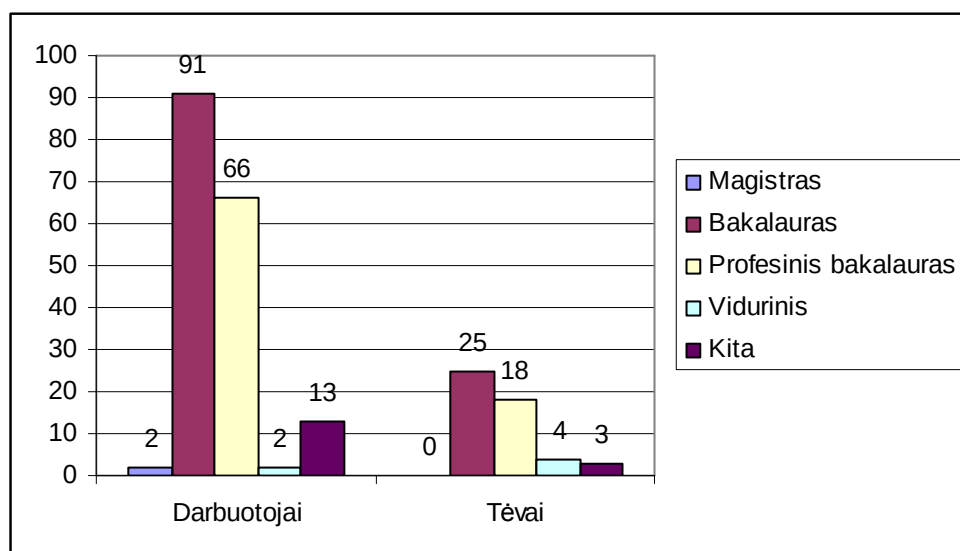
Demografinės tiriamųjų charakteristikos atspindi objektyvius, faktinius duomenis. (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas). Tyrimo metu buvo domėtasi personalo skaičiumi (žr. 5 pav.). Įstaigoje A dirba 57 darbuotojai, įstaigoje B – 52 darbuotojai, įstaigoje C – 65 darbuotojai.



5 pav. Organizacijose dirbančių darbuotojų skaičius (%)

Taigi iš viso tyrimo metu buvo apklausta 174 darbuotojai. Atliekant tyrimą buvo pastebėtas nuomonių išsiskyrimas, todėl pasirinkti tyrimo lizdai yra organizacija A, B ir C, pagal kurias bus lyginami gauti duomenys. Taigi daugiausia darbuotojų dirba C įstaigoje.

Siekiant atskleisti nagrinėjamus aspektus, tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti darbuotojų ir tėvų išsilavinimą (žr. 6 pav.).



6. pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=174; N=50)

Analizuojat respondentus pagal išsilavinimą matyti, kad darbuotojų dominuojantis išsilavinimas yra bakalauro lygio, t. y. 91 visų respondentų. Ir tik maža dalis, t. y. 2 – turi vidurinį išsilavinimą. 13 respondentų pasirinko atsakymo variantą *kita*, respondentai tai įvardija kaip nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. Galima daryti išvadą, kad organizacijose dirba aukštą kvalifikaciją turintys darbuotojai, kadangi organizacijos kultūrą geriausiai gali atskleisti darbuotojai, todėl tyrimo metu didesnis dėmesys skiriamas klausimams, į kuriuos atsakinėjo organizacijos darbuotojai.

Pagal ugdytinių tėvų išsilavinimą didžioji dalis tiriamųjų, t. y. 25 visų apklaustųjų respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, mažiausiai 4 – respondentų turi vidurinį išsilavinimą.

Be to, remiantis Statistikos departamento duomenimis vis daugiau lėšų yra skiriama švietimui: 2001 – 2862,4 mln. Lt, 2002 – 3040,5 mln. Lt, 2003 – 3153,7 mln. Lt, 2005 – 3461,0 mln. Lt, 2006 – 3713,6 mln. Lt, 2007 – 4218,5 mln. Lt, 2008 – 4779,1 mln. Lt.² Daroma išvada, kad reikalinga aukšta darbuotojų kvalifikacija, orientuota į vaiko prigimtinių galių plėtojimą, siekianti ugdymo turinio modernizavimo, tautiškumo ir pilietiškumo ugdymo, kvalifikuotai plėtojanti ankstyvąjį, ikimokyklinį ir priešmokyklinį vaikų ugdymą, bendraujant ir bendradarbiaujant su šeima ir visuomene. Taip pat užtikriną saugią aplinką vaikams, tėvams, darbuotojams.

Tyrimo metu siekiant nustatyti tam tikrus vienai ar kitai organizacijai būdingus bruožus yra aktualus darbuotojų amžius bei darbo stažas (žr. 5 ir 6 lentelės).

² prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/> [žiūrėta 2009 03 25].

Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=174)

Darbo stažas	A įstaiga	B įstaiga	C įstaiga
Iki 3 metų	5	7	3
Nuo 3 iki 7 metų	18	19	27
Nuo 8 iki 12 metų	24	14	19
13 metų ir daugiau	10	12	16

Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (N=174).

Respondentų amžius	A įstaiga	B įstaiga	C įstaiga
Iki 25 metų	8	16	6
Nuo 26 iki 35 metų	29	22	27
Nuo 36 iki 45 metų	14	10	22
Virš 45 metų	6	4	10

Remiantis 4 ir 5 lentelėse pateiktais duomenimis galima daryti prielaidą, kad daugiausia darbuotojų turi gana nemažą darbo stažą: nuo 3 iki 7; 8 iki 12 metų. Visų trijų organizacijų darbuotojai būtent dirba ilgą laiką šiose organizacijose. Tai leidžia daryti išvadą, kad organizacijos kultūra yra jau suformuota, jau yra „brandos“ stadijoje. Tačiau lyginat šias tris įstaigas pastebėta, kad C įstaigoje daugiausia dirba darbuotojų, kurių darbo stažas virš 13 metų, mažiausiai - iki 3 metų darbo stažo. A ir B įstaigos darbuotojų darbo stažas skiriasi nežymiai, A įstaigoje daugiausia dirba tokie darbuotojai, kurių darbo stažas nuo 8 iki 12 metų, o B – nuo 3 iki 7 metų. Taip pat svarbus yra ir respondentų amžius, nes galima pastebėti tam tikrus niuansus, kurie būdinti vienai ar kitai amžiaus grupei. Taigi A ir B organizacijose dominuojantis respondentų amžius yra nuo 26 iki 45 metų, o C – 25-35 metų. Tai leidžia daryti išvadą, kad C kolektyvas yra gana jaunas, o ikimokyklinio ugdymo lankančių vaikų tėvai taip pat jauni. Tyrimo duomenys sutampa su Statistikos pateiktais duomenimis, kad vis dėl to, švietimo srityje dirba nuo 25 iki 45 metų asmenys. Taip pat darbo vietų skaičius kinta nežymiai, todėl ir tyrimo metu paaiškėjo, jog darbuotojų stažas yra gana nemažas.

Siekiant atskleisti tam tikrus tyrimo niuansus svarbus ir ugdytinių tėvų amžius, kuris patektas 7 lentelėje.

Tėvų pasiskirstymas pagal amžių (N=50)

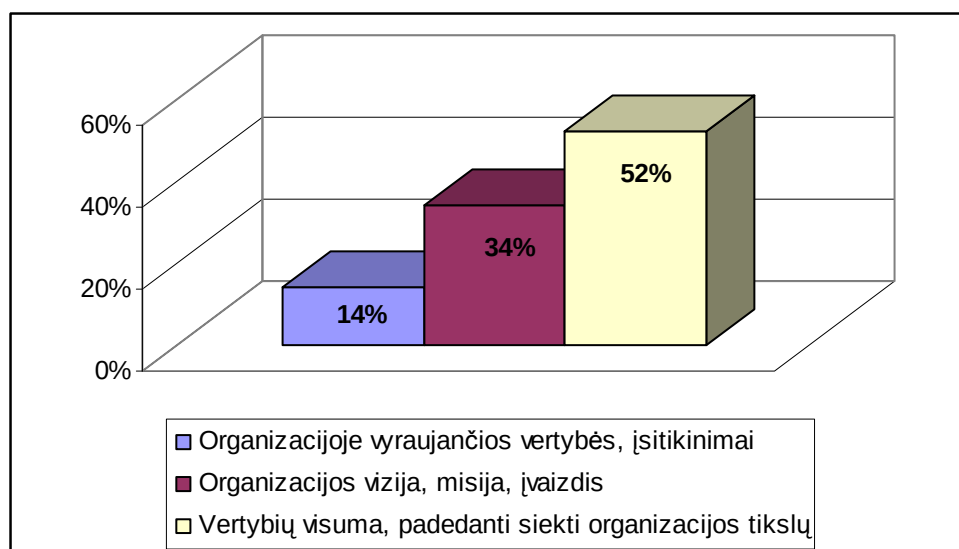
Respondentų amžius	A įstaiga	B įstaiga	C įstaiga
Iki 25 metų	6	8	7
Nuo 26 iki 35 metų	9	5	8
Nuo 36 iki 45 metų	2	2	2
Virš 45 metų	1	0	0

Apklausoje dalyvavo daugiausia ugdytinių tėvų iki 25 metų ir nuo 26 iki 35 metų. Šiek tiek mažiau, kurie patenka į amžiaus grupę nuo 36 iki 45 metų. Tyrimo metu pastebėtas skirtumas tarp trijų nagrinėjamų įstaigų yra tas, kad tik A įstaigoje yra 1 respondentas (tėvas), kuris atsitiktiniu būdu pateko į amžiaus grupę virš 45 metų. Tačiau įstaiga A išsiskyrė iš kitų organizacijų tuo, kad yra ugdytinių tėvas, kuris patenka virš 45 metų, ko nebuvo kitose dvejose B ir C nagrinėjamose įstaigose.

Taigi aptarus tyrimo imties charakteristiką, galima pereiti prie gautų tyrimo rezultatų.

