

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

ASTA BUCEVIČIŪTĖ

ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIS UGDYMO
PASLAUGŲ KOKYBEI NEFORMALIOJO ŠVIETIMO
ORGANIZACIJOSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas – dr. Lina Tamulytė

Vilnius

2025

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS.....	8
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO UGDYMO PASLAUGŲ KOKYBEI NEFORMALIOJO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE, TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1. Organizacinės kultūros samprata ir svarba neformaliojo švietimo organizacijoms	11
1.1.1. Organizacinės kultūros samprata savybės ir funkcijos	11
1.1.2. Organizacinės kultūros svarba neformaliojo švietimo organizacijų veikloje	14
1.2. Organizacinės kultūros tipai ir jų tinkamumas NŠO	17
1.3. Ugdymo paslaugų kokybė ir jos užtikrinimas neformaliojo švietimo organizacijose.....	22
1.3.1. Ugdymo paslaugų kokybės samprata, teisinis reglamentavimas ir užtikrinimas neformaliojo švietimo organizacijose	22
1.3.2. Ugdymo paslaugų kokybę lemiantys veiksniai neformaliojo švietimo organizacijose	25
1.4. Organizacinės kultūros poveikis ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimui	28
1.5. Organizacinės kultūros vystymas siekiant gerinti ugdymo paslaugų kokybę	30
2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS	34
Demografiniai duomenys: tyrimo metu buvo apklaustos.....	39
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO UGDYMO PASLAUGŲ KOKYBEI NEFORMALIOJO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS, PALYGINIMAS IR PROJEKTINIAI SPRENDIMAI.....	41
3.1. Neformaliojo švietimo organizacijų organizacinės kultūros vertinimo duomenų analizė	41
3.2. Neformaliojo švietimo organizacijų paslaugų kokybės vertinimo duomenų analizė.....	49
3.3. Neformaliojo švietimo organizacijų organizacinės kultūros poveikio paslaugų kokybei nustatymas	57
3.5 Organizacinės kultūros vystymo sprendimai siekiant gerinti NŠO ugdymo paslaugų kokybę....	64
IŠVADOS.....	67
REKOMENDACIJOS.....	69
LITERATŪRA.....	70

SANTRAUKA	80
SUMMARY	81
PRIEDAI	82

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. OK samprata	11
2 lentelė. OK savybės.....	12
3 lentelė. OK funkcijos.....	13
4 lentelė. OK funkcijos švietimo organizacijose.....	14
5 lentelė. OK poveikio NŠO veikloje dimensijos	15
6 lentelė. OK tipai pagal Wallach	19
7 lentelė. OK tipai pagal Quinn ir McGrath.....	20
8 lentelė. OK tipai pagal Groysberg et al.	20
9 lentelė. NŠO paslaugų kokybę formuojančių veiksnių grupės	26
10 lentelė. Pagrindiniai veiksniai lemiantys NŠO paslaugų kokybę.....	28
11 lentelė. OK klausimyno struktūra.....	35
12 lentelė. NŠO paslaugų kokybės vertinimo klausimyno struktūra	36
13 lentelė. Tyrime dalyvavusių Vilniaus m. savivaldybei pavaldžių NŠO sąrašas.	38
14 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys (proc.).....	40
15 lentelė. Respondentų NŠO OK vertinimo duomenų palyginimas pagal lytį.....	44
16 lentelė. Respondentų NŠO OK vertinimo duomenų palyginimas pagal amžių	45
17 lentelė. Respondentų NŠO OK vertinimo duomenų palyginimas pagal pareigas.....	46
18 lentelė. Respondentų NŠO OK vertinimo duomenų palyginimas pagal darbo stažą.....	47
19 lentelė. Respondentų NŠO paslaugų kokybės vertinimo duomenų palyginimas pagal lytį.....	53
20 lentelė. Respondentų NŠO paslaugų kokybės vertinimo duomenų palyginimas pagal amžių	54
21 lentelė. Respondentų NŠO paslaugų kokybės vertinimo duomenų palyginimas pagal pareigas.....	55
22 lentelė. Respondentų NŠO paslaugų kokybės vertinimo duomenų palyginimas darbo stažą.....	56
23 lentelė. Spearman 'o koreliaciniai ryšiai tarp „orientacijos į darbuotojus“ ir paslaugų kokybės dimensijų (n = 166)	58
24 lentelė. Spearman 'o koreliaciniai ryšiai tarp „lyderystės“ ir paslaugų kokybės dimensijų (n = 166)	58
25 lentelė. Spearman 'o koreliaciniai ryšiai tarp „konfliktų valdymo“ ir paslaugų kokybės dimensijų (n = 166)	59

26 lentelė. Spearman 'o koreliaciniai ryšiai tarp „komandinio darbo“ ir paslaugų kokybės dimensijų (n = 166)	60
27 lentelė. Spearman 'o koreliaciniai ryšiai tarp „Naujovių“ ir paslaugų kokybės dimensijų (n = 166)	60
28 lentelė. NŠO OK vystymo kryptys ir sprendimai	64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Ugdymo paslaugų kokybės struktūra	24
<i>2 pav.</i> Scheino organizacinės kultūros modelis	30
<i>3 pav.</i> Dviejų lygių organizacinės kultūros modelis	31
<i>4 pav.</i> Organizacinės kultūros formavimo technologija.....	32
<i>5 pav.</i> Tyrimo vykdymo eigos modelis.....	34
<i>6 pav.</i> OK „Orientacija į darbuotojus“ vertinimo rodikliai.....	41
<i>7 pav.</i> OK dimensijos „Lyderystė“ vertinimo rodikliai	42
<i>8 pav.</i> OK dimensijos „Konfliktų valdymas“ vertinimo rodikliai	43
<i>9 pav.</i> OK dimensijos „Komandinis darbas“ vertinimo rodikliai	43
<i>10 pav.</i> OK dimensijos „Naujovės“ vertinimo rodikliai	44
<i>11 pav.</i> NŠO OK dimensijų bendri vertinimo rodikliai	49
<i>12 pav.</i> NŠO paslaugų kokybės dimensijos „Patikimumas“ įvertinimas (vidurkiai)	50
<i>13 pav.</i> NŠO paslaugų kokybės dimensijos „Reputacija“ įvertinimas (vidurkiai)	50
<i>14 pav.</i> NŠO paslaugų kokybės dimensijos „Pedagogai“ įvertinimas (vidurkiai).....	51
<i>15 pav.</i> NŠO paslaugų kokybės dimensijos „Fizinis akivaizdumas“ įvertinimas (vidurkiai)	52
<i>16 pav.</i> NŠO paslaugų kokybės dimensijos „Lankomumo lygis“ įvertinimas (vidurkiai)	53
<i>17 pav.</i> NŠO paslaugų kokybės dimensijų bendri vertinimo rodikliai	57

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

ES - Europos Sąjunga.

LR – Lietuvos Respublika.

PSO - Pasaulio sveikatos organizacija

ŠMSM – Švietimo mokslo ir sporto ministerija.

NSŠ – neformalus suaugusiųjų švietimas.

NŠO – neformalaus švietimo organizacija.

NVŠ – neformalus vaikų švietimas.

NŠĮ – neformalaus švietimo įstaiga.

IVADAS

Temos aktualumas. Švietimas yra vienas reikšmingiausių ir svarbiausių visuomenės vystymosi įrankių, suteikiantis kiekvienam visuomenės nariui žinias, įgūdžius, kompetencijas ir galimybes Adebayo ir Onifade (2021). Moksliniais tyrimais (Beer ir Vos, 2018; Snigur ir Bzova, 2024) įrodyta, kad švietimas užtikrina žmonių integraciją, prisideda prie jų ugdymo ir tobulėjimo, gerovės kūrimo. Šiuo metu Lietuvoje ir kitose ES šalyse viešosios politikos lygmenyje pripažįstama, kad žinios tampa visuomenės raidos pagrindu ir būtina XXI a. socialinės ir ekonominės pažangos priemone. Šiuolaikinėje informacinėje visuomenėje keliami vis didesni reikalavimai švietimo sistemai, todėl formalus švietimo sistema nėra pajėgi patenkinti visų šių reikalavimų, ją papildo neformalusis švietimas. Neformalusis švietimas, vyksta greta ir už formaliojo švietimo ribų. Neformalusis švietimas yra labiau lankstus, gebantis greičiau reaguoti į skirtingų visuomenės grupių poreikius ir pasiūlyti šiuos poreikius atitinkančias švietimo paslaugas (Vintere ir Ozola, 2020; Syamsul, Aslam ir Hermawan, 2024; Šormaz, 2020). Dėl šios priežasties, Lietuvos pažangos strategijoje akcentuojama neformaliojo švietimo svarba, jo vystymo poreikis, kokybės gerinimas, prieinamumo užtikrinamas bei įvairovės didinimas. Mokslininkai (Laksono, 2017; Šormaz, 2020; Syamsul, Aslam ir Hermawan, 2024) pabrėžia, kad neformalusis švietimas atlieka strateginį vaidmenį puoselėjant demokratišką visuomenę, užtikrinant atskirų narių integraciją, kuriant socialiai atsakingą valstybę. Kiti mokslininkai (Melania et al., 2024; Mursid ir kt., 2022) teigia, kad neformalusis švietimas tiesiogiai prisideda prie visuomenės narių socialinių, profesinių įgūdžių ir kompetencijų ugdymo, gyvenimo kokybės gerinimo, konkurencingumo darbo rinkoje formavimo.

Švietimo, formaliojo ir neformaliojo, kokybės užtikrinimo poreikis yra įtvirtintas LR švietimo įstatyme (1991), kuriame atsakomybė už švietimo paslaugų kokybės užtikrinimą deleguojama jų teikėjui. LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymo (2014) 3 str. reglamentuojama, kad tokiu švietimu siekiama kokybiškų rezultatų. O 5 str. nurodo, kad neformalus švietimas turėtų būti organizuojamas taip, kad jis būtų kokybiškas. Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija reglamentuoja NVŠ kokybės ir vertinimo svarbą - NVŠ kokybės siekis yra nuolatinis procesas (2005). Neformaliojo vaikų švietimo kokybę įtvirtina ir Neformaliojo vaikų švietimo ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodika (2019), kuri deklaruoja būtinybę NVŠ stebėsenai, veiklos vidiniam (įsi)vertinimui, išoriniams vertinimas.

Alexandro (2020), Darlin, Petrus ir Tandi (2021) analizuodami neformaliojo švietimo paslaugų kokybę nustatė, kad ji apibrėžiama trijose dimensijose, užsakovo, paslaugų teikėjo ir vartotojo. Kokybės suvokimas šiose dimensijose skiriasi, kas apsunkina neformalaus švietimo paslaugų kokybės užtikrinimą (Grajcevcir ir Shala, 2016; Saepudin, Akhyadi ir Saripah, 2019). Neformaliojo švietimo kokybė tiesiogiai

priklauso nuo jų įgyvendinančių organizacijų veiklos efektyvumo. Setiyadi et al. (2020) nustatė darbo procedūrų ir darbo organizavimo svarbą neformaliojo švietimo organizacijose (toliau NŠO). Remiantis Abdelhamid (2024), Syamsul, Aslam ir Hermawan (2024), NŠO veiklos rezultatai ir teikiamų paslaugų kokybė, priklauso nuo jose dirbančių specialistų, jų darbo efektyvumo, orientacijos į tikslų ir rezultatų siekimą, įsitraukimo ir motyvacijos dirbti.

Ištirtumas. Alexandro (2020) nagrinėjo NŠO paslaugų kokybės užtikrinimo problemą ir sukūrė jos gerinimo modelį paremtą akreditacija ir bendradarbiavimu. Darlin, Petrus ir Tandi (2021) tyrė NŠO teikiamų paslaugų kokybę ir nagrinėjo galimybes suformuoti viešųjų paslaugų kokybės strategiją, kurią galėtų sėkmingai taikyti NŠO. Kurshieva ir Magomedova (2023) analizavo organizacinės kultūros poveikį organizacijos veiklai. Tyrėjai nustatė, kad organizacijos darbuotojų darbo efektyvumas priklauso nuo įvairių veiksnių, tačiau vienas iš svarbiausių yra darbuotojų požiūris, etikos standartų įgyvendinimas ir psichologinė gerovė. Pandey (2023) analizavo organizacinės kultūros poveikį darbuotojų požiūriui į darbą organizacijoje, jų pasirengimui didinti asmeninį darbo efektyvumą. Tyrėjai nustatė, jog laimingi ir atsidavę darbuotojai yra svarbus bet kurios organizacijos turtas, o ekonominis žmogiškųjų išteklių valdymas išmanioje darbo kultūroje galiausiai gali padidinti organizacijos produktyvumą, nes jis palaiko aukštesnį darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Mokslinių tyrimų analizė leidžia teigti, kad organizacinės kultūros poveikis NŠO paslaugų kokybei yra nepakankamai ištyrinėtas. Daugelis naujausių tyrimų analizuoja atskirai NŠO organizacinę kultūrą arba NŠO paslaugų kokybės užtikrinimo aspektus.

Darbo naujumas: šiame darbe yra siekiama išanalizuoti organizacinės kultūros poveikį NŠO paslaugų kokybei. Šiandieną ryšį tarp organizacinės kultūros ir organizacijos veiklos efektyvumo yra nustatę Vintere ir Ozola (2020), Kurshieva ir Magomedova (2023), Pandey (2023), tačiau atliktų tyrimų nepakanka nustatyti kokį poveikį daro organizacinė kultūra NŠO paslaugų kokybei. Todėl darbas naujas ir aktualus NŠO ir kitoms švietimo organizacijoms.

Problema. Atliktų tyrimų analizė leidžia teigti, kad daugelis tyrėjų analizavo atskirus NŠO paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros aspektus. Mokslininkai (Pandey, 2023; Kurshieva ir Magomedova, 2023) išreiškia vieningą nuomonę, kad organizacinė kultūra svarbi NŠO veikloje, pagrindžiamas jos vystymo poreikis. Taip pat mokslininkai (Alexandro, 2020; Darlin, Petrus ir Tandi, 2021) pripažįsta, kad NŠO paslaugų kokybės užtikrinimas yra sudėtingas procesas, kuris tiesiogiai susijęs su darbuotojais ir jų požiūriu į darbą. Remiantis problemos analize, suformuluojami probleminiai klausimai: Kaip organizacinė kultūra veikia NŠO paslaugų kokybę? Kaip reikėtų vystyti NŠO organizacinę kultūrą siekiant pagerinti NŠO paslaugų kokybę?