3.5. Ikimokyklinio ugdymo įtaigų organizacijos kultūros raiška

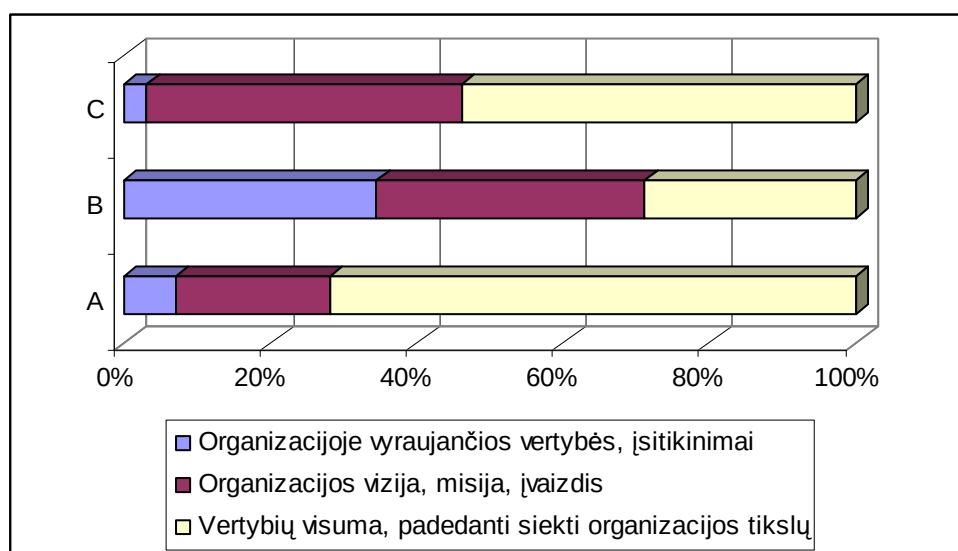
Pirmiausia siekiama išsiaiškinti *kaip tiksliai organizacijos darbuotojai suvokia, kas yra organizacijos kultūra* (pateikiant klausimą: Jūsų manymu, organizacijos kultūra – tai...). Todėl tyrimo metu buvo pateikti teiginiai, kurie atspindi organizacijos kultūrą ir respondentai galėjo pažymėti vieną teiginį, kuris jų manymu, tiksliausiai ją apibūdina. Gauti atsakymai pateikti 7 paveiksle.



7 pav. Organizacijos kultūros sąvoką atspindintys teiginiai (%)

Dauguma apklaustųjų nurodė, kad organizacijos kultūra suvokiama kaip *vertybių visuma, padedanti siekti organizacijos tikslų*, t. y. net 54 proc. pasirinko šį atsakymo variantą. Sugretinus šiuos atsakymus su teorinėje dalyje pateikiamais OK apibrėžimais, galima matyti, kad organizacijos kultūrą dažniausiai atspindi tam tikros vertybės. Tačiau ne mažiau svarbūs yra ir kiti apibrėžimai, jog organizacijos kultūra – organizacijos vizija, misija, įvaizdis bei vyraujančios tam tikros vertybės ar įsitikinimai. Tyrimo metu paaiškėjo, jog organizacijos kultūra – vertybių visuma, padedanti pasiekti organizacijos tikslus. Darbo autorė teigia, kad kiekviena organizacija vadovaujasi vertybių visuma, siekiant organizacijos tikslų ir sprendžiant iškilusias problemas. Taip pat vertybės nusako, kad alternatyviems rezultatams, kaip ir priemonėms, pasiekti, atiduodama pirmenybė.

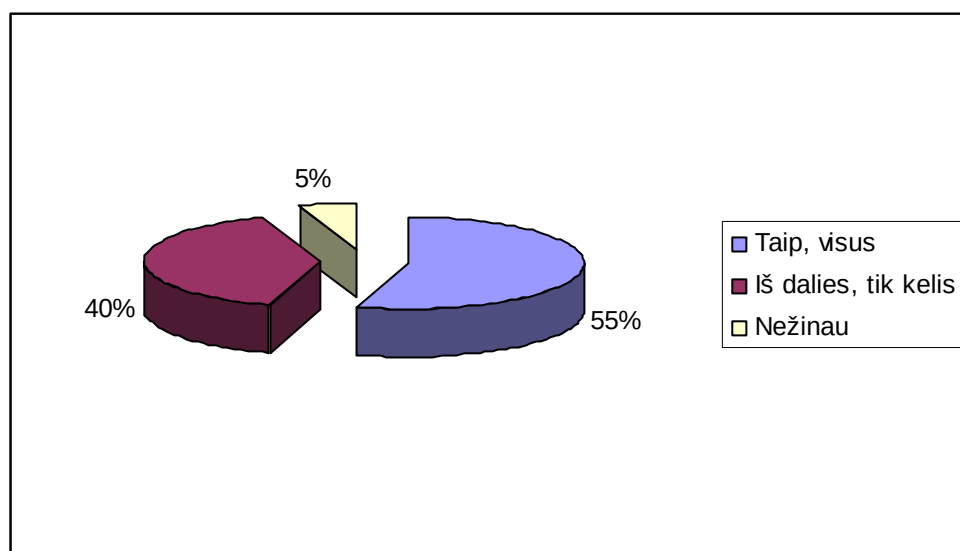
Šiuo atveju buvo pastebėtas nuomonių išsiskyrimas skirtingose ikimokyklinio ugdymo institucijose (žr. 8 pav.).



8 pav. Organizacijos kultūros sąvoką atspindintys teiginiai pagal įstaigas (%)

Taigi organizacijos A darbuotojai organizacijos kultūrą supranta kaip vertybių visumą organizacijos tikslams pasiekti, o organizacijos C – tai organizacijos vizija, misija, įvaizdis. Iš tikrųjų visi pateikti apibrėžimai apibūdina organizacijos kultūrą, tačiau vienas labiau orientuotas į vertybes (A ir C organizacijose vyrauja), kitas atspindi organizacijos viziją, misiją ir įvaizdį (B organizacijoje dominuoja). Taigi daroma išvada, kad įstaigos A ir C tokį organizacijos tikslų apibrėžimą lėmė tai, kad vertybės suprantamos kaip pagrindinės organizacijos sistemos (planas), kurios formuoja kultūros pagrindą, didžiaja dalimi lemia elgesį, suteikia kasdieniams darbams prasmę ir paaiškina, kodėl turime siekti iškeltų organizacijos tikslų.

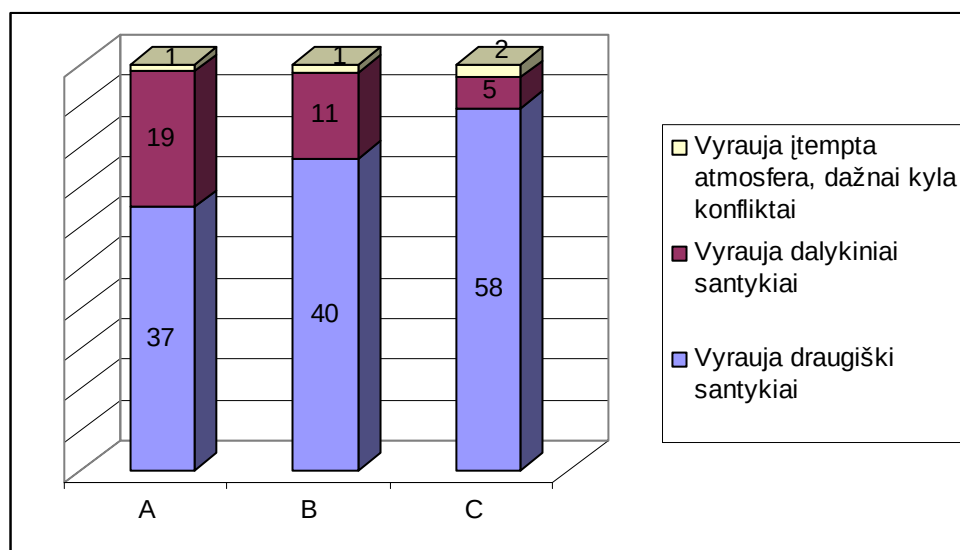
Kadangi organizacijos kultūra siejama ne tik su vyraujančiomis vertybėmis, todėl toliau tikslinga aptarti organizacijos tikslų žinojimą, pateikiant klausimą: Ar žinote organizacijos tikslus? Tyrimo rezultatai pateikti 9 paveiksle.



9 pav. Organizacijos tikslų žinojimas (%)

Tyrimo metu paaiškėjo, jog dauguma darbuotojų žino organizacijos tikslus, t. y. 55 proc. visų apklaustųjų. 40 proc. iš dalies žino organizacijos tikslus. Ir tik 5 proc. jų nežino. Kadangi visose trijose nagrinėjamose įstaigose darbuotojų darbo stažas vyrauja nuo 3 iki 12 metų bei patenka į amžiaus grupę nuo 26 iki 45 metų, galima daryti išvadą, jog organizacijų darbuotojai domisi organizacijos tikslais. O jei yra vieningai sutariama dėl organizacijos tikslų, vyrauja gera atmosfera organizacijoje, tada darbuotojai veikia kaip komanda, taip pat sukuria darną ir atsidavimą organizacijai. O tai leidžia kurti sąlygas padedančias vaikams tenkinti prigimtinius, kultūros taip pat ir etninius, socialinius, pažintinius poreikius. Visa tai yra pasiekama esant tam tikrai organizacijos kultūrai, kuri galbūt jau yra susiformavusi ar dar tik formuojasi.