Tyrimo objektas: Organizacinės kultūros poveikis NŠO paslaugų kokybei.

Tyrimo tikslas – ištirti organizacinės kultūros poveikį NŠO paslaugų kokybei.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti neformaliojo švietimo organizacijų organizacinės kultūros ypatumus ir jos vystymo svarbą.

2. Apibrėžti NŠO paslaugų kokybę ir jos užtikrinimą neformaliojo švietimo organizacijose.

3. Nustatyti organizacinės kultūros poveikio NŠO paslaugų kokybei demencijas.

4. Ištirti organizacinės kultūros poveikį NŠO paslaugų kokybei.

5. Pateikti NŠO organizacinės kultūros vystymo sprendimus siekiant gerinti NŠO paslaugų kokybę.

Hipotezė: organizacinė kultūra turi teigiamą poveikį NŠO paslaugų kokybei.

Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimo metodas (anketavimas), statistinė duomenų analizė.

Darbo rezultatai: Atlikus teorinę problemos analizę buvo išnagrinėta organizacinės kultūros samprata ir pagrįsta jos svarba neformaliojo švietimo organizacijose. Išanalizuota ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimo neformaliojo švietimo organizacijose ypatumai, ją lemiantys veiksniai. Apibrėžtas organizacinės kultūros poveikis ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimui. Ištyrus organizacinės kultūros poveikį NŠO paslaugų kokybei nustatyta, kad tiriamų NŠO organizacinė kultūra nėra pakankamai išplėtotą, tačiau paslaugų kokybė yra aukštesnė nei vidutinė. Nustatytas NŠO organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės gerinimo poreikis. Nustatyta, kad NŠO organizacinės kultūros dimensijos turi teigiamą poveikį paslaugų kokybei. Pateiktos praktinės rekomendacijos stiprinti NŠO organizacinę kultūrą siekiant gerinti ugdymo paslaugų kokybę.

Darbo praktinė reikšmė. Tyrimo rezultatai ir pateikti sprendimai suteikia galimybę NŠO identifikuoti ryšius tarp jų organizacinės kultūros ir teikiamų paslaugų kokybės. Pateikiami organizacinės kultūros sprendimai gali būti pritaikomi praktinėje NŠO veikloje sprendžiant aktualias darbuotojų įtraukimo, lyderystės skatinimo, konfliktų valdymo ir kt. problemas turinčias neigiamą poveikį paslaugų kokybei.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO UGDYMO PASLAUGŲ KOKYBEI NEFORMALIOJO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE, TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacinės kultūros samprata ir svarba neformaliojo švietimo organizacijoms

1.1.1. Organizacinės kultūros samprata savybės ir funkcijos

Organizacinės kultūros (toliau OK) sampratos formavimas vyko XX a. antroje pusėje. Šiam procesui labai reikšmingą poveikį turėjo globalizacijos procesai ir stambių tarptautinių kompanijų formavimasis bei ekspansyvi jų plėtra ir sėkmė. Būtent tai paskatino mokslininkus tyrinėti OK ir jų poveikį organizacijų veiklai. Pirmieji tyrimai atskleidė, kad OK yra vertybių, principų, nuostatų ir tradicijų sistema, kuri formuoja tam tikrą organizacijų požiūrį, elgseną ir lemia įsitraukimą į organizacijos veiklą, siekiant iškeltų tikslų ir rezultatų (Mafrudoh, 2023).

Identifikuota OK svarba paskatino jos tyrinėjimus ir bandymus apibrėžti OK sampratą (1 lentelė).

1 lentelė. OK samprata

Autorius	Samprata
Mafrudoh (2023).	OK galima apibrėžti kaip vertybių, įsitikinimų, prielaidų ar normų sistemą, kuri jau seniai galioja, dėl kurios susitarta ir kurios laikosi organizacijos nariai kaip elgesio ir organizacinių problemų sprendimo gairės.
Ellis, Kwofie, Aigbavboa, Thwala & Amos-Abanyie (2023).	OK yra ideologija, kuria siekiama padidinti sistemos darbo potencialą, atspindintį pagrindines organizacijos vertybes.
Lorincová, Miklošik ir Hitka (2022).	OK yra netiesioginis įmonės suvokimas, atsirandantis dėl narystės organizacijoje elgesio.
Kuchina (2022).	OK yra reiškiny, atsirandantis bet kurioje organizacijoje, pasireiškiantis kaip vertybių, normų, taisyklių sistema, kuria remiantis vykdoma organizacijos veikla.

Nauman, Bhatti, Imam & Khan (2022).	OK – tai organizacijos narių priimtų bendrų vertybių, taisyklių ir normų bei elgesio sistema.
-------------------------------------	---

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis autoriais nurodytais lentelėje

Šaltiniuose, kurie pateikti 1 lentelėje matyti, kad mokslininkai terminą „organizacinė kultūra“ nagrinėja atskiros organizacijos lygmenyje, pabrėždami tam tikrą vertybių, taisyklių ir normų rinkinį, kurie formuoja OK sampratos pagrindą. Todėl daugelis pateikiamų apibrėžimų, nepaisant skirtingų formuluočių, gana panašūs. Išsakytam teiginiui pritaria Lorincová, Miklošik ir Hitka (2022), kurie pažymi, kad nepaisant skirtumų apibrėžiant OK esmę, dauguma mokslininkų į savo apibrėžimus įtraukia tam tikras bendrus elementus. Tarp pagrindinių OK elementų dažniausiai minimos vertybės, turinčios įtakos asmenų elgesiui, nubrėžiant liniją tarp to, kas leistina ir nepriimtina; simbolika, kuria vertybės perteikiamos įmonės darbuotojams, taip pat normos.

Nagrinėdamas OK savybes, Kuchina (2022), Mafrudoh (2023) nustatė, kad svarbiausios jų yra keturios (2 lentelė).

2 lentelė. OK savybės

Savybė	Charakteristika
Kolektyviškumas	Sėkmingose organizacijose, turinčiose stiprią OK darbuotojai yra glaudžiai susiję, juos vienija bendri tikslai, vertybės, požiūriai.
Emocionalumas	Ši savybė atlieka svarbų vaidmenį organizacijoje, nes nuo jos priklauso bendra visų organizacijos darbuotojų būklė. Emocijas sukeliantys organizacijos tikslai ir siekiai, vertybės, tampa darbuotojų įkvėpimo šaltiniais, paskatina ir motyvuoja juos veikti.
Istoriškumas	Istorinė praeitis, tradicijos, buvę lyderiai tampa organizacijos kultūros formavimo pagrindu bei darbuotojų įkvėpimo šaltiniu.
Dinamiškumas	Sėkmingų organizacijų kultūra yra dinamiška, orientuota į aukštus tikslus, ambicingus siekius. Ji inicijuoja pokyčius ir keičiasi pati.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Kuchina (2022), Mafrudoh (2023).

Mafrudoh (2023), Kuchina (2022), tyrinėję OK pažymi, kad sėkmingose organizacijose ji yra unikali, turinti išskirtinių savybių. Kultūra organizacijoje apima patirties, filosofijų, lūkesčių ir joje esančių vertybių rinkinį, kuris vėliau atsispindės narių elgesyje, pradedant nuo vidinio darbo, sąveikos su aplinka už organizacijos ribų ir baigiant lūkesčiais ateityje (Mafrudoh, 2023). Kiti mokslininkai, Schneiner, Gomzalez-Roma, Ostroff (2017), Valentim, Pomim (2017), Arekkuzhiyil (2016), tokiam

požiūriui pritaria. Jie OK suvokia kaip sistemą susidedančią iš tam tikrų elementų ir apjungiančia juos. Dėka šių elementų formuojama unikali konkrečios organizacijos OK.

Šiuolaikinėse įmonėse OK atlieka labai svarbų vaidmenį - jos dėka užtikrinamas organizacijos išteklių sutelkimas bendriems tikslams siekti, sukuriamas pagrindas leidžiantis vystyti veiklą ir įveikti išorinius bei vidinius sunkumus. Muscalu (2014), Areekkuzhiyil (2016), Kuchina (2022) skiria tokias pagrindines OK funkcijas įmonėje (3 lentelė).

3 lentelė. OK funkcijos

Apsauginė	Integravimo	Reguliavimo
Adaptacijos	Sutelkianti	Motyvacinė
Orientacinė	Įvaizdžio formavimo	Įprasminanti

Šaltinis: Muscalu (2014), Areekkuzhiyil (2016), Kuchina (2022).

Mokslininkų nuomonės dėl šių funkcijų svarbos skiriasi, tačiau dažniausiai iš jų minimos keturios, kurias galima laikyti svarbesnėmis nei kitos Kuchina (2022), Areekkuzhiyil (2016):

- Adaptacijos funkcija. Kultūra padeda naujiems darbuotojams integruotis į organizaciją tapti jos dalimi.
- Integravimo funkcija. OK dėka žmonės susivienija į grupes, taip prisidedami prie sinergijos atsiradimo organizacijoje.
- Motyvavimo funkcija formuoja organizacijos darbuotojų priklausomybės organizacijai jausmą. OK tampa darbuotojams tam tikra varomąja jėga, kuri motyvuoja juos efektyviai dirbti, siekti organizacijos tikslų, veikti dėl organizacijos interesų.
- Identifikavimo funkcija formuoja darbuotojų suvokimą, kad jie yra organizacijos dalimi, skatina perimti visas elgesio normas, nuostatas, vertybes ir elgesio modelius, priimtus šioje organizacijoje.

OK funkcijos sukuria apsauginį barjerą, prisideda prie organizacijos veikos stabilumo užtikrinimo ir didina jos atsparumą neigiamiems išoriniams veiksniams, padeda suburti ir sutelkti darbuotojus, palaiko jų motyvaciją dirbti ir stiprina lojalumą organizacijai. Bendros vertybės ir nuostatos mažina konfliktų tikimybę, skatina darbuotojus bendradarbiauti ir konsoliduoti pastangas bendrų tikslų siekimui. OK lemia organizacijos veiklos efektyvumą ir užtikrina geresnę prisitaikymą prie išorinių pokyčių. (Mafrudoh, 2023; Ellis, Kwofie, Aigbavboa, Thwala & Amos-Abanyie; 2023; Lorincová, Miklošik ir Hitka, 2022; Nauman, Bhatti, Imam & Khan, 2022; Vintere ir Ozola, 2020).

Kozlova ir Grushko (2024) išskyrė keletą OK funkcijų švietimo organizacijose (4 lentelė).

4 lentelė. OK funkcijos švietimo organizacijose

Funkcija	Charakteristika
Vidinė integracija	Pedagogų sanglaudos didinimas.
Išorinis prisitaikymas	Švietimo organizacijos įvaizdžio formavimas.
Aksiologinė	Švietimo organizacijos vertybių, kurios yra asmeniškai reikšmingos komandai, kūrimas.
Skatinamoji	Didina švietimo organizacijų darbuotojų dalyvavimą įvairiuose projektuose.
Reguliavimo	Formuoja vienodas elgesio normas, atitinkančias švietimo įstaigos tradicijas ir tikslus.
Informavimo	Užtikrina informacijos, apie normas, taisykles, veiklos standartus švietimo organizacijoje, pateikimą naujiems ir esamiems darbuotojams.
Komunikacijos	Užtikrina mokytojų sąveiką atsižvelgiant į švietimo organizacijos vertybes.

Šaltinis: Kozlova ir Grushko (2024)

Apibendrinant, OK pabrėždamas kaip tam tikras vertybių, taisyklių ir normų rinkinys. Pagrindiniai OK elementai yra vertybės, simbolika, normos. OK pasižymi šiomis esminėmis savybėmis: kolektyviškumas, emocionalumas, istoriškumas, dinamiškumas. OK švietimo organizacijose atlieka reikšmingą vaidmenį, skatina vidinę integraciją, išorinį prisitaikymą, informavimo, komunikacijos, reguliavimo ir kt. funkcijas.

1.1.2. Organizacinės kultūros svarba neformaliojo švietimo organizacijų veikloje

OK svarba neformaliojo švietimo organizacijai. Neformalusis švietimas (toliau NŠ) yra švietimo sritis esanti už formaliojo švietimo ribų, NŠ gali būti įgyvendinamas struktūriškai ir pakopomis. NŠ teikiamas bendruomenės nariams, kuriems švietimo paslaugos reikalingos kaip formaliojo švietimo pakaitalas ar papildymas siekiant įgyvendinti mokymąsi visą gyvenimą (Syamsul, Aslam ir Hermawan, 2024). Partini ir Hidayah (2024) teigia, kad NŠ papildo formalųjį švietimą, siekiant didinti mokinių potencialą, sutelkiant dėmesį į žinias, įgūdžius ir požiūrio ugdymą.

Siswati ir kt. (2020) nurodo, kad NŠ, lyginant su formaliu švietimu, yra labiau lankstus, jis suteikia galimybę įgyti specifines žinias ir kompetencijas, kurių nesuteikia bendrojo ugdymo programos ir užsiėmimai. Formalaus švietimo organizacijos yra griežčiau reglamentuojamos, programų turinys standartizuotas ir mažiau adaptyvus, o NŠO gali ir lengviau plėtoti veiklų turinį ir greičiau atliepti klientų lūkesčius „čia ir dabar“. Kad tai pavyktų pasiekti, NŠO susiduria su poreikiu plėtoti ugdymo programų įvairovę, gerinti teikiamų paslaugų kokybę, o tai formuoja poreikį suburti kvalifikuoto

personalo komandą, pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus (Govender ir Naidoo, 2022). Padaryti visai tai galima formuojant ir palaikant stiprią OK.

Įvairūs moksliniai tyrimai, atlikti Govender ir Naidoo (2022), Adam et al., (2020), Santoso ir Soehari (2020), Kusumaet al. (2022), Malagas, Kontos ir Yilmaz (2022) ir kt., atskleidžia, kad OK turi reikšmingą poveikį organizacijų veiklai (5 lentelė).

5 lentelė. OK poveikio NŠO veikloje dimensijos

Dimensija	Paaškinimas
Darbuotojų įsitraukimas	Darbuotojų dalyvavimas organizacijai svarbiose veiklose.
Tikslų siekimas	Orientacija į tikslus, jų svarbos suvokimas.
Sprendimų priėmimas	Darbuotojų dalyvavimas svarbių sprendimų priėmime.
Bendradarbiavimas	Nendradarbiavimo skatinimas įvairiose lygmenyse.
Darbo efektyvumas	Sprendimai leidžiantys padidinti darbo efektyvumą.
Darbo našumas	Sprendimai leidžiantys padidinti darbo našumą.
Darbuotojų lojalumas	Lojalumo stiprinimas.
Naujų technologijų ir inovacijų diegimas	Diegimas orientuotas į darbuotojų darbo sąlygų gerinimą, našumo didinimą.