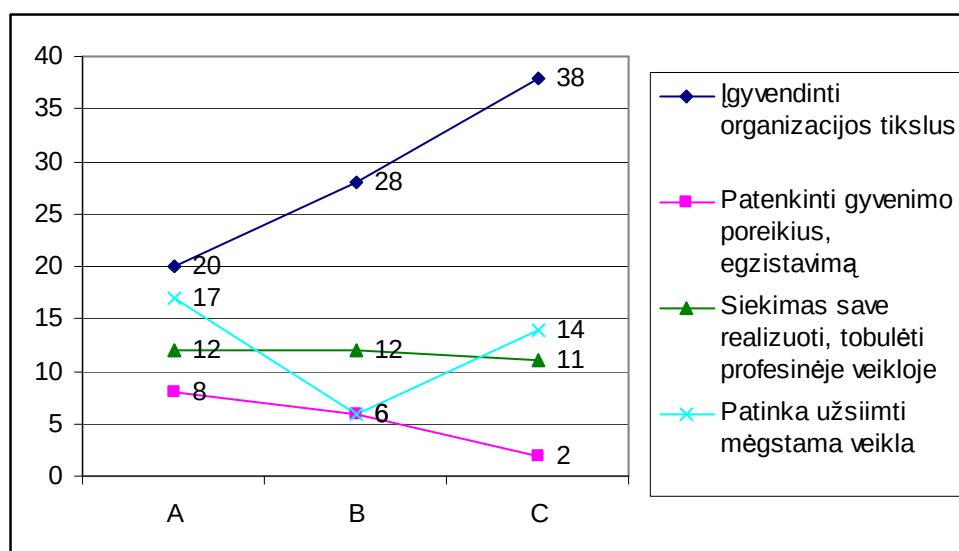
Siekiant išsiaiškinti kokia atmosfera vyrauja organizacijose buvo darbuotojams pateikiamas klausimas: *Jūsų organizacijoje vyraujanti atmosfera?* Darbuotojai galėjo rinktis iš kelių variantų, kurie pateikti 10 paveiksle.



10 pav. Organizacijoje vyraujanti atmosfera (N=174)

Apibendrinus 10 paveiksle pateiktus duomenis, akivaizdu, jog visose trijose organizacijose vyrauja draugiški santykiai tarp kolegų. Ypač jie akivaizdūs C darželyje. Tuo tarpu Organizacijoje A labiau nei kitose vyrauja dalykiniai santykiai. Darbo autorės teigimu, šios organizacijos vadovas turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad organizacijoje daugiau egzistuoja draugiški santykiai kolegų tarpe nei dalykiniai. Tai ypač svarbu siekiant organizacijos tikslų bei formuojant organizacijos kultūrą, nes vyraujant dalykiniams santykiams ne visada išsakoma nuomonė, sprendimai priimami nepasitarus su kitais ar skubotai. Atsiranda „baimės“ jausmas, kad darbuotojas gali būti ne taip suprastas ir pan. Todėl tokie darbuotojai vengia kalbėtis su vadovu, taip pat ir su kitais darbuotojais, neįsigilina į organizacijos siekiamus ar keliamus tikslus.

Siekiant išsiaiškinti organizacijų darbuotojų tikslus buvo pastebėtas nuomonių išsiskyrimas pagal nagrinėjamas įstaigas (žr. 11 pav.).



11 pav. Darbuotojų tikslai organizacijos atžvilgiu (N=174)

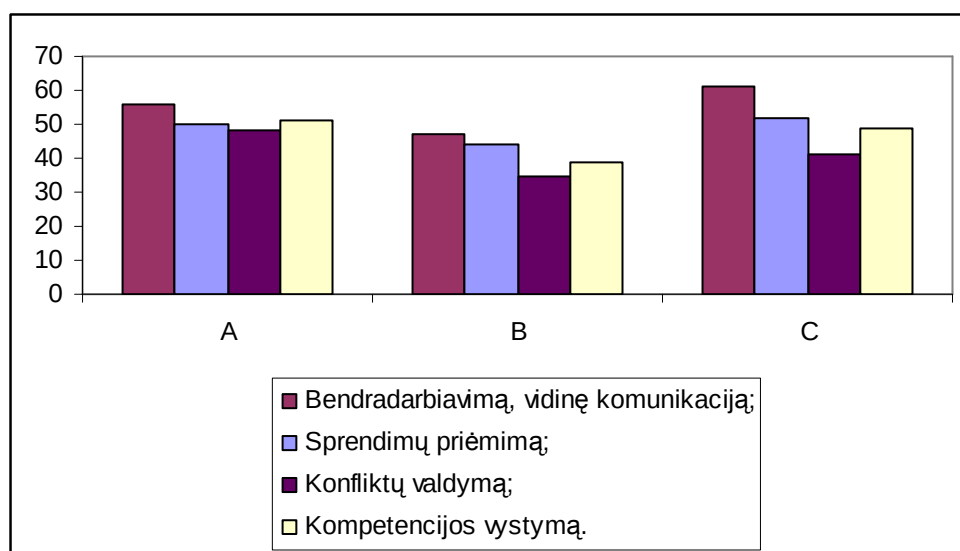
Tyrimas atskleidė, kas C organizacijoje dirbantys darbuotojai siekia įgyvendinti organizacijos tikslus, t. y. 38 visų respondentų. Tai lėmė tai, kad šios organizacijos darbuotojai žino ir organizacijos tikslus (žr. 9 pav.) ir pačioje organizacijoje vyrauja draugiški santykiai (žr. 10 pav.). Tačiau daugiausia, t. y. 17 respondentų iš 57, dirba organizacijose A, nes patinka užsiimti mėgstama veikla. Kadangi tai ikimokyklinio ugdymo įstaiga šis atsakymo variantas itin svarbus, nes tik norėdamas užsiimti mėgstama veikla gali siekti įgyvendinti organizacijos tikslus. Kitas svarbus aspektas yra tai, kad yra respondentų, kurie tik siekia patenkinti gyvenimo poreikius. Šį atsakymo variantą rinkosi tie respondentai, kurių manymu organizacijoje vyrauja įtempta atmosfera (žr. 10 pav.) ir kurie priklauso amžiaus grupei iki 25 metų ir virš 45 metų, bei kurių darbo stažas iki 3 metų ir virš 13 metų. Daroma išvada, kad jauni žmonės dar ieško kur save realizuoti, o pagyvenę – galbūt nenori keisti tik darbo vietas. Be to, nagrinėjamų įmonių darbuotojų požiūris į organizacijos tikslus

sutampa, jis yra šiuolaikinis – įgyvendinti iškeltus organizacijos tikslus, kurie neretai apima toki ugdymo turinį:

- garantuoti socialinį, psichologinį ir fizinį vaiko saugumą;
- puoselėti vaiko kultūrą, dorines ir kitas vertybines nuostatas;
- tenkinti individualius vaiko poreikius ir interesus;
- sudaryti sąlygas vaikų socializacijai, kūrybiškumui ir saviraiškai;
- puoselėti vaiko kalbą, tautinio tapatumo jausmus, pagarbą šeimai, tradicijoms, tėvynei;
- ugdyti pažintinius gebėjimus: jutimus, mąstymą, vaizduotę.

Toki tikslų pasirinkimą lėmė ir tai, jog į pateiktą klausimą: ar norite pakeisti dabartinę darbo vietą?, dauguma, t. y. 92 proc. visų apklaustųjų, nenori keisti dabartinės darbo vietos. Ir tik mažas dalis, t. y. 6 proc. – nežino, o 2 proc. – norėtų. Taigi organizacijos darbuotojai žino organizacijos tikslus, siekia juos įgyvendinti bei toliau formuoja organizacijos kultūrą sau priimtina linkme.

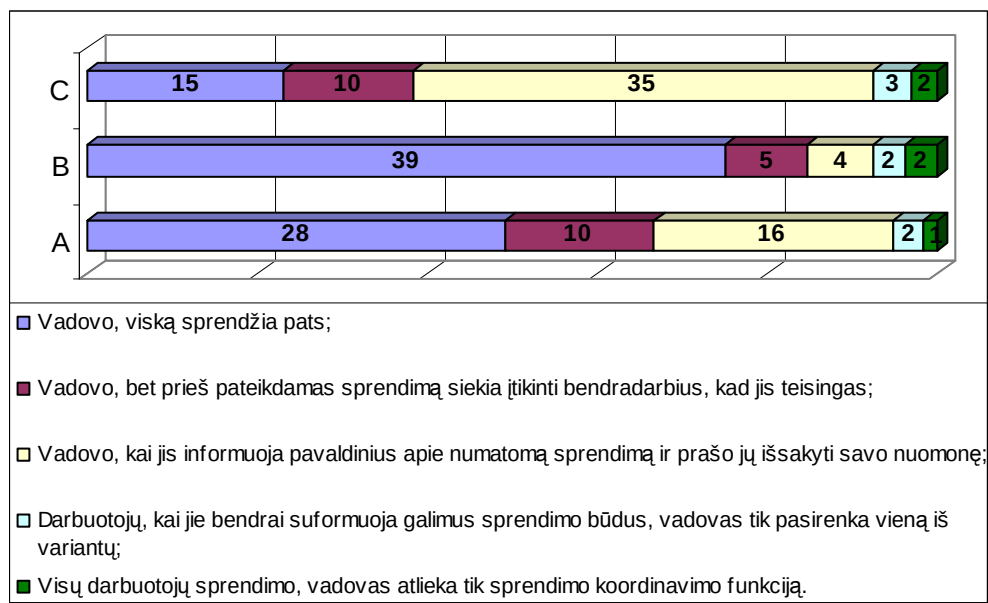
Nagrinėjant organizacijos kultūrą yra svarbu išsiaiškinti, kuriuos aspektus, anot darbuotojų, organizacijos kultūra labiausiai įtakoja (žr. 12 pav.).



12 pav. Organizacijos kultūros įtakojami aspektai (N=174)

Tyrimas atskleidė, kad organizacijoje A, B ir C organizacijos kultūra turi didžiausios įtakos bendradarbiavimui bei vidinei komunikacijai. Mažiausiai įtakos turi konfliktų valdymui. Daroma išvada, kad šiose organizacijose retai susiduriama su konfliktais, kurie neigiamai veikia ir pačią organizacijos kultūrą. O tai leidžia teigti tyrimo metu gauti rezultatai į pateiktus klausimus: Jūsų organizacijoje vyraujanti atmosfera; Darbuotojų tikslai organizacijos atžvilgiu; Jūsų santykiai su kolegomis ir su vadovu (žr. 2 priedas).