Šaltinis: Govender ir Naidoo (2022), Adam et al., (2020), Yu, Yen, Barnes ir Huang (2019), Santoso ir Soehari (2020), Kusumaet al. (2022), Malagas, Kontos ir Yilmaz (2022), Fithriana ir Adi (2017), Puspita ir kt. (2020) ir kt.

5 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad OK poveikis NŠO veikloje pasireiškia skirtingose dimensijose.

Darbuotojų įsitraukimas. Govender ir Naidoo (2022) atskleidė, kad OK orientuota į darbuotojus, skatina jų įsitraukimą į organizacijos veiklą. Remiantis šio tyrimo duomenimis nustatyta, kad OK skatina darbuotojų emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą. Šis įsitraukimas apima darbuotojų identifikavimąsi su organizacija, jos vertybių ir nuostatų perėmimą, norą bandyti pasiekti organizacijos tikslus. Atsidavę darbuotojai yra suinteresuoti organizacijos sėkme ir nori prisidėti prie jos siekimo, jie pasižymi aukštu lojalumo lygmeniu, noriai dalijasi savo žiniomis, pasižymi stipria orientacija į gerus darbo rezultatus ir pasirengę įveikti įvairius iššūkius su kuriais susiduria kasdieniniame darbe. Emocinis įsipareigojimas turi reikšmingą teigiamą ryšį su darbuotojų veiklos rezultatais, o darbuotojų rezultatai turi didelį teigiamą poveikį organizacijos veiklai (Yu, Yen, Barnes ir Huang, 2019; Adam et al., 2020; Govender ir Naidoo, 2022).

Tikslų siekimas. Tinkamai suformuota OK padidina darbuotojų norą pasiekti organizacinius tikslus konkrečia kryptimi. Stipri OK formuoja darbuotojų suvokimą jog jie yra organizacijos dalis ir jų asmeninė gerovė tiesiogiai priklauso nuo organizacijos pasiekimų ir veiklos rezultatų. Tvirta kultūra organizacijoje stiprina darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją siekti organizacijos tikslų, susiejant juos su asmenine gerove. Tokį OK poveikį darbuotojams, paaiškina tai, kad OK sukuria impulsą darbuotojams tobulėti ir augti organizacijoje, kuris pagrįstas noru tęsti karjerą joje. (Fithriana ir Adi, 2017; Santoso ir Soehari, 2020; Fidyah ir Setiawati, 2020; Puspita ir kt., 2020).

Sprendimų priėmimas. OK daro įtaką sprendimų priėmimui. Organizacijose turinčiose stiprią OK vyksta glaudus bendradarbiavimas tarp vadovybės ir darbuotojų. Pastarieji dažniau įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą. Kitas svarbus aspektas yra apsikeitimas informacija, kas ne tik palengvina sprendimų priėmimą, bet padidina priimamų sprendimų efektyvumą (Suvaci, 2018).

Bendradarbiavimas. OK keičia darbuotojų požiūrį į bendradarbius. Bendros vertybės, tradicijos, nuostatos ir istorija formuoja tvirtus ryšius tarp darbuotojų, kurie skatina bendradarbiavimą ir prisitaikymą. Darbuotojai organizacijoje turinčioje stiprią OK, save suvokia kaip organizacijos dalį, organizacinių tikslų įgyvendinimo kelyje, todėl jie yra linkę bendradarbiauti, vengti konfliktų (Soomro ir Shah, 2019; Govender ir Naidoo, 2022).

Darbo efektyvumas. Zholudeva ir Elkina (2023), Trana et al. (2020), nuomone gerai suformuotoje OK, kiekvienas darbuotojas žino apie užduotis, kurias organizacija nustato specialiai jam ar darbo grupei, kurioje jis veikia. Tokioje OK yra užtikrinamas ir veiksmingas grįžtamasis ryšys. Atlikdami darbą darbuotojai gauna aiškius ir konkrečius nurodymus, užtikrinamas jų aprūpinimas reikiamomis priemonėmis, o iškilus sunkumams, sulaukiama vadovybės palaikymo. Tai yra labai svarbu NŠO, nes kiti tyrimai Damesin et al. (2014), Viešosios politikos ir vadybos instituto tyrimas (2024), atskleidžia, kad NŠ sektoriuje veikiančios organizacijos dažnai susiduria su per didele atskirtimi tarp vadovybės ir darbuotojų, kas sukelia kliūtis užtikrinant organizacijos veiklos ir atskirų darbuotojų darbo efektyvumą.

Darbo našumas. Darbuotojo našumas apibrėžiamas per tai, kaip darbuotojas atlieka savo pareigas ir reikiamas užduotis (Priyadharsan ir Nithiya, 2020). OK poveikio organizacijos darbuotojų darbo našumui sulaukė įvairių mokslininkų dėmesio. Abdullahi et al. (2021) tyrė kokį poveikį OK daro Malaizijos universitetų darbuotojų įsitraukimui ir darbo našumui. Atliktas tyrimas atskleidė, kad OK daro tiesioginį poveikį darbuotojų darbo našumui ir dalinai darbuotojų įsitraukimui. Tyreėjai nustatė, jog naujų darbuotojų asmeniniai įsitikinimai, vertybės skiriasi nuo institucinių vertybių, kai darbuotojas pradeda dirbti universitete. Patikima ir efektyvi OK keičia darbuotojų vertybių sistemą ir padeda užtikrinti jų įsitraukimą į darbą, skatina bendradarbiavimą ir susitelkimą ties organizacijos iškeltais tikslais. Tai didina darbuotojų individualų ir komandinio darbo našumą (Priyadharsan ir Nithiya, 2020).

Darbuotojų lojalumas. Kusumaet al. (2022) tyrė OK ir darbo aplinkos įtaką darbuotojų lojalumui. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad OK turi stiprią įtaką darbuotojų lojalumui, kuri gali būti paaiškinama, tuo, kad darbuotojai dirbdami, stiprią OK turinčiose organizacijose, jaučiasi organizacijos dalimi, suvokia, kad yra vertinami, dažniausiai turi geras darbo sąlygas, patiria mažiau streso. Šie veiksniai formuoja jų lojalumą organizacijai. Serebrennikova, Fateeva ir Alimardanova (2017) nurodo, jog OK formuoja darbuotojų atsidavimą, norą būti organizacijos dalimi.

Naujų technologijų ir inovacijų diegimas. Nustatyta, kad OK lemia organizacijos prisitaikymą prie pokyčių ir efektyvesnį naujovių diegimą joje. Hiltunen, Palo-Oja ir Perkkiö (2021) atlikto tyrimą apie inovacijų diegimą ES organizacijose. Šis tyrimas atskleidė, kad šiame procese organizacijos susiduria su įvairiais iššūkiais, tarp kurių minimas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, sunkumai įsisavinant ir panaudojant naujas technologijas darbe. Malagas, Kontos ir Yilmaz (2022) tyrimas atskleidžia, kad stipri OK padeda įveikti daugelį šių iššūkių. Organizacijose, turinčiose stiprią OK, darbuotojai yra gerai informuoti apie situaciją joje, todėl dažniausiai geriau suvokia naujų technologijų ir inovacijų diegimo svarbą, mažiau nusiteikę prieš pokyčius ir aktyviau įsitraukia į diegimo procesą. Sklandi komunikacija ir aukštas bendradarbiavimo lygis padeda įveikti inovacijų diegimo iššūkius. Tai patvirtina ir Malagas, ir kt. (2018), kurie pažymi, jog OK labai prisideda prie sėkmingo naujų technologijų ir inovacijų diegimo, nes darbuotojai tokiose organizacijose yra suinteresuoti organizacijos ir asmenine sėkme ir yra pasirengę dėti pastangas ir keistis jos siekiant.

Apibendrinant, stipri OK, jos kūrimas ir palaikymas turi reikšmingą poveikį NŠO veiklai. Nustatyta, jog OK poveikis NŠO veikloje pasireiškia skirtingose dimensijose. Stipri NŠO OK turi reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui, tikslų siekimui, sprendimų priėmimui, darbuotojų bendradarbiavimui, darbo efektyvumui, našumui, darbuotojų lojalumui, naujų technologijų ir inovacijų diegimui. Galima teigti, kad OK turi tiesioginį ir netiesioginį poveikį NŠO veiklos stabilumui, vystymui ir atsparumui išorinės aplinkos poveikiui.

1.2. Organizacinės kultūros tipai ir jų tinkamumas NŠO

Nagrinėjant OK tipologiją NŠO svarbu paminėti, kad ji organizacijoje nėra vienalytė. Kaip pažymi Malagas et. al. (2022), dažniausiai organizacijoje susiformuoja keletas skirtingų kultūrų, tarp jų išsiskiria dominuojanti kultūra ir kelios subkultūros, ar kontrakultūros. Kelių OK reiškinys pasireiškia didelėse NŠO, kurios paprastai turi vieną unikalią kultūrą ir mažesnių subkultūrų/ kontrakultūrų jungtį. Kelių skirtingų OK susiformavimą NŠO paprastai lemia skirtingos darbuotojų grupės, kurios turi savo idėjas ir vertybes, susiformavusias dėl išorinio aplinkos poveikio. Dominuojančios OK ir subkultūrų koncepciją palaikė ir Pandey (2023), kuris nustatė, kad dominuojanti OK gali būti stipri arba silpna.

- *Stipri OK* turi vertybių ir įsitikinimų rinkinį, kuris yra tvirtai integruotas į organizacijos tikslus ir strategiją. Darbuotojai palaiko šį rinkinį ir vadovaujasi juo kasdieniniame darbe. Stipri OK yra kryptingai formuojama ir palaikoma organizacijos vadovų, kurie deda pastangas, kad organizacijos darbuotojams būtų skleidžiamos ir diegiamos atitinkamos kultūros normos ir vertybės. Kultūros stiprumą lemia tai, kiek vertybės ir principai yra visuotinai priimtini organizacijos nariams (Madu, 2012; Pandey, 2023).
- *Silpna OK* pasireiškia organizacijoje tuo, kad jos vertybės ir įsitikinimai, nėra priimtini darbuotojams ir jie yra linkę naudoti savo asmeninius įsitikinimus, normas ir vertybes. Organizacijos, turinčios silpną OK, labiau linkusios naudoti taisykles ir reglamentus, siekiant užtikrinti darbuotojų įtraukimą ir paskatinimą juos siekti organizacijos iškeltų tikslų. Tačiau tai neužtikrina tvirtų ryšių tarp organizacijos ir jos darbuotojų. Silpna OK lemia žemą darbuotojų įsitraukimą, neigiamai veikia motyvaciją dirbti, skatina susitelkimą į asmeninius interesus, kurie neigiamai veikia jų darbo našumą, kokybę (Pandey, 2023; Yeh & Chien, 2012; Govender ir Naidoo, 2022).
- *Subkultūra* yra OK dalis, susijusi su įvairiomis darbuotojų normomis, vertybėmis, įsitikinimais ir elgesiu dėl geografinių sričių ar departamento specifinių tikslų ir darbo skirtumų. Mokslininkai ištyrę subkultūrų formavimąsi 22 paslaugų organizacijose, nustatė, kad daugelyje jų yra susiformavusios unikalios subkultūros egzistuojančios greta dominuojančios OK. Subkultūros organizacijoje susiformuoja tarp darbuotojų, kurie atlieka tam tikrą specifinį darbą, jos formuoja požiūrį į vykdomas pareigas, įsipareigojimą organizacijai (Sen et al., 2022).
- *Kontrkultūra* susiformuoja esant silpnai OK, kuomet bendros idėjos ir vertybės netenkina darbuotojų yra formuojamos dirbtinai. Tokiais atvejais darbuotojai formuoja kontrkultūrą, kurioje sukuriamos idėjos ir vertybės tiesiogiai priešingos platesnės OK vertybėms ir normoms bei įsitikinimams. Kontrkultūra dažniausiai formuojama organizacijos lyderių, kurie yra orientuoti į savo pavaldinius ir pelnę darbuotojų pasitikėjimą, pagarbą. Kontrkultūra gali būti pavojinga, skatinanti susiskaldymą tarp darbuotojų, skirtingų interesų grupių formavimąsi, konfrontaciją tarp jų (Pandey, 2023).

Remiantis mokslininkais (Pandey, 2023, Sen et al., 2022) ir kt. atliktais tyrimais, subkultūros OK gali atlikti dvejopą vaidmenį sustiprinti ar susilpninti ją. Jei subkultūros organizacijoje grindžiamos dominuojančios OK vertybių rinkiniu ir papildo ją skirtingose darbuotojų grupėse. Tuomet subkultūros turi sustiprinantį poveikį, kuris pasireiškia darbuotojų įtraukimu, pasirengimu siekti organizacijos tikslų ir interesų. Tačiau fiksuojamas ir kitoks subkultūrų poveikis OK. Badia, Navajas ir Losilla (2020) nustatė, kad didelėse organizacijose, neretai susiformuoja subkultūros, kurių nariai vadovaujasi

kitokiomis vertybėmis, kelia skirtingus tikslus. Tai sukuria prielaidas konfrontacijai tarp dominuojančios OK ir kontrkultūros, kas susilpnina OK ir gali destabilizuoti organizacijos veiklą. Vertinant NŠO veiklą, paslaugų kokybės kontekste, galima teigti, kad stipri dominuojanti OK sukuria prielaidas kokybės užtikrinimui ir gerinimui. Atitinkamai svarbu, kad NŠO susiformavusios subkultūros papildytų ir stiprintų dominuojančią OK, neprieštarautų jai tapdamos kontrkultūromis. Jei dominuojanti kultūra organizacijoje yra stipri, ji slopina subkultūras, jos vertybėms gali sutapti su kiekvieno asmens vertybėmis, tačiau tai nereiškia, kad visi darbuotojai jai pritaria. Tačiau dominuojanti OK prisideda prie stabilumo NŠO užtikrinimo ir prieštaravimų tarp atskirų darbuotojų grupių sumažinimo.

Dominuojanti OK turi lemiamą reikšmę organizacijos vertybių sistemai, darbo organizavimui, darbo sąlygų užtikrinimui ir kitiems jos veiklos aspektams. Dėl šios priežasties mokslinėje literatūroje daug dėmesio skiriama OK tipologijos tyrinėjimams, kurie prasidėjo praeito amžiaus 8 – ajame dešimtmetyje. Šiame laikotarpyje Wallach, Quinn ir McGrath vieni pirmųjų klasifikavo OK tipus. Wallach suformavo tris bendruosius OK tipus (6 lentelė).

6 lentelė. OK tipai pagal Wallach

Tipas	Charakteristika
Biurokratinė kultūra	Tokia OK yra gerai organizuota, sisteminga, apimanti aiškiai apibrėžtas pareigas, atsakomybę ir autoritetą. Šią OK turinčios NŠO yra struktūrizuotos, hierarchinės, reguliuojamos, stabilios. Tačiau joms trūksta lankstumo, gebėjimo prisitaikyti prie aplinkybių, naujovių.
Novatoriška kultūra	OK orientuota į darbuotojų skatinimą, spaudimą, stimuliavimą, rizikos prisiėmimą, iššūkį ir toleranciją klaidoms bei atvirumą naujoms idėjoms.
Palaikanti kultūra	OK formuoja pasitikėjimą organizacija, lygiavertiškumą, kuria bendradarbiavimą skatinančią atmosferą.

Šaltinis: sudaryta remiantis Rasool et al. (2012), Malagas et. al. (2022).

Wallach suformuoti OK tipai išlieka aktualūs ir šiuolaikinėse organizacijose, jei atspindi ne tik skirtingą požiūrį į organizacijos darbuotojus, jos funkcionavimą, bet ir darbo organizavimą. Analizuojant OK tipologiją NŠO veiklos kontekste, yra aktuali Quinn ir McGrath OK tipai (7 lentelė). Quinn ir McGrath OK tapo aktualūs NŠO šio amžiaus pradžioje, kuomet keitėsi požiūris į šias organizacijas ir jų veiklos organizavimo modelius. Kaip pažymi Singh (2015), šiuolaikinės NŠO vis dažniau perima verslo vadybos metodus ir modelius, kuriuos pritaiko savo veikloje, kas padeda joms vystytis ir labiau orientotis į šiuolaikinės visuomenės poreikius. NŠO siekiančioms teikti kokybiškas paslaugas svarbu formuoti atitinkamą OK, kuri leistų suburti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus,

skatintų jų tobulėjimą ir įsitraukimą NŠO veiklą. Todėl svarbu įsivardinti esamą NŠO kultūros tipą, judant link siekiamos unikalios kultūros suformavimo.

7 lentelė. OK tipai pagal Quinn ir McGrath

Tipas	Charakteristika
Konsensuso kultūra	Šioje OK dėmesys skiriamas darbuotojams, todėl pirmenybė teikiama komandinio darbo, dalyvavimo, lojalumo, abipusio pasitikėjimo ir mokymosi vertybėms. Darbo vieta yra draugiška, o darbuotojai dalijasi patirtimi ir naujomis idėjomis. Tokioje OK labai svarbų vaidmenį atlieka lyderiai, kurie laikomi mentoriais, ne tik moko darbuotojus, dalijasi savo žiniomis ir patirtimi, bet ir suteikia jiems pagalbą ir paramą iškilus sunkumams.
Racionali kultūra	OK orientuojasi į užsibrėžtų rezultatų pasiekimą ir darbo atlikimą. Tokioje OK skatinama konkurencija tarp darbuotojų, orientacija į tikslą. Taip pat skatinama lyderystė. Tačiau lyderiai atlieka kitokias funkcijas. Jie yra autoritariniai, kelia aukštus reikalavimus savo darbuotojams, skatina jų tarpusavio konkurenciją. Tokioje OK svarbiausia iškelti organizacijos tikslai ir rezultatų siekimas.
Vystymosi kultūra	OK dominuoja dinamiškas vystymasis, verslumas ir kūrybinis mąstymas. Tokiose organizacijose vertinami iniciatyvūs, pasirengę rizikuoti, nuolat tobulėjantys darbuotojai. Šie darbuotojai reikalingi tam, kad užtikrintų nuolatinę organizacijos vystymąsi, susitelkimą dėmesį į naujoves. Atitinkamai organizacija jiems suteikia laisvę individualioms iniciatyvoms. Lyderiai laikomi prisiimančiais riziką ir novatoriais.
Hierarchinė kultūra	OK dominuoja formalizuota ir struktūruota organizacinė struktūra, griežtas pareigų ir atliekamų funkcijų atlikimas reglamentuojamas pareigybinėmis instrukcijomis, taisyklėmis ir normomis.

Šaltinis: sudaryta remiantis Malagas et. al. (2022), Medina-Álvarez ir Sanchez-Medina (2023).

XX a. pb. ir XXI a. pr. mokslininkų požiūris į OK ėmė keistis. Groysberg et al. (2018), Malagas et al. (2022), Medina-Álvarez ir Sanchez-Medina (2023) tyrimai atskleidžia, kad šiuolaikinės organizacijos, siekdamos prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos veiksnių ir nestabilumo, keičia savo OK, taiko kelis ir daugiau tipų, formuoja unikalį OK. Dėl šios priežasties Groysberg et al. (2018), remdamasis nepriklausomybės/ tarpusavio priklausomybės ir lankstumo/stabilumo aspektais, suformulavo šiuos OK tipus (8 lentelė).

8 lentelė. OK tipai pagal Groysberg et al.

Tipas	Charakteristika
Tikslo kultūra	Lyderiai ir darbuotojai dalijasi altruistinėmis pasaulio keitimo vertybėmis ir sutelkia dėmesį į organizacijos tikslų įgyvendinimą.
Mokymosi kultūra	Dėmesys moksliniams tyrimams, inovacijoms, kūrybiškumui, mokymuisi ir tobulėjimui.
Malonumų kultūra	Dominuoja linksmybės ir humoro jausmas.
Rezultatų kultūra	Dėmesys tikslų įgyvendinimui, tikslų ir veiklos rezultatų siekimui.
Autoriteto kultūra	Akcentuojama stipri lyderystė, pasitikintys savimi darbuotojai ir konkurencinga darbo aplinka.
Saugos kultūra	Saugos skatinimas planuojant ir priimant apskaičiuotus arba mažai rizikos keliančius sprendimus ir veiksmus.
Tvarkos kultūra	Vyrauja taisyklės ir procedūros, o darbuotojai turi aiškius vaidmenis.
Rūpinimosi kultūra	Sukuriama aplinka, kuri rūpinasi savo darbuotojais ir pasiekia jų stiprų įsitraukimą ir lojalumą.

Šaltinis: sudaryta remiantis Groysberg et al. (2018).

Groysberg et al. OK tipologija paremta praktiniais, įvairių sėkmingai veikiančių organizacijų tyrimais, kurie atskleidė, kad daugelyje jų apjungiami skirtingų OK tipai. Šis tyrimas yra labai aktualus ir NŠO, nes patvirtina, kad stiprinant OK nėra tikslinga formuoti ją pagal pasirinktą tipą, tikslingiau kurti unikalią OK, kuri būtų orientuota tiek į darbuotojus, tiek į organizacijos interesus. Tokiam požiūriui pritaria ir Malagas et al. (2022), kurie pažymi, jog minėtos teorijos nenurodo pageidaujamos OK, ir šie tipai yra archetipai, o organizacijos tam tikru mastu gali taikyti visus šiuos tipus. Tačiau tyrėjai pažymi, kad kai kurie kultūros tipai yra labai tinkami konkrečiomis aplinkybėmis, teigiamai veikiančioms organizacijų veiklą ir sukuriantys prielaidas jos vystymuisi.

Apibendrinant, OK tipų ir jų tinkamumo NŠO analizę nustatyta, kad organizacijose dažnai susiformuoja dominuojanti OK ir subkultūros. Subkultūros, kurių vertybės ir nuostatos yra tapačios dominuojančios OK, sustiprina ją. Tais atvejais, kuomet subkultūros prieštarauja dominuojančios OK vertybėms ir nuostatomis, jos tampa kontrkultūromis ir susilpnina dominuojančią OK. Mokslininkai išskiria skirtingus OK tipus. Nustatyta, jog NŠO formuojant ir vystant savo OK, tikslinga, esant poreikiui įtraukti kelis tipus, formuojant unikalią OK atliepančią būtent tos organizacijos poreikius ir strateginius tikslus.

1.3. Ugdymo paslaugų kokybė ir jos užtikrinimas neformaliojo švietimo organizacijose

1.3.1. Ugdymo paslaugų kokybės samprata, teisinis reglamentavimas ir užtikrinimas neformaliojo švietimo organizacijose

Paslaugos kokybė apibrėžiama kaip jos savybių visuma patenkinanti visus jos vartotojų poreikius, užtikrina tai, ko vartotojas tikisi iš paslaugų teikėjo teikiamų paslaugų (Alijanzadeh et al., 2018). Paslaugų kokybė suvokiama kaip matas, geras teikiamų paslaugų lygis atitinkantis klientų lūkesčius (Syam ir Arifin, 2019). Kiti tyrėjai Aboubakr ir Bayoumy (2022), Alayoubi, Al Shobaki ir Abu-Naser (2020), paslaugų kokybę apibrėžia kaip skirtumą tarp realybės ir kliento lūkesčių dėl paslaugos, kurią jis gauna iš paslaugų teikėjo. Šie apibrėžimai atspindi ir ugdymo paslaugų kokybės esmę. Remiantis Syam ir Arifin (2019) ugdymo paslaugų kokybė yra dinamiška sąlyga, susijusi su ugdymo turiniu, žmonėmis / darbu, procesais ir užduotimis bei aplinka, kuri atitinka arba viršija vartotojų lūkesčius. Bekirova (2022) nuomone ugdymo kokybė veikia kaip socialinė kategorija, lemianti ugdymo proceso būklę ir efektyvumą visuomenėje, jos atitiktį visuomenės (įvairių socialinių grupių) poreikiams ir lūkesčiams plėtojant ir formuojant pilietines, bendrasias ir profesines asmens kompetencijas.

Mokslininkai akcentuoja, jog NŠO ugdymo paslaugų kokybė skiriasi nuo formalaus ugdymo kokybės suvokimo. NŠ vyksta mažiau formaliose įstaigose ar grupėse. Pagrindinės sąlygos, mokymosi struktūra ir tempas, taip pat ugdymo forma gali labai skirtis, ir paprastai veikla yra lanksčiai pritaikyta tikslinės grupės interesams. Tokiu būdu patenkinami specifiniai grupės ugdymosi poreikiai, suteikiamos ugdymo paslaugos labiau atitinkančios individualius besimokančiųjų lūkesčius (Šormaz, 2020). Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad NŠO paslaugų kokybė yra labiau orientuota į besimokančiuosius nei formalius ugdymo standartus.

Ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimas yra esminis švietimo srities aspektas. Todėl pripažįstama, kad kokybė yra strateginė priemonė, padedanti pasiekti veiklos efektyvumą ir pagerinti suinteresuotųjų subjektų veiklos rezultatus (Farhan, Sadiq ir Zwayyer, 2024). Tokiam požiūriui pritaria ir Haming et al. (2019), kurie akcentuoja, jog ugdymo paslaugų kokybė yra labai svarbi, nes ji užtikrina strategiškai svarbių paslaugų teikimą visuomenei, ypatingai jaunajai kartai.

Kiti mokslininkai ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimo svarbą susieja su pačiomis ugdymo įstaigomis. Anot mokslininkų, konkurencijos stiprėjimas švietimo sektoriuje formuoja poreikį ugdymo įstaigoms siekti gerinti teikiamų paslaugų kokybę, nes nuo jos priklauso švietimo įstaigų veiklos tęstinumas ir sėkmė. Kokybiškų ugdymo paslaugų teikimas yra viena iš sąlygų lemiančių mokinių pritraukimą į ugdymo įstaigas. Todėl galima teigti, kad ugdymo paslaugų kokybė tai švietimo įstaigos gebėjimas patenkinti besimokančiųjų poreikius. Tačiau kokybę formuoja ne tik šis elementas, svarbi yra

ir ugdymo turinio kokybė, kuri apibrėžiama kaip ugdymo turinio atitikimas nustatytiems kokybės standartams (Farhan, Sadiq ir Zwayyer, 2024). Dėl šios priežasties kokybiškų ugdymo paslaugų teikimas yra sudėtingas ir reikalaujantis didelių pastangų.

Ugdymo paslaugų kokybės teisinis reglamentavimas: kokybės užtikrinimo poreikis švietimo įstaigose yra įtvirtintas LR švietimo įstatyme (1991), kurio 5 str. kokybė yra susiejama su ugdymo veiksmingumu. Taip pat reglamentuojama, kad vis LR švietimo sistema yra orientuota į teikiamų ugdymo paslaugų kokybės ir kokybiškų rezultatų užtikrinimą. Šio įstatymo 37 str. apibrėžiama ugdymo paslaugų kokybė. Tačiau nėra aiškiai identifikuojamos kokybės dimensijos ir elementai. Akcentuojama, kad ugdymo paslaugų kokybės sampratą formuoja visuomenė, pačios ugdymo įstaigos. Tai sukuria precedentą įvairiai interpretuoti ugdymo paslaugų kokybę ir priskirti įvairius, skirtingus elementus. Tačiau įstatyme tiksliai apibrėžiamas atsakomybės už ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimą delegavimas. Už ugdymo paslaugų kokybę atsakinga įstaiga teikianti šias paslaugas. 43 str. ugdymo įstaigos yra įpareigojamos užtikrinti kokybiško ugdymo(si) galimybes.

Kitas svarbus teisės aktas reglamentuojantis ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimą NŠĮ yra LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas (2014) 3 str. reglamentuojama, kad turi būti užtikrinti kokybiški ugdymo rezultatai. 12 str. nurodoma, kad kokybiškas ugdymas ir jo rezultatai turėtų būti užtikrinami per kokybiškų ugdymo programų įgyvendinimą. Tačiau šiame įstatyme nėra detalizuojami kokybiškų ugdymo paslaugų, taip pat ugdymo programų kriterijai bei jų įgyvendinimas.

Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijoje (toliau – NVŠK) (2006) įtvirtinamas poreikis užtikrinti ugdymo paslaugų kokybę. NVŠK (2006) 7 skyriuje pabrėžiama, kad ugdymo paslaugų kokybės siekimas yra nuolatinis procesas, kuris turi būti įgyvendinamas sistemingai ir apimti planavimą, įgyvendinimą, vertinimą ir tobulinimą. Kaip ir kituose teisės aktuose, atsakomybė už ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimą deleguojama ugdymo įstaigai.