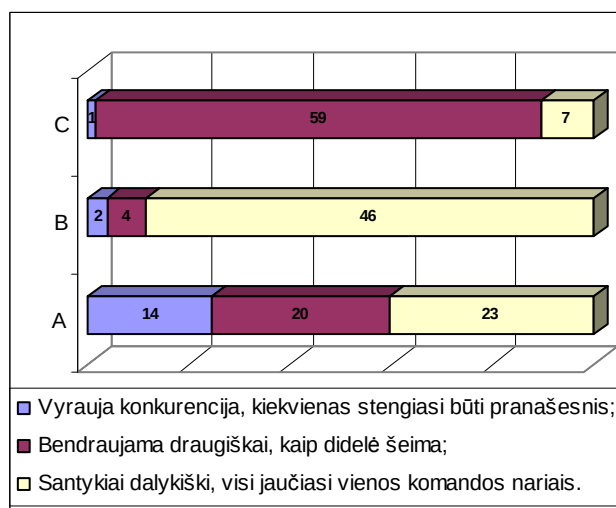
Ne mažiau svarbu išsiaiškinti, kaip kiekvienoje organizacijoje yra priimami sprendimai. Tam tikras sprendimų priėmimo būdas parodo vadovo teises ir požiūrį į pačius darbuotojus bei organizacijos kultūrą (žr. 13 pav.).



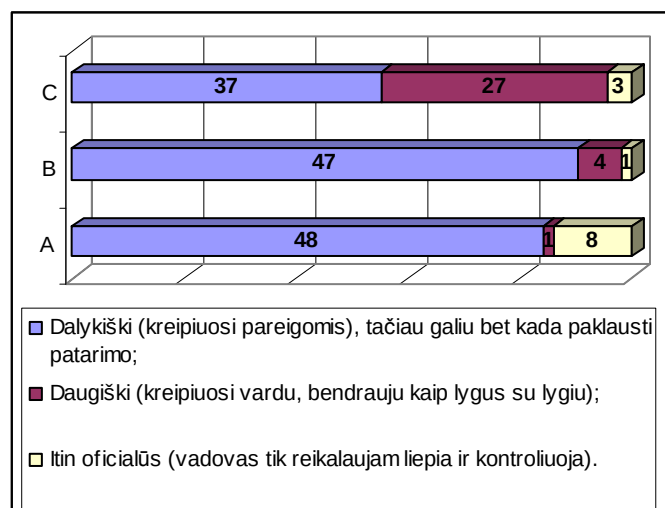
13 pav. Sprendimų priėmimo valdymas organizacijose A, B ir C (N=174)

Tyrimas atskleidė, kad A ir B organizacijose sprendimų priėmimas priklauso daugiausia nuo vadovo. Retai vadovas siekia įtikinti darbuotojus, kad jo sprendimas yra tinkamas. Nagrinėjant organizacijas pastebėtas skirtumas tarp C įstaigos, čia sprendimų priėmimas skirtingai nuo A ir B įstaigų, yra priimamas vadovo, bet prieš priimant tam tikrą sprendimą, vadovas siekia informuoti pavaldinius apie numatomą sprendimą ir prašo jų išsakyti nuomonę. Daroma išvada, kad toks vadovas siekia visus organizacijos narius įtraukti į organizacijos kultūros veiklą.

Apbendrinus 12 ir 13 paveiksluose pateiktus duomenis, galima išskirti vyraujančius santykius kolegų tarpe, taip pat ir su vadovu (žr. 14 ir 15 pav.).



14 pav. Santykiai su kolegomis (N=174)



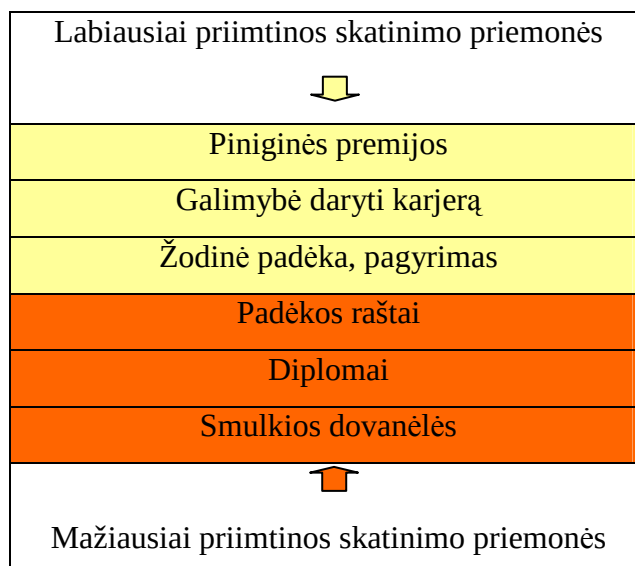
15. pav. Santykiai su vadovu (N=174)

Taigi tyrimas atskleidė, kad A įstaigoje kolegų tarpe vyrauja tiek dalykiški, tiek draugiški santykiai. O darbuotojų nuomonė dėl santykių su vadovu yra tokia, kad bendraujama dalykiškai, kreipiamasi pareigomis, t. y. šį atsakymo variantą rinkosi net 48 visų respondentų. Skirtingai nei A įstaigoje, B įstaigoje kolegų tarpe vyrauja dalykiški santykiai, o su vadovu taip pat kaip ir A

bendraujama dalykiškai. Tyrimo metu pastebėtas skirtumas tarp C įstaigos. Kolegų tarpe, t. y. net 59 visų respondentų nuomone, vyrauja draugiški santykiai, o su vadovu bendraujama tiek dalykiškai, tiek draugiškai. Vyraujantys santykiai tarp organizacijos lėmė ir sprendimų priėmimą (žr. 13 pav.). Šioje C įstaigoje vadovas apie sprendimą siekia informuoti visus organizacijos narius ir prašo išsakyti savo nuomonę, ir tik tada priima reikiamą sprendimą.

Siekiant tam tikrų tikslų vadovas turi motyvuoti personalą ne tik siekti savo tikslų (gyvenimo poreikio patenkinimo, siekimo save realizuoti profesinėje veikloje), bet ir organizacijos tikslų. Anot autorės L. Ušeckienės (2000), darbuotojai turi būti vertinami kaip kolegos, o ne kaip priemonė pelnui pasiekti. Ši autorė tai pat teigia, kad tada darbuotojai padarys geriausią ką gali, kad organizacija pasiektų savo tikslus, o organizacija mainais turėtų darbuotojams suteikti galimybę tobulėti ir lavinti savo gebėjimus bei užtikrinti darbuotojui ateitį.

Darbuotojų motyvacija yra siejama su skatinimo priemonėmis. Taigi organizacijos kultūra apima ir darbuotojų skatinimo priemones (žr. 16 pav.).



16 pav. Organizacijose vyraujančios skatinimo priemonės

Nagrinėjamose organizacijose vyrauja tokios skatinimo priemonės (žr. 16 pav.). Tyrimas atskleidė, mažiausiai įtakos turi smulkios dovanėlės ir diplomai. Kita vertus, darbuotojai, kaip ir daugelis dirbančių žmonių, labiausiai už gerą darbą norėtų gauti piniginę premiją. Kita ne mažiau svarbi paskata – galimybė daryti karjerą ir tobulumo siekimas. Nes dažniausiai „vaikystės“ pedagogui kyla svarbūs uždaviniai:

- geriau suprasti ir pažinti vaiko vidinį pasaulį;
- išmokyti suvokti kiekvienos situacijos sudėtingumą;
- kurti aplinką, skatinančią ugdyti kūrybingą, aktyvią ir gebančią bendrauti asmenybę;
- objektyviai vertinti vaiką kaip individą.

Tėvų nuomonė apie organizacijos kultūrą lopšeliuose darželiuose

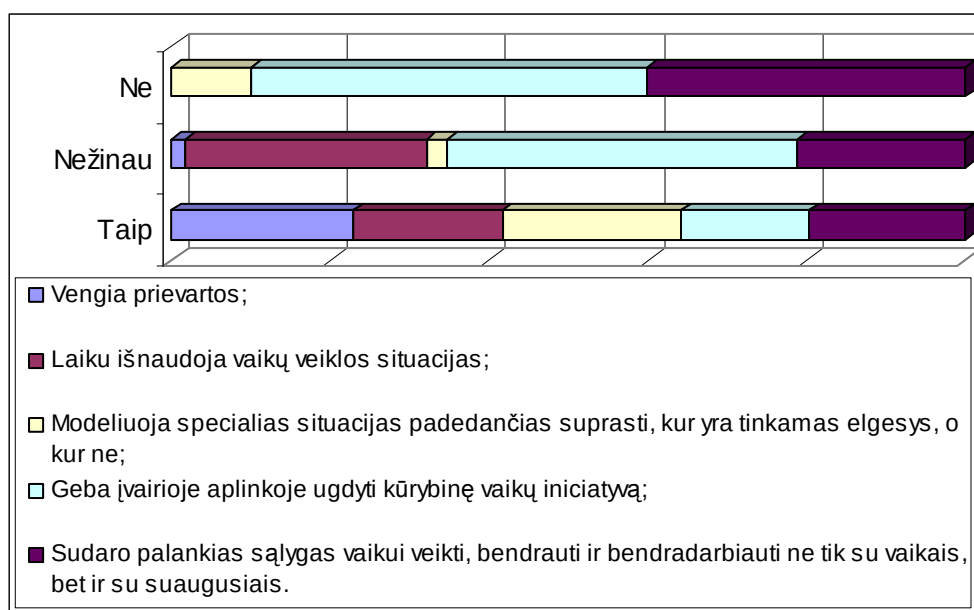
Organizacijos kultūros raiška pasireiškia ne tik tarp įmonės darbuotojų ir jos viduje, bet ir išorėje. Ji apima ir ikimokyklinio ugdymo įstaigą lankančių vaikų tėvus. Taigi apklausoje dalyvavo 50 ugdytinių tėvų, kurie buvo pasirinkti atsitiktiniu būdu. Pirmiausia reikia išsiaiškinti, ar tėvai yra patenkinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikla (pateikiant klausimą: Ar esate patenkintas (-ta) ikimokyklinės ugdymo organizacijos veikla, t. y. vaiko auklėjimo procesu?). Taigi tyrimas atskleidė, kad tėvai yra patenkinti organizacijos veikla, t.y. net 97 proc. visų apklaustų tėvų, ir tik 3 proc. – ne. Šie trys procentai apklaustųjų patenka į amžiaus grupę iki 25 metų bei išsilavinimas yra vidurinis. Darbo autorė daro išvadą, kad šie tėvai yra jauni, ambicingi, turintys tikslą, kuris galbūt nėra susijęs su jų vaiko ugdymo procesu.