NŠĮ ugdymo paslaugų kokybės vertinimo procedūra ir kriterijai reglamentuojami įsakymu „Dėl Neformaliojo vaikų švietimo ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodikos patvirtinimo“ (2019). Šiuo įsakymu NŠĮ yra įpareigojamos atlikti ugdymo paslaugų kokybės vertinimą ne rečiau kaip vieną kartą per 5 metus. Įsakyme pateikiama 13 kokybės rodiklių, kurie apima NŠĮ bendrą veiklos kokybę.

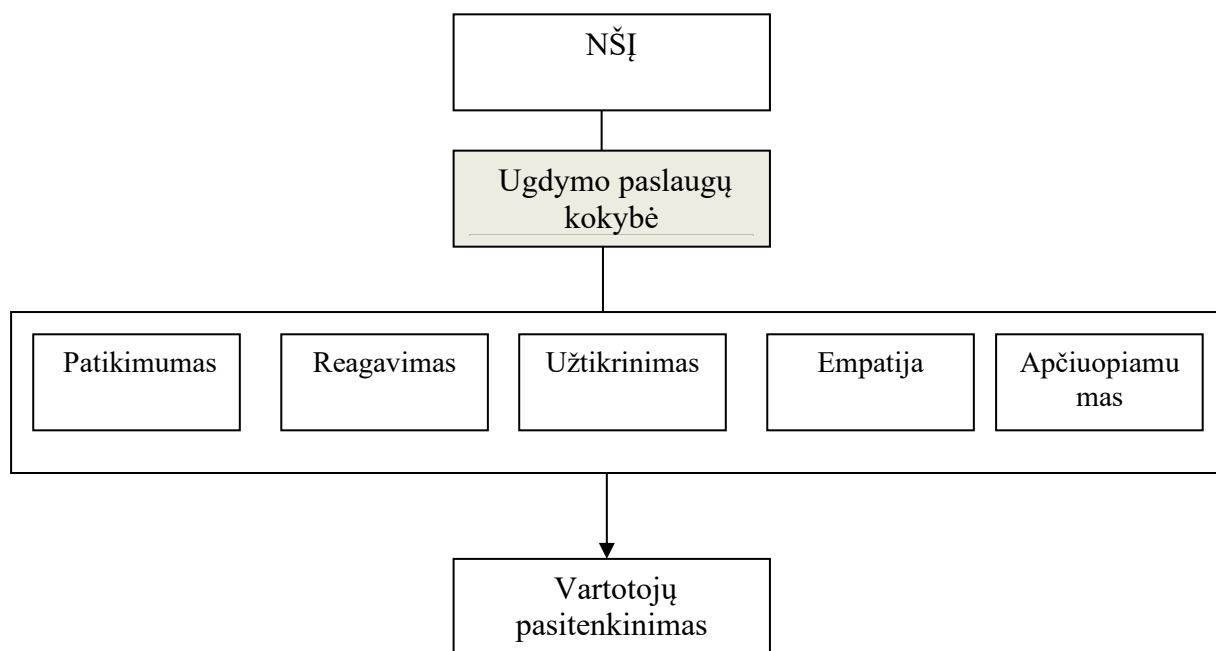
Remiantis LR teisės aktais ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimas yra labai svarbus NŠĮ įsipareigojimas, kurio įvykdymas yra tiesiogiai sietinas su jų veiklos tęstinumu. NVŠK (2006) 7 skyriuje yra reglamentuojamos sąsajos tarp ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimo ir finansavimo. Tai reiškia jog NŠĮ, kurios neužtikrina kokybiškų ugdymo paslaugų, gali negauti finansavimo.

LR teisės aktų analizė įtvirtina ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimo svarbą ir poreikį švietimo sistemos, visuomenės poreikių patenkinimo ir NŠĮ veiklos tęstinumo užtikrinimo kontekste.

Ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimas. Bekirova (2022) atlikusi ugdymo paslaugų kokybės struktūros analizę nustatė, kad ji yra daugialypė. Anot tyrėjos ją sudaro atskiri kokybės elementai:

- garantuotas pagrindinių standartų ir gairių įgyvendinimas;
- tikslų pasiekimas įvairiuose mokymo etapuose (prie įėjimo, proceso ir išėjimo);
- gebėjimas patenkinti ugdymo paslaugų vartotojų ir suinteresuotų švietimo rinkos dalyvių paklausą ir lūkesčius;
- noras tobulinti mokymąsi.

Kitų mokslininkų požiūriu ugdymo paslaugų kokybę sudaro penki elementai (1 pav.).



1 pav. Ugdymo paslaugų kokybės struktūra

Šaltinis: Syam ir Arifin (2019, p.7).

Šie elementai yra tarpusavyje susiję ir užtikrina bendrą vartotojo suvokiamą apie ugdymo paslaugų kokybę.

Patikimumas reiškia švietimo įstaigos gebėjimą teikti pažadėtą paslaugą vartotojams priimtina forma, užtikrinant, kad paslauga bus suteikta ir atitiks lūkesčius (Farhan, Sadiq ir Zwayyer, 2024). Syam ir Arifin (2019) nuomone ugdymo paslauga yra patikima, tuo atveju jei ji atitinka apibrėžtas susitarimo sąlygas, buvo suteikta taip, kaip ją suteikti įsipareigojo ugdymo įstaiga. Patikimumas taip pat siejamas su ugdymo įstaigos darbuotojais ir grindžiamas jų kompetencija, pagarba ir gebėjimas ugdyti mokinių kompetenciją (Zun et al., 2018).

Reagavimas ugdymo paslaugų kokybės kontekste reiškia švietimo įstaigos išsipareigojimą padėti ugdytiniams, laiku teikti paslaugas ir operatyviai reaguoti į studentų poreikius (Farhan, Sadiq ir Zwayyer, 2024).

Užtikrinimas siejamas su ugdymo paslaugos profesionaliu suteikimu, ugdymo paslaugų teikėjo gebėjimu teikti patikimas, nepriklausomas ir profesionalias paslaugas, kurios gali sustiprinti teigiamą vartotojų suvokimą ir vertę. Užtikrinimas gali padidinti pasitikėjimą švietimo įstaiga, stiprinti vartotojų lojalumą (Farhan, Sadiq ir Zwayyer, 2024).

Empatija švietimo įstaigų kontekste susijusi su tuo, kiek šios švietimo įstaigos rodo susirūpinimą mokinių poreikiais ir emocijomis. Empatija švietimo įstaigoje apima platų savybių spektrą, kuris apima visapusišką mokinių poreikių supratimą; reagavimą į mokinių emocijas (Ganbold et al., 2022).

Apčiuopiamumas yra ugdymo paslaugų kokybės elementas, susijęs su tuo, kiek paslauga gali būti objektyviai įvertinta ir paaiškinta (Alijanzadeh ir kt., 2018). Syam ir Arifin (2019) nuomone ugdymo paslaugų apčiuopiamas yra faktinė fizinės realizacijos forma, kurią mato vartotojas. Tai yra švietimo įstaigos infrastruktūra, eksterjeras ir interjeras, ugdymo patalpų įrengimas, naudojamos įrangos būklė, pedagogų išvaizda ir kt. apčiuopiamumo elementai, kurie formuoja suvokiamą ugdymo paslaugų kokybę.

Ugdymo paslaugų kokybės elementų užtikrinimas didžia dalimi priklauso nuo pedagogų ir administracijos komandinio darbo, kokybės svarbos suvokimo ir pasirengimo jos siekti.

Apibendrinant, paslaugos kokybė tai paslaugos savybių visuma užtikrinanti kokybės standartų ir vartotojų poreikių atitikimą. Ugdymo paslaugų kokybė yra dinamiška, susijusi su ugdymo turiniu, darbuotojų darbu, procesais ir užduotimis bei aplinka. Ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimas yra svarbus visuomenei, švietimo sistemai ir įstaigoms. Ugdymo paslaugų kokybės poreikis reglamentuojamas LR švietimo įstatyme (1991), LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatyme (2014), Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijoje (2006), tačiau nėra tiksliai identifikuojamos kokybės dimensijos ir elementai. NŠĮ ugdymo paslaugų kokybės vertinimo procedūra ir kriterijai reglamentuojami įsakyme „Dėl Neformaliojo vaikų švietimo ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodikos patvirtinimo“ (2019). Remiantis LR teisės aktais, moksliniais tyrimais, nustatyta, jog ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimas yra grindžiamas kokybės elementais ir kriterijais. Ugdymo paslaugų kokybę apibrėžia penki pagrindiniai elementai: patikimumas, reagavimas, užtikrinimas, empatija, apčiuopiamumas.

1.3.2. Ugdymo paslaugų kokybę lemiantys veiksniai neformaliojo švietimo organizacijose

Ugdymo paslaugų kokybė yra daugialypė ir sudėtinga struktūra, ją lemia tam tikrų veiksmų rinkinys, apibūdinantis įvairius švietimo įstaigos veiklos aspektus (Bekirova, 2022):

- pagrindinių standartų ir gairių įgyvendinimas;
- tikslų pasiekimas įvairiuose mokymo etapuose (prie įėjimo, proceso ir išėjimo);
- gebėjimas patenkinti švietimo paslaugų vartotojų ir suinteresuotų švietimo rinkos dalyvių paklausą ir lūkesčius;
- nuolatinis mokymosi proceso tobulinimas;
- pedagogų motyvacija;
- besimokančiųjų motyvacija mokytis.

Šios mokslininkės nuomone NŠO paslaugų kokybę lemia organizacijos ir joje dirbančių pedagogų pasirengimas ir gebėjimas įgyvendinti pagrindinius standartus, kryptingas iškeltų tikslų siekimas ir besimokančiųjų poreikių patenkinimas. Rinto (2020) pritaria tokiam požiūriui, tačiau papildomai akcentuoja kelis NŠO paslaugų kokybę lemiančius veiksnius:

- ugdymo turinys;
- mokymo formos ir metodai;
- materialinė ir techninė bazė;
- pedagogų kompetencija;
- ugdymo procesas organizacijoje;
- besimokančiųjų kompetencijų formavimo laipsnis ir kt.

Remiantis šiuo mokslininku švietimo paslaugų kokybę lemia veiksmų rinkinys, apimantis įvairius švietimo įstaigos veiklos aspektus.

Arsathong ir Julsuwan (2024) atliko tyrimą, kurio siekė nustatyti svarbiausius NŠO paslaugų kokybę lemiančius veiksnius. Tyrimo metu buvo atliktas ekspertinis vertinimas pasitelkiant NŠO darbuotojus. Išanalizavus tyrimo duomenis buvo išskirtos 7 NŠO paslaugų kokybę formuojančių veiksmų grupės ir jas sudarantys veiksniai (9 lentelė).

9 lentelė. NŠO paslaugų kokybę formuojančių veiksmų grupės

Grupė	Veiksniai
1. Organizacinė lyderystė	Vadovų lyderystė, organizacijos efektyvus valdymas ir socialinės gerovės kūrimas.
2. Strateginis planavimas	Strategijos parengimas ir įgyvendinimas.
3. Dėmesys besimokantiesiems ir suinteresuotosioms šalims	Orientacija į mokinių ir suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir besimokančiųjų, ir suinteresuotųjų subjektų išsipareigojimus organizacijai.
4. Žinių vertinimas, analizė ir valdymas	Veiklos rezultatų vertinimas, analizavimas ir gerinimas, informacijos ir žinių valdymas.

5. Dėmesys personalui	Personalo įtraukimas, personalo aplinka.
6. Procesų valdymas	Darbo procesas, operacijų efektyvumas.
7. Rezultatai	Valdymas, mokymosi veiklos organizavimas, dalyvavimas, stebėjimas, vertinimas ir rezultatų pateikimas.

Šaltinis: Arsathong ir Julsuwan (2024, p. 106).

Šių mokslininkų tyrimo rezultatai atskleidė, jog NŠO paslaugų kokybė tiesiogiai susijusi su vadovų lyderyste, organizacijos veiklos organizavimu, darbuotojų įtraukimu į paslaugų kokybės užtikrinimą. Tai yra glaudžiai susiję su vadovybės orientacija į darbuotojus, gerų darbo sąlygų užtikrinimą. Atskirai paminėtina orientacija į besimokančius, jų poreikių suvokimą ir užtikrinimą. Remiantis šio tyrimo duomenimis galima teigti, kad NŠO paslaugų kokybę formuojančių lemia kompleksiniai veiksniai, kurių grupės yra tarpusavyje glaudžiai susijusios.

Shala ir Grajevci (2016) nurodo, jog NŠO paslaugų kokybė priklauso nuo naujų technologijų taikymo švietime, pedagogų skaitmeninių kompetencijų ir švietimo patirties pritaikymo praktinėje veikloje.

NŠO paslaugų kokybę lemiančių veiksnių užtikrinimo problema yra susijusi su tuo, jog ne visos įstaigos sugeba įgyvendinti pagrindinius kokybės parametrus. Šormaz (2020) analizavęs NŠO paslaugų kokybės užtikrinimo problemas nurodo, jog šios organizacijos susiduria su sunkumais formuojant ugdymo sistemą, pagal kurią vyktų paskaitos ar mokymai. Skirtingai nuo formaliojo švietimo, NŠ vyksta trumpesnį laiką, nėra hierarchiškai organizuotas, vyksta už mokyklos ribų ir be griežtai formalizuotos priėmimo tvarkos. Tai tampa problema užtikrinant kokybišką paslaugų teikimą ir ugdymo kokybės užtikrinimą. Tačiau tyrėjai pabrėžia, kad lanksti ugdymo proceso tvarka, gali tapti privalumu. NŠ procese žinių ir įvairių įgūdžių įgijimas vyksta labai sąmoningai, orientuojamasi į konkrečius, siauro profilio tikslus, kuriems pasiekti sutelkiamas pagrindinis dėmesys. Tai leidžia užtikrinti gerus ugdymo proceso rezultatus (Arsathong ir Julsuwan, 2024). Kiti tyrimai atskleidžia, kad paslaugų kokybės kriterijų užtikrinimas NŠO labai skiriasi ir priklauso nuo darbuotojų. Remiantis Manurung et al. (2021), Elihami et al. (2019) NŠO darbuotojai ugdymo procese ne visuomet būna pakankamai lankstūs, nėra linkę suteikti reikiamą pagalbą ugdytiniams. Tai neigiamai veikia NŠO paslaugų kokybę. Fakhrudin (2019) išskiria NŠO kokybės valdymo problemą, nurodo, kad dažnai formuluojami švietimo tinklai nėra tinkamai susiję su pedagogų darbu. Akcentuojama, kad trūksta švietimo valdymo stiliaus, švietimo paslaugų kokybės standartai yra įgyvendinami formalizuotai. Varghese et al. (2023) pritaria tokiam požiūriui, pabrėžia, kad NŠO trūksta motyvacijos užtikrinant veiksnius lemiančius NŠO paslaugų kokybę kasdieniname darbe. Analizuojami tyrimai leidžia teigti, kad NŠO paslaugų kokybės veiksnių užtikrinime reikšmingą vaidmenį atlieka darbuotojai, jų požiūris, nuostatos ir veiksmai.

Remiantis išanalizuotais tyrimais išskiriami tokie pagrindiniai veiksniai lemiantys NŠO paslaugų kokybę (10 lentelė).

10 lentelė. Pagrindiniai veiksniai lemiantys NŠO paslaugų kokybę

Veiksniai	Tyrimai pagrindžiantys veiksnio reikšmingumą
Ugdymo standartų įgyvendinimas	Bekirova (2022).
Lyderystė	Sutarto, Mulyono ir Shofwan (2021), Arsathong ir Julsuwan (2024).
Pedagogų darbo kokybė	Sutarto, Mulyono ir Shofwan (2021).
Edukacinių programų kokybė	Rinto (2020).
NŠO materialinės ir techninės bazės būklė	Rinto (2020), Arsathong ir Julsuwan (2024).
Infrastruktūra	Sutarto, Mulyono ir Shofwan (2021).
Ugdymo proceso inovacijų diegimas	Bekirova (2022), Rinto (2020), Arsathong ir Julsuwan (2024).
Orientacija į besimokančiųjų poreikius	Bekirova (2022), Arsathong ir Julsuwan (2024).
Pedagogų motyvacija	Bekirova (2022), Arsathong ir Julsuwan (2024).
Besimokančiųjų motyvacija mokytis	Bekirova (2022).

Šaltinis: Bekirova (2022), Rinto (2020), Sutarto, Mulyono ir Shofwan (2021), Arsathong ir Julsuwan (2024) ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad neformaliojo švietimo paslaugų kokybę lemia veiksnių rinkinys. Pagrindinės NŠO paslaugų kokybės dedamosios yra: ugdymo standartų įgyvendinimas, lyderystė, pedagogų darbo kokybė, edukacinių programų kokybė, NŠO materialinės ir techninės bazės būklė, infrastruktūra, ugdymo proceso inovacijų diegimas, orientacija į besimokančiųjų poreikius, pedagogų motyvacija, besimokančiųjų motyvacija mokytis. NŠO paslaugų kokybę lemiančių veiksnių užtikrinimo problemos analizė atskleidė, jog NŠO susiduria su sunkumais formuojant ugdymo sistemą, pagal kurią vyktų ugdomosios veiklos ar mokymai, NŠO darbuotojams trūksta nusiteikimo užtikrinti paslaugų kokybę lemiančius veiksnius kasdieniniame ugdymo procese.

1.4. Organizacinės kultūros poveikis ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimui

OK poveikis ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimui gali pasireikšti įvairiais aspektais. Konakova (2015) nustatė ryšį tarp OK ir organizacijos darbo efektyvumo bei paslaugų kokybės. Šis ryšys pasireiškia per tokias pagrindines OK poveikio dimensijas:

- asmenų ir organizacijos bendradarbiavimas;
- sprendimų priėmimas;
- kontrolė;
- ryšiai;
- atsidavimas organizacijai;
- organizacinės aplinkos suvokimas;
- savo elgesio pateisinimas.

Konakova (2015) pažymi, kad pirmieji trys procesai yra susiję su viršutiniu OK lygiu arba organizacinės elgsenos modeliais, o likusieji yra susiję su apatiniu lygiu, turinčiu „vertės“ pagrindą. Tokiam požiūriui pritaria ir kt. mokslininkai. Hidayat, Hermawan ir Berliyanti (2024) akcentuoja, kad OK gali padėti sukurti teigiamą mokymosi aplinką besimokantiems ir paskatinti pedagogus siekti užtikrinti kokybiškas ugdymo paslaugas. Taip pat mokslininkai pažymi, kad stipri OK gali padėti NŠO įveikti įvairius iššūkius ir pokyčius švietimo aplinkose. Nikpour (2017) teigia, kad OK yra labai svarbi sprendžiant klausimus, susijusius su išorine adaptacija ir vidine integracija. Organizacijos narių kolektyvinės vertybės, įsitikinimai ir principai prisideda prie ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimo. Remiantis Liu ir kt. (2022) OK sutelkia NŠO darbuotojus siekti išsikeltų tikslų, padeda prisitaikyti prie veiklos pokyčių, skatina tobulėti. Koswara ir kt. (2021) pažymi, kad OK gali palengvinti sąveiką tarp NŠO darbuotojų, stiprina jų bendradarbiavimą. Dėka stiprios OK sukuriama palanki darbo aplinka, kuri skatina darbuotojus orientuotis į kokybišką ugdymo paslaugų teikimą.

Zholudeva ir Elkina (2023) tyrimas atskleidžia, kad OK poveikis NŠO pasireiškia kompleksiskai:

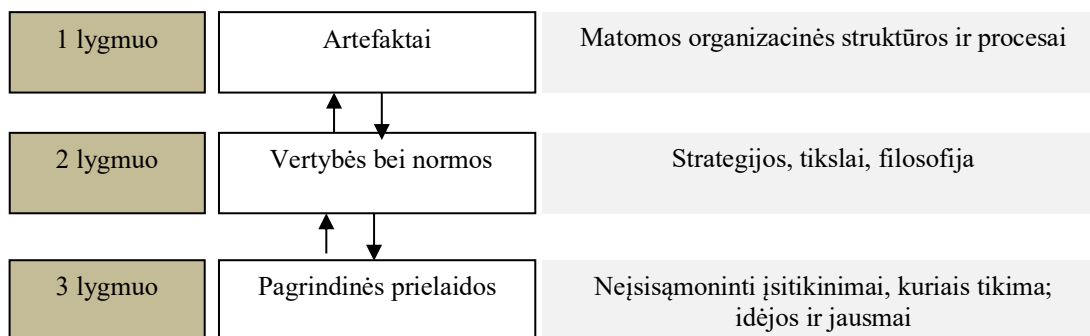
- Pagerina NŠO darbuotojų našumą. Gerai sukurta kultūra gali padėti pagerinti darbuotojų produktyvumą, susitelkimą ties iškeltais tikslais, siekiamais rezultatais. Kai darbuotojai jaučiasi patenkinti ir motyvuoti, jie dirba efektyviau ir produktyviau.
- Talentų pritraukimas ir išlaikymas. Organizacijos kultūra reikšmingas veiksnys norint pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus. Jei NŠO sukuria tinkamą ir patrauklią kultūrą, ji gali pritraukti aukštos kvalifikacijos pedagogus ir išlaikyti juos.
- Skatina bendravimą tarp NŠO darbuotojų. Efektyvi organizacijos kultūra kuria atvirą ir efektyvų bendravimą tarp darbuotojų ir vadovų. Dėka OK darbuotojai ir vadovai geriau bendradarbiauja, keičiasi idėjomis ir kartu sprendžia problemas.
- NŠO reputacijos stiprinimas. Organizacijos kultūra daro įtaką išorinių suinteresuotųjų šalių, tokių kaip ugdymo paslaugų vartotojai, partneriai, NŠO suvokimui. Kai NŠO turi teigiamą kultūrą, ji gali sustiprinti savo reputaciją.
- Prisitaikymas prie pokyčių ir naujovių. Lanksti organizacijos kultūra padeda prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių ir skatina inovacijas bei naujų galimybių paieškas.

Kozlova ir Grushko (2024) nustatė, kad OK daro poveikį NŠO paslaugų kokybei per darbuotojų motyvacijos kokybiškai dirbti stiprinimą. Tyrimo metu apklausus 62 švietimo organizacijų darbuotojus buvo nustatyta, jog OK skatina pedagogus vertinti savo profesiją, kūrybiškumą, sustiprina motyvaciją gerai atlikti savo darbą. Į darbuotojus orientuota NŠO OK padeda pedagogams prisitaikyti prie pokyčių ir susidoroti su iššūkiais kylančiais šiame procese, stiprina orientaciją į ugdymo paslaugų vartotojus, įsitraukimą į NŠO veiklą, organizacijos vertybių suvokimą ir jų priėmimą. Šis tyrimas taip pat atskleidė, jog OK turi reikšmingą poveikį vadovaujančiam personalui, nes sustiprina orientaciją strateginių tikslų siekimą, skatina įsipareigoti organizacijai ir jos darbuotojams, sustiprina motyvaciją siekti organizacijos veiklos efektyvumo didinimo.

Apibendrinant efektyvios OK kūrimas padeda sukurti pozityvią darbo aplinką, skatina darbuotojų motyvaciją dirbti, stiprinti bendravimą ir bendradarbiavimą. Stipri NŠO OK padeda sukurti palankias darbo sąlygas ir veiksmingą motyvacinę politiką. Įkvėpia kiekvieno darbuotojo dalyvavimą NŠO paslaugų vystyme, socialiniame ir kultūriniame gyvenime. Visi šie poveikio elementai stiprina ir NŠO paslaugų kokybę.

1.5. Organizacinės kultūros vystymas siekiant gerinti ugdymo paslaugų kokybę

Mokslinėje literatūroje yra sukurta įvairių OK vystymo modelių. Kai kurie jų gali būti panaudoti NŠO. Vienas tokių yra klasikinis Schein OK modelis, kuriame išskiriami trys pagrindiniai OK lygiai (2 pav.).



2 pav. Schein OK modelis

Šaltinis: sudaryta remiantis Schein (2016).

1 lygmuo – akivaizdžiai matomos struktūros, procesai, kurie gali reikštis per darbuotojų elgesį, vizualų identitetą, kalbą ir kita (Schein, 2016).

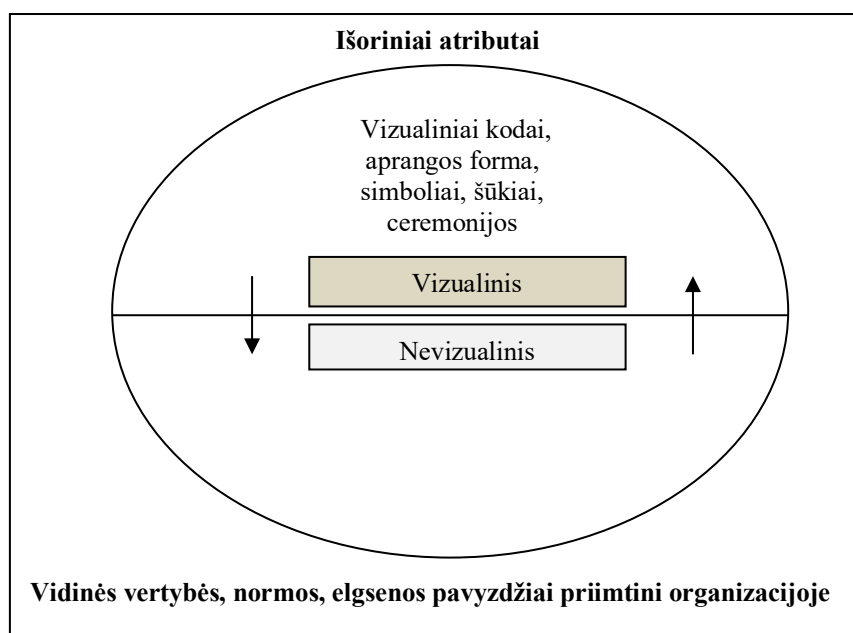
2 lygmuo – vertybės, normos, kurios paplitę tarp organizacijos narių, priklausomai nuo to kiek tos vertybės atsispindi simboliuose ir kalboje. Kaip taisyklė jie formuojami vadovybės ir pateikiami visiems

darbuotojams. Vertybių ir tikėjimų priėmimas yra sąmoningas ir priklauso nuo žmonių noro juos priimti. Vertybės gali būti akivaizdžios arba užslėptos, jos nustatomos socialinėmis normomis, reguliuojančiomis organizacijos narių elgseną (Schein, 2016). „Vertybės bei normos yra gilesnio suvokimo lygmenyje. Tai strategijos, tikslai, filosofijos (palaikomi pateisinimai)“ (Patapas ir Labenskytė, 2011, p. 594);

3 lygmuo – „Pagrindinės prielaidos – tai individų sąmonėje glūdintys įsitikinimai ir prielaidos, kurių jie patys nepastebi ir kurie tampa neatskiriama jų gyvenimo dalimi.“ (Patapas ir Labenskytė, 2011, p. 594). Pagrindinės prielaidos glūdi sąmonėje jos yra nematomos. Schein (2016) nurodo, kad tai yra paslėpti suvokimai, kurie nukreipia žmones, įtakoja jų elgseną. Jie yra sąmonėje ir atitinkamai nepakankamai gerai suvokiami net jų nešiotojų – organizacijos narių, atsiskleidžia specialios analizės procese ir turi tik hipotetinį charakterį.

Schein modelis yra universalus gali būti taikomas nepriklausomai nuo organizacijos veiklos srities, jos dydžio ar gyvavimo ciklo.

NŠO veikloje gali būti taikomas „Dviejų lygių OK modelis“ (6 pav.), kurį sudaro du lygiai: išorinis ir vidinis (Valentim ir Pomim, 2017) (3 pav.).