Ne mažiau svarbu paminėti, jog pasak V. Glebuviienės, A. Grabauskienės, Z. Kontautienės (1990), vieningos pedagogų ir tėvų pastangos padeda vaikams greičiau ir lengviau įsitraukti į sudėtingą organizacijos kultūros aplinkos, socialinių ryšių sistemą ir formuoti teigiamas socialines humaniškos asmenybės savybes. Kai ugdymo programos dažniausiai pasižymi:

- ugdomosiomis ypatybėmis;
- ugdymas vyksta tam tikslui skirtose institucijose;
- pedagogų kvalifikacija.

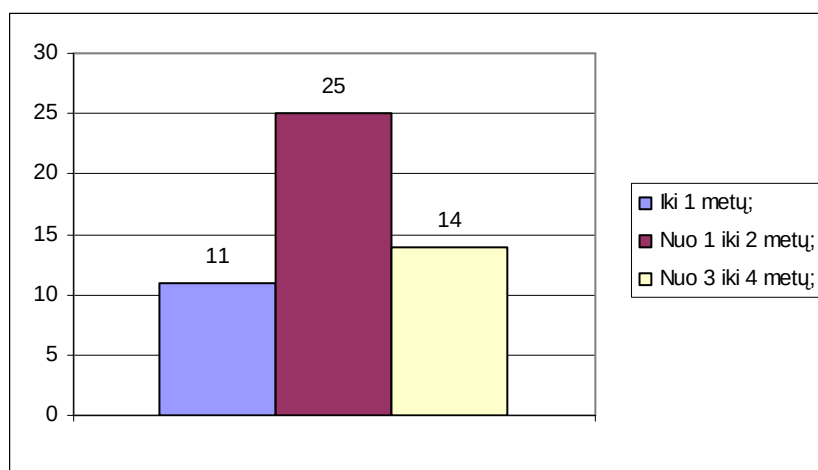
Remiantis statistikos departamento metraščiu vis daugiau vaikų dalyvauja ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose. Taigi augant vaikų lankančių ikimokyklinės įstaigas skaičiui svarbu išsiaiškinti, ar tėvai yra patenkinti šių įstaigų veikla.

Šis tyrimas atskleidė, kad tėvų pasitenkinimą vykdoma ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikla lėmė ir pedagogų veiksmai siekiant vaiko ugdymo (žr. 17 pav.).



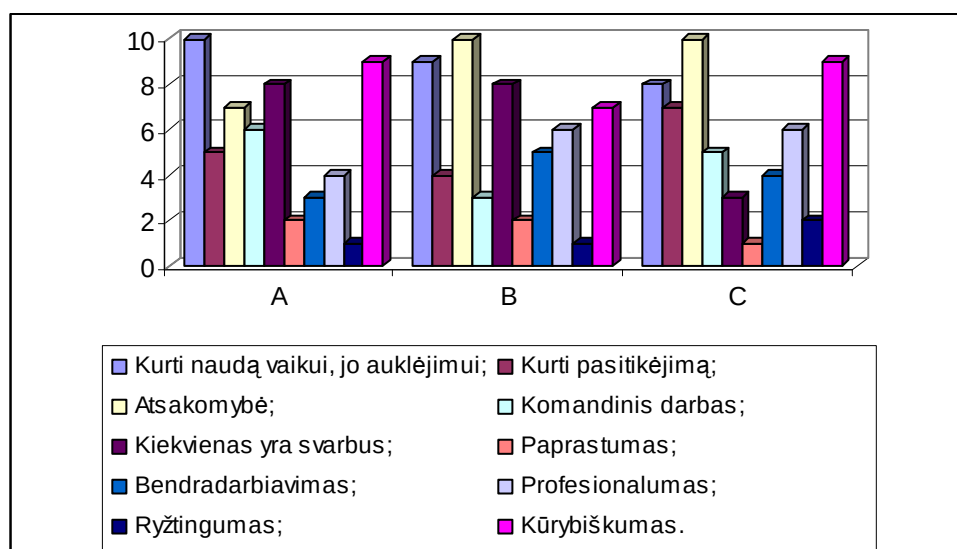
17 pav. Tėvų nuomonė apie darbuotojų veiksmus vaiko ugdymo procese (N=174)

Visų įstaigų, t. y. A, B ir C, apklaustų tėvų nuomonės sutapo. Darbuotojai vengia prievartos, laiku išnaudoja vaikų veiklos situacijas, geba ugdyti kūrybinę veiklą, sudaro palankias sąlygas vaikui veikti. Tačiau tyrimo metu paaiškėjo, jog yra tėvų kurie nežino arba labai mažai žino, kaip vyksta jų vaiko ugdymas. Tai lėmė, kad šie vaikai lanko lopšelių-darželį iki 1 metų (žr. 18 pav.) bei tėvai yra besimokantys, t. y. siekia aukštojo išsilavinimo. Daroma išvada, kad pastarieji tėvai dar nespėjo susipažinti su esama organizacijos kultūra, mažai turi informacijos, menkai bendrauja su įstaigos darbuotojais ar vadovu.



18 pav. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos lankymo trukmė (N=50)

Kaip ir kiekvienoje įmonėje, taip ir lopšelio-darželio įstaigose vyrauja tam tikros savybės, kurios įstaigoje gali būti vertinamos kaip vertybės tikslams siekti. Šiose nagrinėjamose įstaigose reikia gebėti nuspręsti, kada ir kaip įtraukti vaikus į bendrą veiklą, o kada jam netrukdyti ir leisti pabūti vienam; vengti prievartos, paisyti vaiko noro; bendrai veiklai taikyti naujumo, netikėtumo elementus; laiku išnaudoti vaikų veiklos situacijas; taikyti eksperimentinius ir pedagoginės plėtros darbo įgūdžius; ugdyti analitinius gebėjimus, ypač gebėjimą vertinti savo paties ir kitų pedagoginio darbo praktiką; ugdyti gebėjimą kurti kokybiškus problemos sprendimus ir pan. Todėl tyrimu siekiama išsiaiškinti kurios žmogiškosios savybės tampa vertybėmis, nukreiptomis įstaigos tikslų siekimo link (žr. 19 pav.).



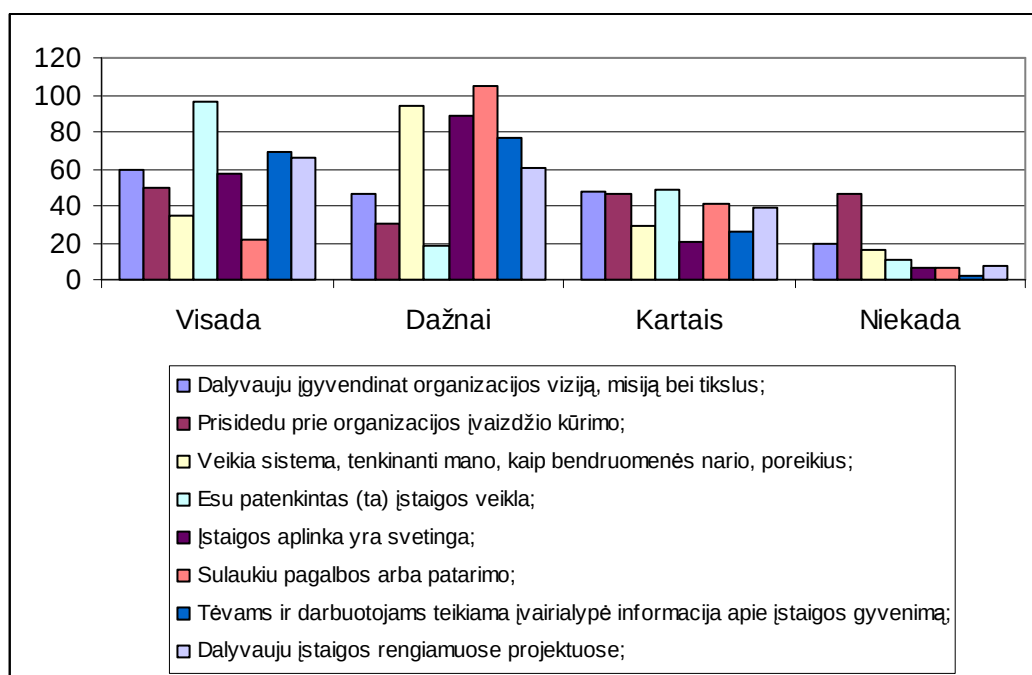
19 pav. Įstaigose dominuojančios vertybės

Tyrimas atskleidė, kad įstaigoje A svarbiausia kurti naudą vaikui, jo auklėjimui. Įstaigose B ir C išskirta yra atsakomybė. Ne mažiau svarbus minėtose trijose įstaigose yra kūrybiškumas, pasitikėjimas, komandinis darbas ne tik tarp įstaigos darbuotojų, bet ir darbuotojų su tėvais. Mažiausiai svarbios savybės yra ryžtingumas bei paprastumas. Darbo autorė teigia, kad šios savybės turi mažiausiai įtakos vaiko auklėjimui perteikiant organizacijos kultūrą. Tokiame darbe nereikia ryžto, o reikia kantrybės, atsakomybės, parodyti, jog kiekvienas yra svarbus. Tokių asmeninių vertybių pasirinkimą lėmė Švietimo ir mokslo ministerijos (2003) priimtame įstatyme, kuriame yra apibrėžiamas ugdymo turinys:

- programos turi pasižymėti ugdomosiomis ypatybėmis;
- pedagogų kvalifikacija.
- garantuoti socialinį, psichologinį ir fizinį vaiko saugumą;
- puoselėti vaiko kultūrą, dorines ir kitas vertybines nuostatas;
- tenkinti individualius vaiko poreikius ir interesus;
- sudaryti sąlygas vaikų kūrybiškumui ir saviraiškai;
- puoselėti vaiko kalbą, tautinio tapatumo jausmus, pagarbą šeimai, tradicijoms;
- ugdyti pažintinius gebėjimus: jautrumą, mąstymą, vaizduotę.