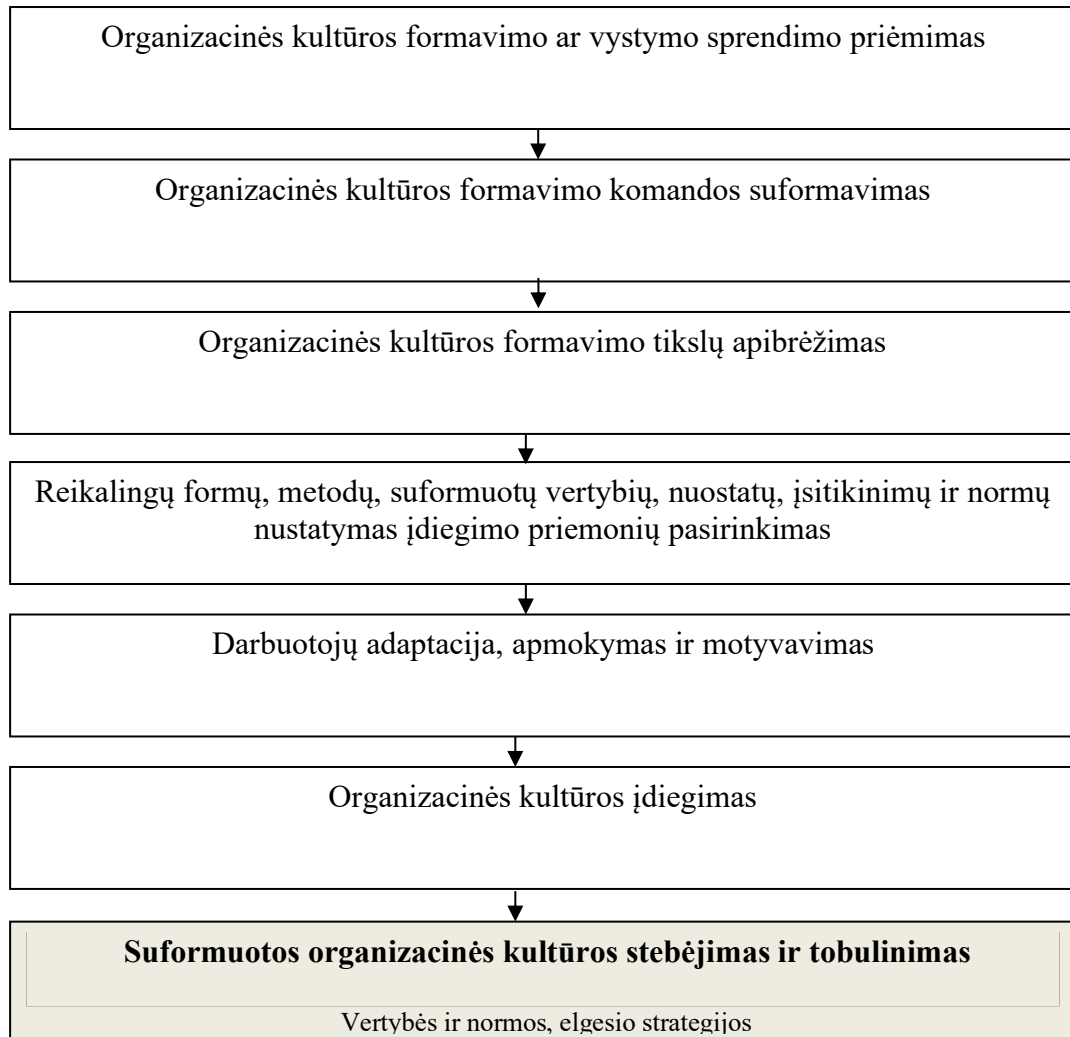


3 pav. Dviejų lygių OK modelis

Šaltinis: sudaryta remiantis Valentim ir Pomim (2017)

Išorinis lygis yra vizualinis, jis išreiškiamas apranga, simboliais, darbo aplinka. Šis lygis apima kultūros elementus, kurie išoriškai pristato organizaciją (Valentim ir Pomim, 2017). Vidinis lygis yra nevizualinis, jį sudaro vertybės ir normos apibrėžiančios ir reglamentuojančios darbuotojų elgseną organizacijoje. Minėtos vertybės palaikomos ir kuriamos darbuotojų, kiekvienas darbuotojas turi pritarti joms arba pademonstruoti lojalumą priimtų organizacijos vertybių atžvilgiu (Valentim ir Pomim, 2017).

Šis OK modelis yra aktualus tuo, kad leidžia atskirti vizualinį ir nevizualinį OK lygmenis, leidžia įvertinti ne tik organizacijos matomą, bet ir vidinę nematomą kultūrą. Trečias analizuojamas modelis buvo sukurtas Guley (2015), pavadintas „OK formavimo technologija“. Pagrindinis šio modelio išskirtinumas yra tame, kad jis pateikia nuoseklų OK vystymo algoritmą (4 pav.).



4 pav. OK formavimo technologija

Šaltinis: Guley (2015, p.8)

Guley (2015) sukurtas modelis susideda iš septynių etapų, kurie leidžia organizacijos vadovui sukurti holistinį OK įvaizdį, perduoti jį darbuotojams ir įgyvendinti jį veikloje, kad būtų pasiekti efektyviausi veiklos rodikliai. Modelis yra praktinio pobūdžio, turintis universalią struktūrą ir gali būti įgyvendinamas su įvairiomis modifikacijomis atsižvelgiant į NŠO specifiką.

Remiantis Verčič (2021), Bohórquez, Caiche, Benavides ir Benavides (2021), Kumar, Del Giudice, Tarba ir De Bernardi (2019), Ellis, Kwofie ir Aigbavboa (2023) ir kt. tyrimais, formuojant NŠO OK, šiame procese turėtų būti užtikrinami keli pagrindiniai principai:

NŠO vertybių išaiškinimas ir perteikimas darbuotojams. Remiantis Verčič (2021), svarbu jog kiekvienas NŠO darbuotojas suprastų pagrindines organizacijos vertybes ir jomis vadovautųsi kasdieniniame darbe. Svarbu, kad NŠO vertybės būtų integruotos į praktinius kasdieninės veiklos principus, kurie būtų taikomi veikloje.

Teigiamo elgesio stiprinimas. NŠO vadovai turėtų atpažinti ir skatinti elgesį, kuris atitinka NŠO OK normas, nuostatas, principus ir telkia darbuotojus siekti organizacijos tikslų. Teigiamo elgesio stiprinimas ne tik stiprina morale, bet ir skatina nuolatinį teigiamų veiksmų ciklą, atitinkanti organizacijos vertybes (Lee, Choi ir Kang, 2021).

Sėkmės pripažinimas. NŠO OK pagrindas turėtų būti darbuotojai, todėl labai svarbu užtikrinti, kad organizacija pripažintų jų pasiekimus ir prisidėtų prie darbuotojų sėkmės siekimo. Kuriama dėkingumo kultūra, kurioje vadovybė pripažįsta darbuotojų pasiekimus, juos skatina ir motyvuoja tobulėti. Tai motyvuoja darbuotojus dirbti kokybiškai, tobulėti ir orientuotis į organizacijos tikslų siekimą (Anot Bohórquez, Caiche, Benavides ir Benavides, 2021).

Atviro bendravimo skatinimas. NŠO OK turėtų veikti sklandi komunikacijos kanalų sistema užtikrinanti informuotumo, sąžiningumo ir skaidrumo atmosferą. (Badia, Navajas ir Losilla, 2020).

Komandos įgalinimas. Remiantis Kumar, Del Giudice, Tarba ir De Bernardi (2019), Ellis, Kwofie ir Aigbavboa (2023) tyrimais, komandinio darbo skatinimas sustiprina ryšius tarp darbuotojų ir motyvuoja jų įsitraukimą į organizacijos veiklą. Ellis, Kwofie ir Aigbavboa (2023) nustatė, kad OK stiprinimui teigiamą poveikį turi savarankiškumo, priimti sprendimus ir imtis veiksmų pagal savo pareigas, suteikimas darbuotojams. Įgalinimas rodo pasitikėjimą ir pagarbą, ragina juos priimti atsakomybę už savo darbą ir dėti visas pastangas siekiant geriausio rezultato.

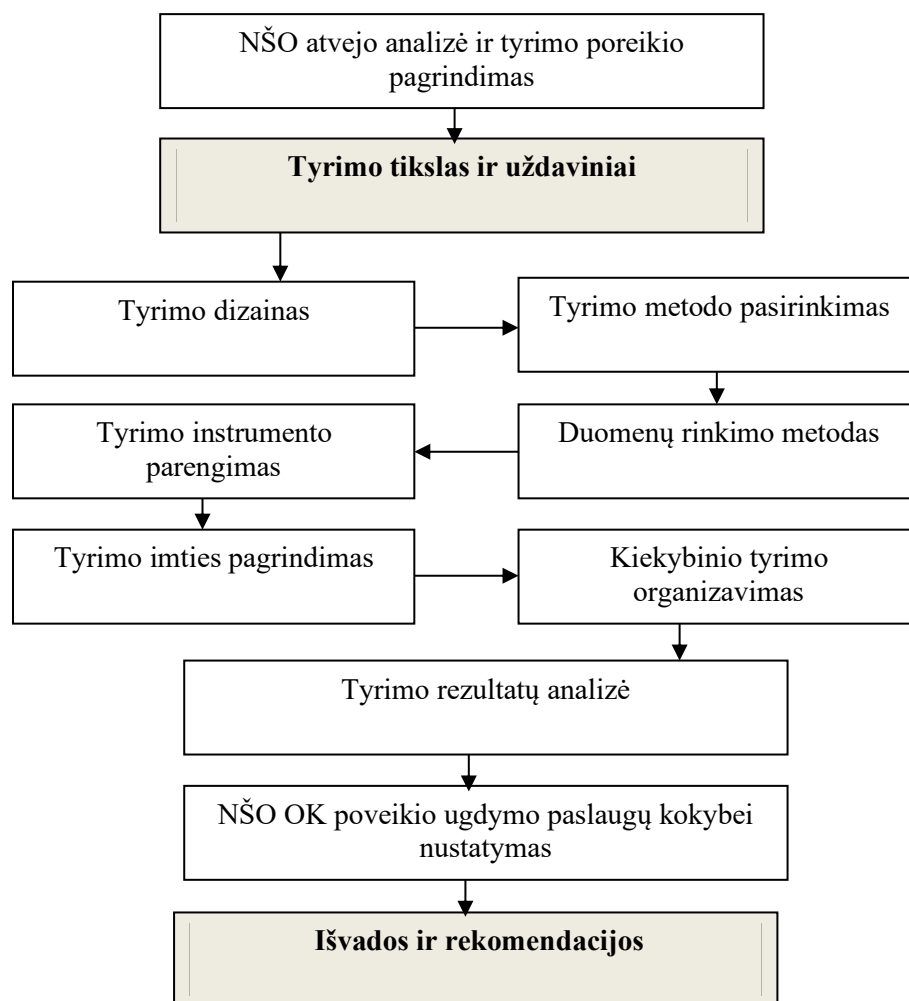
Atsiliepimų rinkimas ir aktyvus problemų sprendimas. NŠO veikla grindžiama švietimo paslaugų teikimu. Šiame procese dirbama su įvairiomis tikslinėmis auditorijomis, todėl pedagogai nuolatos susiduria su sunkumais ir iššūkiais, kurių įveikimui jiems reikalinga vadovybės parama. NŠO turėtų būti kuriama sistema leidžianti pedagogams ir kitiems darbuotojams kreiptis į vadovybę ir gauti reikiamą paramą (Al Dari, Jabeen, Hussain ir Al Khawaja, 2021).

Vadovaujantis šiais principais, NŠO gali sukurti ir išlaikyti organizacinę efektyvią kultūrą, kuri gali sudaryti prielaidas didinti veiklos efektyvumą ir gerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Apibendrinant, vystant ir stiprinant OK gali būti taikomi Schein, „Dviejų lygių OK modelis“, „OK formavimo technologijos“ modelis. Formuojant NŠO OK turėtų būti užtikrintas NŠO vertybių išaiškinimas ir perteikimas darbuotojams, teigiamo elgesio stiprinimas, darbuotojų sėkmės pripažinimas, atviro bendravimo skatinimas, komandos įgalinimas, atsiliepimų rinkimas ir aktyvus problemų sprendimas.

2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Išanalizavus nagrinėjamą problemą teoriniame lygmenyje buvo nustatyta, kad NŠO OK gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį ugdymo paslaugų kokybei. Šis poveikis priklauso nuo OK tipo, jos orientacijos į darbuotojus, atskirų OK elementų išvystymo. Siekiant nustatyti koreliaciją tarp NŠO OK ir paslaugų kokybės reikalinga atlikti tyrimą. Ketinant užtikrinti sklandų tyrimo atlikimą sudarytas jo vykdymo modelis, kuriame tyrimo procesas išskaidomas į atskirus etapus (5 pav.).



5 pav. Tyrimo vykdymo eigos modelis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Oflazoglu (2017).

Tyrimo procesas išskaidytas į penkis pagrindinius ir šešis papildomus etapus užtikrinančius jo vykdymo nuoseklumą.

Tyrimo tikslas ir uždaviniai. Tyrimo tikslas suformuluotas ketinant atskleisti 3 ir 4 darbo uždavinius. **Tyrimo tikslas:** ištirti OK poveikį NŠO ugdymo paslaugų kokybei. Šiam tikslui pasiekti suformuoti trys **tyrimo uždaviniai:**

1. Įvertinti NŠO OK išvystymo lygį.
2. Įvertinti NŠO ugdymo paslaugų kokybę.
3. Nustatyti sąsajas tarp NŠO OK ir ugdymo paslaugų kokybės.

Tyrimo tikslui ir uždaviniams atskleisti reikalingų duomenų surinkimui atliekamas kiekybinis tyrimas.

Tyrimo dizainas. Šiame tyrime pasirinktas kombinuotų tyrimo instrumentų tyrimo dizainas, integruojantis skirtingas kiekybinio tyrimo metodikas, kad būtų galima išsamiai suprasti ryšį tarp NŠO OK ir NŠO paslaugų kokybės.

Tyrimo metodo pasirinkimas. Yra nulemtas tyrimo tikslas, kuriuo siekiama ištirti NŠO OK ir paslaugų kokybę bei nustatyti poveikį. Siekiant šio tikslo reikalinga surinkti statistinius duomenis apie OK ir paslaugų kokybės komponentus. Oflazoglu (2017) nurodo, kad tam labiausiai tinka kiekybiniai tyrimo metodai, kurie leidžia surinkti tikslus duomenis apie analizuojamą reiškinį ir juos analizuoti bei palyginti. Kita kiekybinio tyrimo metodo pasirinkimo priežastis yra didelis respondentų skaičius, kuris apriboja kokybinio tyrimo metodo taikymo galimybes.

Duomenų rinkimo metodas pasirinktas atsižvelgiant į tai, kad reikia surinkti tikslus, standartizuotus duomenis. Tam labiausiai tinka anketinė apklausa, kuri įpareigoja respondentus suteikti tuos duomenis, kurie reikalingi tyrėjui.

Tyrimo instrumento parengimas. Tyrimo anketa sudaryta pasitelkus du klausimynus Dettling (2023) OK klausimyną (ang. Survey Questionnaire on Organizational Culture) ir Rolo, Alves & Saraiva (2023) klausimyną paslaugų kokybei švietimo įstaigoje įvertinti (ang. Questionnaire to Measure the Quality of the Services in a Educations Institution).