Taip pat tyrimas atskleidė, kad tėvams sudaromoms tokios dalyvavimo ir galimybių dalyvauti darželio-lopšelio kaip organizacijos kūrimo(si) procesuose sąlygos: reikšti savo nuomonę, lankytis įstaigoje, bendradarbiauti su pedagogais ir vadovais, dalyvauti rengiamuose renginiuose, padėti pedagogams vaikų ugdymo procese bei teikti pasiūlymus.

Siekiant išsiaiškinti, kaip darbuotojai ir tėvai įsitraukia į organizacijos kultūrą buvo prašoma pateikti atsakymą į vieną ar kitą teiginį, atspindintį organizacijos kultūrą. Rezultatai pateikti 20 paveiksle.



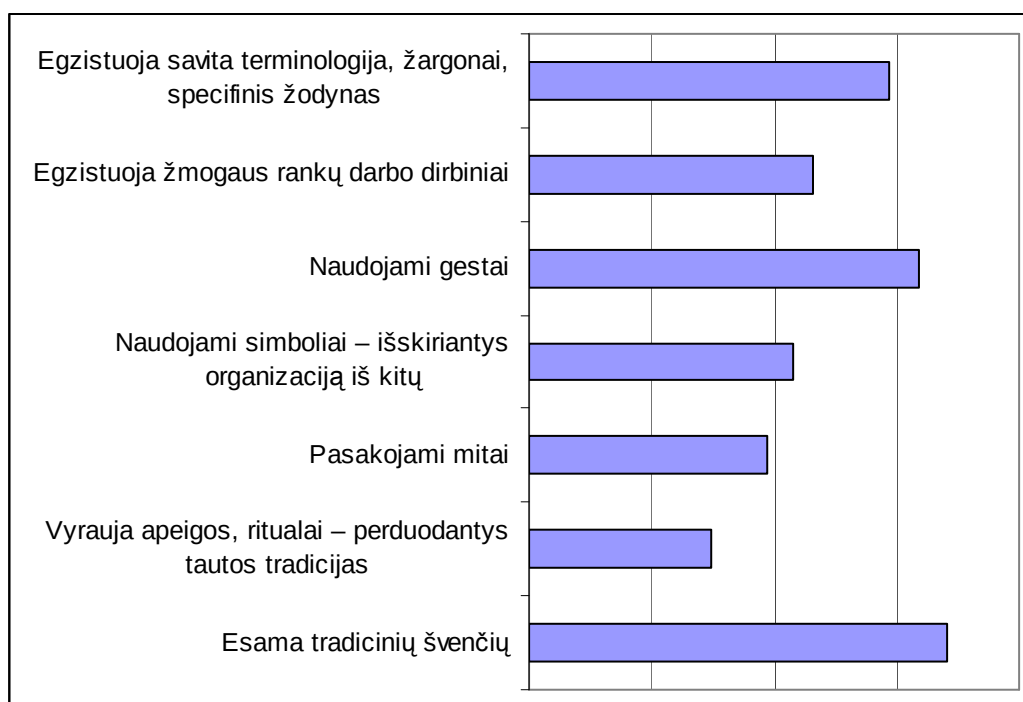
20 pav. Tėvams ir darbuotojams sudaromos sąlygos dalyvauti organizacijos kultūroje

Atlikus pedagogų apklausią minėtose įstaigose, buvo išsiaiškinta, kad darbuotojai „visada“ dalyvauja įgyvendinant įmonės tikslus, misiją ir viziją, taip pat prisideda prie įvairdžio kūrimo, o tėvai rinkosi atsakymo variantą „kartais“. Tai galima motyvuoti, jog ne visada išsina sudalyvauti kuriant organizacijos viziją, misiją ar įvairdį, nes patys yra dirbantys žmonės. Taip pat tiek darbuotojams, tiek tėvams „dažniausiai“ organizacijos aplinka yra svetinga bei tenkina jų poreikius, kurie susiję su vaiko auklėjimu. Neretai sulaukia pagalbos ar patarimo.

Tyrimo metu pastebėta, jog „dažniausiai“ tėvams teikiama informacija apie įstaigos gyvenimą. Tokius atsakymo variantus lėmė tai, kad yra tėvų, kurių vaikai lanko šias įstaigas mažai laiko, nesidomi organizacijos veikla. Negalima teigti, kad jiems nėra įdomu, gal būt jie neturi laiko ar tiesiog yra labai užimti žmonės ir šiam aspektui neteikia pirmumo.

Taip pat tyrimas atkleidė, jog „visada“ arba „dažniausiai“ tiek tėvai, tiek įstaigos darbuotojai stengiasi dalyvauti įstaigos rengiamuose projektuose. Taip vaikai pasijaučia svarbesni ir reikalingesni.

Organizacijos kultūra neišsivaizduojama be egzistuojančių vertybių. Todėl tyrime buvo siekta atkleisti, kokios vertybės dominuoja vienoje ar kitoje įstaigoje (žr. 21 pav.).



21 pav. Organizacijose vyraujančios vertybės (tėvų nuomone)

Taigi ikimokyklinis ugdymas – švietimo sistemos dalis, kurios paskirtis padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, socialinius ir pažintinius vaiko poreikius. Ikimokyklinis ugdymas teikiamas vaikui nuo 1 iki 5 (arba 6) metų amžiaus. Anot daugelio autorių, jau ikimokykliniame amžiuje vaikai turi išmokti bendraamžių (ir suaugusiųjų) grupelėje kartu atlikti įvairią veiklą, sudarant tam tikras situacijas, kur būtų galima kelti bendrus tikslus, pokalbiu stiprinti kontaktus, užmegzti nuoširdžius, draugiškus ryšius, mokytis neskriausti, o padėti vienas kitam. Visa tai pasiekama per organizacijoje egzistuojančias vertybes.

Autorių nuomone, šie tikslai turėtų apimti:

- žaidimus;
- aplinkinio pasaulio pažinimą;
- kūrybinės, mokomosios, darbinės veiklos rūšis;
- vaikas turi būti gerbiamas ne tik bendraamžių, bet ir suaugusiųjų;
- socialiai apsaugotas nuo bet kokių skriaudų ir pažeminimo;
- visame pedagoginiame procese būtina maksimaliai naudoti teigiamus pastiprinimus, kad vaikai mokytųsi bendrauti ir kartu veikti psichologinio komforto atmosferoje;
- siekiant ugdyti kūrybišką ir autonomišką asmenybę, reikia (ir šeimose, ir ikimokyklinėse įstaigose) sudaryti sąlygas ne tik socialiniams kontaktams.

Taigi visos trys organizacijos teigia, kad jos turi savitą terminologiją, naudoja gestus ir turi tradicinių švenčių. Tačiau pastebėta ir skirtumų. Organizacijoje A be savitos terminologijos daugiau nei B ir C įstaigoje dar egzistuoja rankų darbo dirbiniai. O įstaiga B turi išskirtinių simbolių, kurie

išskiria ją iš kitų. Įstaigoje C daugiau pasakojami mitai ir kitos istorijos, kurios padeda vaikams ugdyti jų vaizduotę.

Taigi kiekviena organizacija turi tik jai vienai būdingą tam tikrą organizacijos kultūrą, kuria siekia perteikti ne tik savo darbuotojams, bet ir aplinkiniams žmonėms.

Apibendrinat įstaigų A, B ir C darbuotojai žino organizacijos keliamus tikslus, siekia juos įgyvendinti. Organizacijos kultūra dažniausiai perteikiama per vyraujančias vertybes, kurios yra skirtingos kiekvienoje įstaigoje. Vienos yra svarbesnės, kitos – ne. Be to, kai vieningai sutariama dėl organizacijos tikslų, vyrauja gera atmosfera organizacijoje, tada darbuotojai veikia kaip komanda, taip pat sukuria darną ir atsidavimą organizacijai. O tai leidžia kurti sąlygas padedančias vaikams tenkinti prigimtinius, kultūros taip pat ir etninius, socialinius, pažintinius poreikius. Visa tai yra pasiekama esant tam tikrai organizacijos kultūrai, kuri galbūt jau yra susiformavusi ar dar tik formuojasi.

Lyginat trijų įstaigų organizacijos kultūrą pastebėta, jog A ir B įstaigos organizacijos kultūra mažai skiriasi viena nuo kitos, o C – pastebėta žymiai daugiau skirtumų. A įstaigoje daugiau vyrauja oficiali aplinka, vertybės formuojamos tikslams siekti. Tuo tarpu B – dominuoja vadovas, viskas priklauso tik nuo jo. Taip pat skirtumas pastebėtas nustatant vertybių reikšmingumą, įtraukimo į organizacijos kultūros veiklą būdai. Įstaiga C išsiskiria ne tik minėtais aspektais. Čia vadovas siekia ne tik darbuotojus įtraukti į organizacijos kultūrą, bet ir tėvus, kolektyvas pasižymi komunikabilumu.

IŠVADOS

1. Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.
2. Išskiriami pagrindiniai organizacijos kultūros aspektai: OK išoriniai elementai; bendras supratimas, vyraujantis organizacijoje; kultūros taisyklės ir vaidmenys.
3. Tyrimas atskleidė, kad organizacijos kultūra dažniausiai pasireiškia per organizacijos narius, esant pasitikėjimui vieni kitais, tarpusavio pagalbos raiškai, dalinantis informacija. Vertybių egzistavimas, tikslo siekimas, gera darbo atmosfera, geri santykiai su vadovu bei darbuotojais yra suvokiami kaip organizacijos kultūros raiškos elementai. Visa tai formuoja teigiamą ir stiprią organizacijos kultūrą, kuri perduodama ne tik jas lankantiems vaikams, bet ir jų tėvams, kurie taip pat gali prisidėti prie organizacijos kultūros formavimo.
4. Ugdytinių tėvai gali prisidėti prie organizacijos kultūros formavimo. Tačiau jie, skirtingai nei įstaigos darbuotojai, organizacijos kultūrą suvokia šiek tiek kitaip. Tyrimas atskleidė, kad ugdytinių tėvų nuomone, organizacijos kultūra apima: pasitenkinimą ikimokyklinės ugdymo įstaigos vykdoma veikla, bendradarbiavimą su auklėtojomis bei vadovu, įstaigos aplinką, kartais dalyvaujant įstaigos rengiamuose projektuose.
5. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai aktyviai ir noriai dalyvauja formuojant organizacijos kultūrą: puoselėja vertybes ne tik tarp įstaigos darbuotojų ir jos viduje, bet ir išorinėje aplinkoje; rengia projektus, siekdami kuo daugiau ir dažniau įtraukti ugdytinių tėvus; palaiko gerus ir draugiškus tarpusavio santykius; kuria svetingą įstaigos aplinką; bendradarbiauja su ugdytinių tėvais; siekia įstaigos iškeltų tikslų. Be to, tyrimas parodė, kad tėvai nelabai noriai įsitraukia į organizacijos kultūros veiklą, nes dažniausiai būna užimti. Taip pat vaikas ikimokyklinio ugdymo įstaigą lanko ne vienerius metus, o tai tėvams leidžia manyti, kad vaikai jau yra savarankiškesni. Ugdytinių tėvai pirmenybę teikia ne įsitraukimui į organizacijos kultūros veiklą, bet ikimokyklinės ugdymo įstaigos vykdoma veikla bei pasiektais rezultatais vaiko auklėjimo procese. Taigi tėvai suvokia organizacijos kultūros svarbą ir stengiasi į ją įsitraukti, tačiau patys iniciatyvos nerodo formuojant organizacijos kultūrą. Tyrimas atskleidė, jog jiems reikia paskatinimo, padrąsinimo, nes tai susiję su jų vaiko ugdymo procesu.
6. Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad tarp tėvų ir pedagogų egzistuoja dalinis pasitikėjimas. Be to organizacijos kultūros raiškos procese dažniausiai naudojamos darbo formos yra tėvėlių susirinkimai ir pagalba auklėtojui rengiant šventes vaikams. Naujos darbo formos (vertybių puoselėjimas, bendradarbiavimo sėkmė (kuri priklauso nuo tėvų noro dalyvauti

įstaigos veikloje), šeimos ir pedagogų sąveika ir pan.), vangiai naudojamos, o tai galėtų pagerinti efektyvesnį tėvų įsitraukimą į organizacijos kultūros veiklą.

PASIŪLYMAI

Siekiant kuo efektyvesnio ikimokyklinių įstaigų organizacinės kultūros vystymo, siūlau:

1. siekti, kad dažnas pedagogas mokėtų skleisti etninę kultūrą tarp ikimokyklinio amžiaus vaikų. Tam reikia:
 - kaupti etninės kultūros, tradicijų, liaudies dainų, pasakų, patarlių, žaidimų lobynus, gilintis į liaudies pedagogiką;
 - per spaudą, radijo ir televizijos laidas šviesti gyventojus apie vaikų ugdymo būdus; rengti įvairius konkursus, padedančius skleisti vertybes; ieškoti būdų, kaip paskatinti etninės kultūros plėtrą regione;
 - etninės kultūros pamokėlės turi būti įdomios, nes tai padeda ugdyti tautinę vaikų savimone, savigarbą, dorą, atsakomybę, meilę gimtajam kraštui.
2. Kuo dažniau įjungti tėvus į darbuotojų veiklą, organizacijos kultūros raišką sudarant jiems sąlygas ne tik dalyvauti rengiamuose projektuose, bet ir siūlant tam tikrus pasiūlymus.
3. Skatinti besilaukiančias mamas taip pat dalyvauti ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje, kad būtų garantuotos dėl vaiko saugumo, tinkamo auklėjimo metodo, nes rūpinamasi vaikų emociniais, socialiniais poreikiais.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R. (2001). *Profesijos pedagogo veiklos bazinė paradigma* // Pedagogika (mokslo darbai). Nr. 50. Vilnius.
2. Ambrukaitis J. (1998). *Specialiųjų pedagogų rengimas: praeitis, dabartis, ateitis*. Specialusis ugdymas. Vilnius.
3. Arbatauskas A. (1996). *Ugdymo filosofija: bendrojo ugdymo įstaigų vadovams*. Vilnius.
4. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. (1999). *Žmoniškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
5. Broom L. (1992). *Sociologija: esminiai tekstai ir pavyzdžiai*. Vilnius.
6. Butkus F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: alma littera.
7. Demografinis metraštis, 2008 // http://www.stat.gov.lt/uploads/pdf/1_LSM_2008.pdf [žiūrėta 2009 03 25].
8. Glebuviene V., Grabauskienė A., Kontautienė Z. (1990). *Ikimokyklinė pedagogika*. Kaunas.
9. Gražienė V. (2007). *Vaikystės sampratos paradigmos kaita: „ikimokyklinio ugdymo sistemos demokratizavimo“ projekto (1993–2005) studija* // <http://www.svietimas.lt/transform.php> [žiūrėta 2008 12 12].
10. Guščinskienė J., (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
11. Gudas S. (2000). *Organizacijų veiklos modeliavimas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
12. Jacikevičienė O. ir Rupšienė, L. (1999). *Bendradarbiavimas ir kooperacija, ugdant vaikus*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
13. Jacikevičius A. (1995). *Siela, Mokslas ir Gyvensena*. Vilnius: Žodynas.
14. Jakavičius V. (1996). *Some educational problems of cultural workers in post socialist Lithuania*. // Socialiniai mokslai. Edukologija. Nr. 1.
15. Jonaitytė A. (2003). *Organizacijos kultūra*. //Vadovo pasaulis. Nr. 7–8. P. 17–21.
16. Jonuška, V. (2000). *Filosofijos pradžios*. Vilnius: Litimo.
17. Jovaiša L. (1993). *Pedagogikos terminų žodynas*. Kaunas: Šviesa.
18. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
19. Jucevičius R., (1998). *Strateginis organizacijos vystymas*. Kaunas.
20. Juodaitytė A., (2002). *Socializacija ir ugdymas vaikystėje*. Vilnius
21. Juodaitytė A., Martišauskienė D. (2007). *Darželio–mokyklos bendruomenės dalyvavimas kuriant organizacijos kultūrą: sąlygos ir galimybės* // Pedagogika. Vilnius. Nr. 88. P. 19–22.
22. Lewins R.D., (2006). *When Cultures Collide. Leading Across Cultures*. Boston/London.
23. Lietuvos Respublikos Seimas. Švietimo įstatymas // http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279441&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2009 03 25].

24. Martišauskienė D., Juodaitytė A., (2007). *Darželio – mokyklos bendruomenės dalyvavimas kuriant organizacijos kultūrą: sąlygos ir galimybės* // <http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2007/88/juodmar19–24.pdf> [žiūrėta 2008 12 12].
25. Mockevičienė O. (1993). *Lietuvos vaikų darželis: praeitis ir dabartis*. Vilnius
26. *Organizacijos kultūros raiška Šiaulių rajono Bazilionų darželyje* // <http://www.bazilionai.lt> [žiūrėta 2008 12 12].
27. Paulauskaitė N., Vanagas P. (1998). *Organizacijos kultūros įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
28. Preikšienė L. (2004). *Jei plauksite pasroviui atsitrenksite į uolas.* //Vadovo pasaulis. Nr. 6. P. 24–28.
29. Prunskus V., (2004). *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius: VĮ teisės ir verslo kolegija.
30. Rajeckas V. (2002). *Ugdymo tikslas ir uždaviniai*. Vilnius.
31. Robbins S.P. (2001). *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications.*– 6th ed. New Jersey.
32. Schein Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership.* –2nd ed. San Francisco.
33. Schermerhorn John R. (2000). *Organizational behavior.* –7th ed. New York.
34. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
35. Simonaitienė B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija: monografija*. Kaunas: Technologija.
36. Statistikos departamentas prie LR vyriausybės // <http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/2008-030%20metodika.doc> [žiūrėta 2009 03 25].
37. Statistikos departamentas prie LR vyriausybės // <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveelections.asp?MainTable=M3040201&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=2367&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=> [žiūrėta 2009 03 25].
38. Statistikos departamentas prie LR vyriausybės // <http://db1.stat.gov.lt/> [žiūrėta 2009 03 25].
39. Statkevičius A. (1992). *Bendražmogiškumo manifestas*. Kaunas: Šviesa.
40. Statkevičius A. (1992). *Lietuvai ir žmonijai*. Vilnius: Raštija.
41. Stephen P. R., (2003). *Organizacijos elgsenos pagrindai*. Kaunas.
42. Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda, Klaipėdos universitetas leidykla.

43. Šimanskienė L. (2001). *Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 18. Kaunas.
44. Šveiceris A., (1989). *Kultūra ir etika*. Vilnius: Mintis.
45. Švietimo ir mokslo ministerija. (1999). *Lietuvos švietimo klasifikacija*. Vilnius: Infotema.
46. Švietimo ir mokslo ministerija (1999) // <http://www.svis.smm.lt/naujas/node/5> [žiūrėta 2008 12 12].
47. Švietimo ir mokslo ministerija (2003). *Pedagogų rengimo koncepcija: Projektas II*. Informacinis leidinys. Vilnius.
48. *Tarptautinių žodžių žodynas* (1985). Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija.
49. Targamadzė V. (1994). *Švietimo sistema – specifinė socialinė sistema*. Bibliogr.: 19 pavad // Socialiniai mokslai. Edukologija. (t. 1. straipsnis).
50. Targamadzė V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas.
51. Targamadzė V. (1999). *Bendrojo lavinimo mokykla: mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas*. Vilnius.
52. Targamadzė V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Vilnius.
53. Ušeckienė L. (2000). *Šeima ir ikimokyklinė įstaiga: bendro pagrindo ieškojimas*. // Pedagogika 2000.
54. Zakarevičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*. Kaunas.
55. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba: mokomoji priemonė*. Vilnius.
56. Warner Bruke W. (1994). *Organization development: a process of learning and changing*. Massachusetts.

PRIEDAI

Anketa tėvams**Gerb. Tėveliai,**

Prašytume Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus, kuriais siekiama išsiaiškinti ikimokyklinės ugdymo įstaigos organizacijos kultūros raišką.

Norima pabrėžti, kad Jūsų nuomonė yra ypač svarbi ir reikšminga. Anketa yra anoniminė, todėl tikimasi, kad Jūsų nuoširdūs ir objektyvūs atsakymai į pateiktus klausimus padės gauti teisingus tyrimo rezultatus. Atsakymus žymėti nesunku: Jums tinkamiausią atsakymo variantą (–us) pažymėkite ☒ arba parašykite savo nuomonę nurodytoje vietoje.

4. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Magistras,
- ☐ Bakalauras,
- ☐ Profesinis bakalauras,
- ☐ Vidurinis,

Kita,.....

2. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 25 metų.
- ☐ Nuo 26 iki 35 metų.
- ☐ Nuo 36 iki 45 metų.
- ☐ Virš 45 metų

Kita,.....

5. Ar šioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (galimi keli atsakymo variantai):

- ☐ Esama tradicinių švenčių;
- ☐ Vyrauja apeigos, ritualai – perduodantys tautos tradicijas;
- ☐ Pasakojami mitai;
- ☐ Naudojami simboliai – išskiriantys organizaciją iš kitų;
- ☐ Naudojami gestai;
- ☐ Egzistuoja žmogaus rankų darbo dirbiniai;
- ☐ Egzistuoja savita terminologija, žargonai, specifinis žodynas.

Kita,.....

4. Kas, Jūsų nuomone, organizacijoje yra svarbiausia:

(pažymėkite 1 – mažiausiai svarbus, 10 – svarbiausia)

- ☐ Kurti naudą vaikui, jo auklėjimui;
- ☐ Kurti pasitikėjimą;
- ☐ Atsakomybė;
- ☐ Komandinis darbas;
- ☐ Kiekvienas yra svarbus;
- ☐ Paprastumas;
- ☐ Bendradarbiavimas;
- ☐ Profesionalumas;
- ☐ Ryžtingumas;
- ☐ Kūrybiškumas.

5. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite Jums tinkamą atsakymą:

Teiginiai:	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
Dalyvauju įgyvendinat organizacijos viziją, misiją bei tikslus;				
Prisidedu prie organizacijos įvaizdžio kūrimo;				
Veikia sistema, tenkinanti mano, kaip bendruomenės nario, poreikius;				
Esu patenkintas (ta) įstaigos veikla;				
Įstaigos aplinka yra svetinga;				
Sulaukiu pagalbos arba patarimo;				
Tėvams ir darbuotojams teikiama įvairialypė informacija apie įstaigos gyvenimą;				
Dalyvauju įstaigos rengiamuose projektuose;				

6. Jūsų nuomone, ikimokyklinės ugdymo organizacijos darbuotojai:

Teiginiai:	Taip	Ne	Nežinau
Vengia prievartos;			
Laiku išnaudoja vaikų veiklos situacijas;			
Modeliuoja specialias situacijas padedančias suprasti, kur yra tinkamas elgesys, o kur ne;			
Geba įvairioje aplinkoje ugdyti kūrybinę vaikų iniciatyvą;			
Sudaro palankias sąlygas vaikui veikti, bendrauti ir bendradarbiauti ne tik su vaikais, bet ir su suaugusiais.			

7. Ar esate patenkintas (–ta) ikimokyklinės ugdymo organizacijos veikla, t. y. vaiko auklėjimo procesu?

- ☐ Taip,
- ☐ Ne.

8. Jūsų vaikas ikimokyklinio ugdymo įstaigą lanko:

- ☐ Iki 1 metų;

☐ Nuo 1 iki 2 metų;

☐ Nuo 3 iki 4 metų;

Kita,.....

NUOŠIRDŽIAI DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS

Anketą parengė Ingrida Ivanova

Anketa darbuotojams**Gerb. Darbuotojai,**

Prašytume Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus, kuriais siekiama išsiaiškinti ikimokyklinės ugdymo įstaigos organizacijos kultūros raišką.

Norima pabrėžti, kad Jūsų nuomonė yra ypač svarbi ir reikšminga. Anketa yra anoniminė, todėl tikimasi, kad Jūsų nuoširdūs ir objektyvūs atsakymai į pateiktus klausimus padės gauti teisingus tyrimo rezultatus. Atsakymus žymėti nesunku: Jums tinkamiausią atsakymo variantą (–us) pažymėkite ☒ arba parašykite savo nuomonę nurodytoje vietoje.

1. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Magistras,
- ☐ Bakalauras,
- ☐ Profesinis bakalauras,
- ☐ Vidurinis,

Kita,.....

2. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 25 metų.
- ☐ Nuo 26 iki 35 metų.
- ☐ Nuo 36 iki 45 metų.
- ☐ Virš 45 metų

Kita,.....

3. Ar šioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (galimi keli atsakymo variantai):

- ☐ Esama tradicinių švenčių;
- ☐ Vyrauja apeigos, ritualai – perduodantys tautos tradicijas;
- ☐ Pasakojami mitai;
- ☐ Naudojami simboliai – išskiriantys organizaciją iš kitų;
- ☐ Naudojami gestai;
- ☐ Egzistuoja žmogaus rankų darbo dirbiniai;
- ☐ Egzistuoja savita terminologija, žargonai, specifinis žodynas.

Kita,.....

4. Kas, Jūsų nuomone, organizacijoje yra svarbiausia:

(pažymėkite 1 – mažiausiai svarbus, 10 – svarbiausia)

- ☐ Kurti naudą vaikui, jo auklėjimui;

- ☐ Kurti pasitikėjimą;
- ☐ Atsakomybę;
- ☐ Komandinis darbas;
- ☐ Kiekvienas yra svarbus;
- ☐ Paprastumas;
- ☐ Bendradarbiavimas;
- ☐ Profesionalumas;
- ☐ Ryžtingumas;
- ☐ Kūrybiškumas.

5. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite Jums tinkamą atsakymą:

Teiginiai:	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
Dalyvauju įgyvendinat organizacijos viziją, misiją bei tikslus;				
Prisidedu prie organizacijos įvaizdžio kūrimo;				
Veikia sistema, tenkinanti mano, kaip bendruomenės nario, poreikius;				
Esu patenkintas (ta) įstaigos veikla;				
Įstaigos aplinka yra svetinga;				
Sulaukiu pagalbos arba patarimo;				
Tėvams ir darbuotojams teikiama įvairialypė informacija apie įstaigos gyvenimą;				
Dalyvauju įstaigos rengiamuose projektuose;				

6. Kuriuos iš šių aspektų OK labiausiai įtakoja (galimi keli atsakymo variantai)?

- ☐ Bendradarbiavimą, vidinę komunikaciją;
- ☐ Sprendimų priėmimą;
- ☐ Konfliktų valdymą;
- ☐ Kompetencijos vystymą.

Kita,.....

7. Jūsų organizacijoje vyraujanti atmosfera:

- ☐ Vyrauja draugiški santykiai;
- ☐ Vyrauja dalykiniai santykiai;
- ☐ Vyrauja įtempta atmosfera, dažnai kyla konfliktai.

8. Ar žinote organizacijos tikslus?

- ☐ Taip, visus;
- ☐ Iš dalies, tik kelis;
- ☐ Nežinau.

9. Darbuotojų tikslai organizacijos atžvilgiu:

- ☐ Įgyvendinti organizacijos tikslus;
- ☐ Patenkinti gyvenimo poreikius, egzistavimą;
- ☐ Siekimas save realizuoti, tobulėti profesinėje veikloje;
- ☐ Patinka užsiimti mėgstama veikla.

10. Jūsų manymu, organizacijos kultūra – tai:

- ☐ Organizacijoje vyraujančios vertybės, įsitikinimai;
- ☐ Organizacijos vizija, misija, įvaizdis;
- ☐ Vertybių visuma, padedanti siekti organizacijos tikslų.

11. Jūsų santykiai su kolegomis:

- ☐ Vyrauja konkurencija, kiekvienas stengiasi būti pranašesnis;
- ☐ Bendraujama draugiškai, kaip didelė šeima;
- ☐ Santykiai dalykiški, visi jaučiasi vienos komandos nariais.

12. Jūsų santykiai su vadovu:

- ☐ Dalykiški (kreipiuosi pareigomis), tačiau galiu bet kada paklausti patarimo;
- ☐ Daugiški (kreipiuosi vardu, bendrauju kaip lygus su lygiu);
- ☐ Itin oficialūs (vadovas tik reikalaujam liepia ir kontroliuoja).

13. Jūsų organizacijoje sprendimų priėmimas priklauso nuo:

- ☐ Vadovo, viską sprendžia pats;
- ☐ Vadovo, bet prieš pateikdamas sprendimą siekia įtikinti bendradarbius, kad jis teisingas;
- ☐ Vadovo, kai jis informuoja pavaldinius apie numatomą sprendimą ir prašo jų išsakyti savo nuomonę;
- ☐ Darbuotojų, kai jie bendrai suformuoja galimus sprendimo būdus, vadovas tik pasirenka vieną iš variantų;
- ☐ Visų darbuotojų sprendimo, vadovas atlieka tik sprendimo koordinavimo funkciją.

14. Darbo stažas:

- ☐ Iki 3 metų,
- ☐ Nuo 3 iki 7 metų,
- ☐ Nuo 8 iki 12 metų,
- ☐ 13 metų ir daugiau.

15. Kuri paskata už darbą Jums priimtiniausia:

- ☐ Žodinė padėka, pagyrimas;
- ☐ Padėkos raštai;
- ☐ Diplomai;
- ☐ Piniginės premijos;
- ☐ Galimybė daryti karjerą;
- ☐ Smulkios dovanėlės.

16. Ar norite pakeisti dabartinę darbo vietą?

- ☐ Taip,
- ☐ Ne,
- ☐ Nežinau.

NUOŠIRDŽIAI DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS

Anketą parengė Ingrida Ivanova