Dettling (2023) OK klausimyną sudaro 11 teiginių, kurie skirti įvertinti OK orientaciją į darbuotojus, naujovių skatinimą, komandinių ryšių ir bendradarbiavimo stiprinimą, lyderystę (11 lentelė). Klausimyne išskiriamos penkios dimensijos atskleidžiančios OK ypatumus. Teiginių vertinimui naudojama 5 balų Likerto skalė: 1 - visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 –vertinu neutraliai, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku. Šis klausimynas yra naudotas įvairių organizacijų OK vertinimui.

11 lentelė. OK klausimyno struktūra

Dimensija	Teiginiai
Orientacija į darbuotojus	1. Jūsų organizacija aktyviai skatina darbuotojų bendruomeniškumo jausmą.
	3. Jūsų organizacinė kultūra skatina darbuotojų tarpusavio pagarbą.
Lyderystė	4. Jūsų organizacijos lyderiai yra prieinami.

	10. Vadovavimo stilius Jūsų komandoje skatina produktyvumą ir gerovę.
Konfliktų valdymas	5. Jūsų organizacija pabrėžia etiško elgesio svarbą. 8. Konfliktai komandoje sprendžiami konstruktyviai.
Komandinis darbas	6. Jūsų komanda nuolat bendrauja apie projekto eigą ir iššūkius. 7. Komandos nariai pasitiki vieni kitų įgūdžiais ir kompetencijomis. 9. Jūsų komanda vertina ir gerbia visų savo narių nuomonę.
Naujovės	2. Jūsų organizacinėje kultūroje labai skatinamos naujovės. 11. Jūsų komanda puikiai prisitaiko prie planų ar krypties pokyčių.

Šaltinis: Dettling (2023).

Paslaugų kokybės švietimo įstaigoje įvertinimo klausimynas pasirinktas dėl to, kad jo tinkamumas buvo patvirtintas kituose tyrimuose (Aboubakr ir Bayoumy, 2022; Rozak ir kt., 2022; Valencia-Arias ir kt., 2023), jame pateikiami teiginiai leidžia įvertinti NŠO ugdymo paslaugų kokybę pagal pagrindines teorinėje dalyje išskirtas kokybės dimensijas (Bekirova, 2022; Syam ir Arifin, 2019). Rolo, Alves & Saraiva (2023) klausimynas skirtas paslaugų kokybei švietimo įstaigoje įvertinti yra sudarytas taikant SERVQUAL metodą, jį sudaro penkios dimensijos atskleidžiančios NŠO paslaugų kokybės ypatumus (12 lentelė).

12 lentelė. NŠO paslaugų kokybės vertinimo klausimyno struktūra

Dimensija	Teiginiai
Patikimumas	5. Užsiėmimai vyksta iš anksto žinomą tvarkaraštį ir be vėlavimų. 6. Kai ugdytiniais ar jų tėvams iškyla problema, NŠO darbuotojai rodo nuoširdų susidomėjimą ir siekia ją išspręsti. 7. NŠO rūpinasi mokinių interesais, emociškai ir psichologiškai jų savijauta. 8. NŠO veiklų programų ir planai sudaromi atsižvelgiant į ugdytinių ir jų tėvų poreikius. 9. NŠO veiklose ugdytiniais sudaromos sąlygos patirti sėkmę. 17. Tėvai patenkinti NŠO teikiamų paslaugų ugdymo ir aptarnavimo kokybe.
Reputacija	16. NŠO akademinis personalas individualizuoja ugdymo turinį. 18. NŠO telkia bendruomenę, renka atgalinį ryšį apie organizacijos vykdomą veiklą.

	<p>20. NŠO pateikia aiškia informaciją apie vykdomas veiklas, kainas, taisykles, kompensacijas ir kita.</p> <p>21. Akademinio personalo sudėtis daro įtaką NŠO ugdymui ir reputacijai.</p> <p>22. NŠO reputacija turi įtakos tėvų pasirinkimui leisti vaiką į šią įstaigą.</p> <p>23. NŠO reputacija daro įtaką ugdytinių pasirinkimui lankytis šioje organizacijoje.</p>
Pedagogai	<p>10. NŠO akademinis personalas turi reikiamas kompetencijas ir kvalifikaciją pareigoms eiti</p> <p>11. NŠO akademinis personalas vykdo refleksijas su savo ugdytiniais apie ugdymo(si) eigą, pasiekimus bei pažangą</p> <p>12. NŠO personalas yra pasirengęs konsultacijoms ir aktyviai bendradarbiauja su ugdytiniais ir jų tėvais</p> <p>13. NŠO akademinis personalas turi sukaupęs metodinę patirtį (leidžia knygas, dalinasi gerąja patirtimi, dalyvauja tyrimuose/konferencijose)</p> <p>14. NŠO darbuotojai turi gerus bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžius</p>
Fizinis akivaizdumas	<p>1. NŠO taiko tinkamas priemones ir įrangą ugdymo procesui organizuoti</p> <p>2. NŠO aplinka kuriama atsižvelgiant į universalaus dizaino principus</p> <p>3. NŠO turi saugią ir patogią fizinę infrastruktūrą atitinkančią mokinių ir jų tėvų poreikius</p> <p>4. Ugdomoji medžiaga yra nuosekli ir atnaujinama atsižvelgiant į ugdytinių poreikius</p>
Lankomumo lygis	<p>15. NŠO veiklos yra praktinės, orientuotos į bendrųjų kompetencijų ūgtį</p> <p>19. NŠO darbo laikas lankstus, orientuotas į ugdytinių ir jų tėvų interesus</p>

Šaltinis: Rolo, Alves & Saraiva (2023).

Patikimumo dimensija skirta atskleisti NŠO pasirengimą suteikti kokybiškas ugdymo paslaugas, gebėjimą spręsti išskylančias problemas. Reputacija padeda sužinoti, kaip NŠO paslaugų vartotojai

suvokia organizaciją, kiek ją pasitiki. Dimensija „Pedagogai“ skirta įvertinti pedagogų požiūrį į kokybišką ugdymo paslaugų teikimą, jų gebėjimą bendrauti su mokiniais, suteikti jiems reikiamą pagalbą. Fizinio akivaizdumo dimensija skirta nustatyti ar NŠO užtikrina reikiamas fizines sąlygas kokybiškam ugdymuisi. Dimensija „Lankomumo lygis“ suteikia informaciją apie užsiėmimų organizavimą. Visos išskirtos dimensijos leidžia įvertinti NŠO ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimą ir pedagogų dalyvavimą kokybės užtikrinimo procese.

Tyrimo imties pagrindimas. Vykdamas kiekybinį tyrimą priimtas sprendimas apklausti Vilniaus m. savivaldybei pavaldžių NVŠ organizacijų darbuotojus. Šis sprendimas grindžiamas tuo, kad Vilniaus m. NVŠ organizacijos susiduria su reputacijos, komunikacijos, veiklų pasiūlos problemomis (Garbakauskaitė- Jakimova, Ivanauskienė, Vasiliuskytė, 2024). Domintis šia problema keliami hipotezė, kad ši problema galimai siejasi su silpnai išvystyta NŠO OK. Atsižvelgiant į tai priimtas sprendimas apklausti Vilniaus m. NŠO siekiant įvertinti šių organizacijų OK ir paslaugų kokybę bei nustatyti OK poveikį. Generalinė tyrimo imtis nustatoma apskaičiuojant bendrą Vilniaus m. NŠO darbuotojų skaičių, kuris pateikiamas 13 lentelėje.

13 lentelė. Tyrime dalyvavusių Vilniaus m. savivaldybei pavaldžių NŠO sąrašas (Vilniaus savivaldybė, 2025).

Organizacijos pavadinimas	Darbuotojų skaičius
Vilniaus Naujosios Vilnios moksleivių kūrybos namai	25
Vilniaus moksleivių kūrybos ir mokymo centras	27
Vilniaus saugaus eismo mokykla	8
Vilniaus jaunųjų turistų centras	24
Vilniaus vaikų ir jaunimo klubas „Jaunystė“	5
Vilniaus vaikų ir jaunimo klubas „Klevas“	17
Vilniaus vaikų ir jaunimo klubas „Kregždutė“	18
Vilniaus vaikų ir jaunimo klubas „Lakštingala“	11
Vilniaus vaikų ir jaunimo klubas „Meteoras“	29
Vilniaus vaikų ir jaunimo klubas „Šatrija“	34
Vilniaus vaikų ir jaunimo klubas „Verdenė“	15
Vilniaus Žirmūnų vaikų ir jaunimo klubas	17
Vilniaus atviras jaunimo centras „Mes“	11
Vilniaus Antakalnio atviras jaunimo centras	3
Sostinės vaikų ir jaunimo centras HOBIVERSE	112

VšĮ Vilniaus policijos klubas vaikams ir jaunimui	9
VISO:	365

Remiantis Rekvizitai.lt duomenimis tiriamose organizacijose 2025 m. pradžioje dirbo 365 darbuotojai, kurie sudaro generalinę tyrimo imtį. Pasitelkus Paniott formulę skaičiuota tyrimo imtis:

$$n=1/(\Delta^2+1/N)=1/(0,05^2+1/365)=191(1)$$

kai:

n- imties dydis;

Δ - leistina paklaida , t.y. 0,05 (arba 5 proc.)

N-generalinė imtis (365 darbuotojai):

Atlikus skaičiavimus pagal Paniott formulę gauta, kad reikia apklausti 191 NŠO darbuotojų.

Kiekybinio tyrimo organizavimas. Tyrimas vykdomas 2025 m. kovo mėn. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo autorė pati dirba NŠO organizacijoje, priimtas sprendimas tyrimo anketas platinti elektronine forma. Tinklapyje apklausa.lt sukurta skaitmeninės anketos nuoroda, kuri platinta tarp organizacijų darbuotojų. Vykdam tyrimą anketos buvo platinamos susisiekiant su tyrime dalyvavusių organizacijų administracija, taip pat tiesiogiai per pažystamus kolegas. Tyrimas vykdytas iki 2025 m. balandžio mėn. 24 d.; iki to laiko buvo surinkta 166 tinkamai užpildytos anketos, kurios buvo įtrauktos į tyrimo duomenų analizę.

Kiekybinio tyrimo duomenų apdorojimo metodų pagrindimas. Surinktų duomenų apdorojimui taikytos Excel ir SPSS 28 programos. Naudojant šias programas apskaičiuoti procentai ir vidurkiai.

Apskaičiavus teiginių Cronbach's Alpha, jis sudarė 0,95. Siekiant pasirinkti statistinės analizės metodus apskaičiuoti išvestiniai kintamieji. Nustatyta, jog jie nėra artimi normaliajam skirstiniui. Atsižvelgiant į tai dviejų grupių palyginimui pasirinktas Mann-Whitney Testas, o trijų grupių palyginimui – Kruskal Wallis testas. Siekiant nustatyti OK poveikį NŠO paslaugų kokybei apskaičiuota Spearman koreliacija. Gauti duomenys pateikiami grafiškai naudojant Excel programą.

Tyrimo apribojimai. Tyrimas atliekamas apklausiant Vilniaus NVŠ organizacijų darbuotojus, todėl surinkti duomenys atspindi tik Vilniaus m. NVŠ OK poveikį ugdymo paslaugų kokybei. Ateityje, plėtojant šį temą tikslinga papildyti tyrimą apklausiant kitas NŠV organizacijas Lietuvoje.

Demografiniai duomenys: tyrimo metu buvo apklaustos 144 moterys (86,7proc.) ir 22 vyrai (13,3 proc.). Tokį netolygų respondentų paskirstymą pagal lytį lėmė tai, kad tiriamose NŠO dirba daugiau moterų nei vyrų. Vykdam tyrimą buvo apklausiami įvairaus amžiaus darbuotojai, nors daugumos jų amžius buvo virš 40 m. (14 lentelė).

14 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys (proc.)

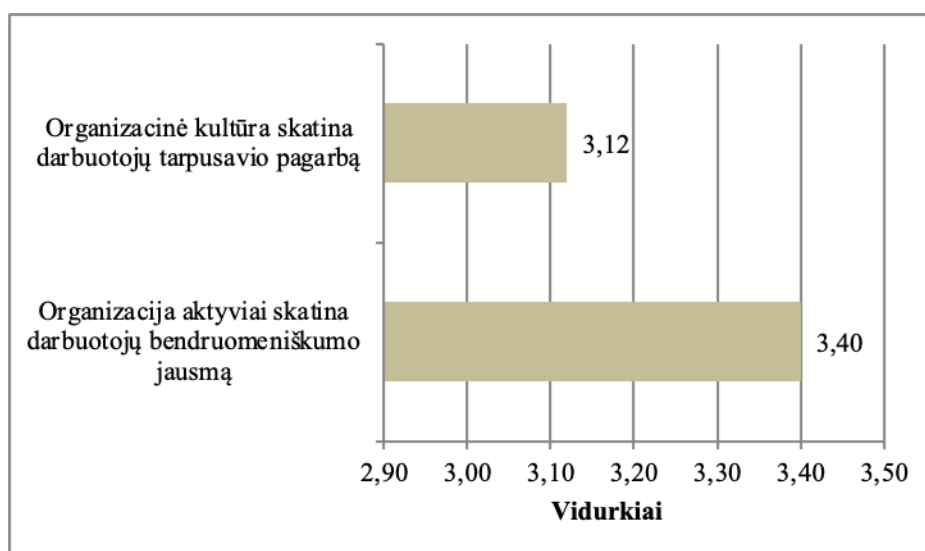
	25-29 m.	30-39 m.	40-49 m.	50-59 m.	60 m. ir daugiau
Amžius	15,7	18,1	22,9	32,5	10,8
	Pedagogas	Administracijos darbuotojas	Kita		
Pareigos	60,8	33,1	6,0		
	Iki 5 metų	6 -10 metų	Daugiau nei 10 metų		
Darbo patirtis NŠO	36,7	23,5	39,8		

Tyrimo metu buvo apklausta daugiausiai pedagogų (60,8 proc.), kurie yra skaitlingiausia pareigybė tiriamose NŠO. Toks respondentų pasiskirstymas pagal pareigybes yra naudingas tyrimui, nes pedagogų pateikiamas vertimas yra kompetentingiausias ir svarbiausias pagal nagrinėjamą problemą. Vykdam tyrimą pavyko apklausti įvairų darbo stažą turinčius darbuotojus, kas suteikia galimybę palyginti gautus duomenis tarp skirtingų tiriamųjų grupių.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO UGDYMO PASLAUGŲ KOKYBEI NEFORMALIOJO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS, PALYGINIMAS IR PROJEKTINIAI SPRENDIMAI

3.1. Neformaliojo švietimo organizacijų organizacinės kultūros vertinimo duomenų analizė

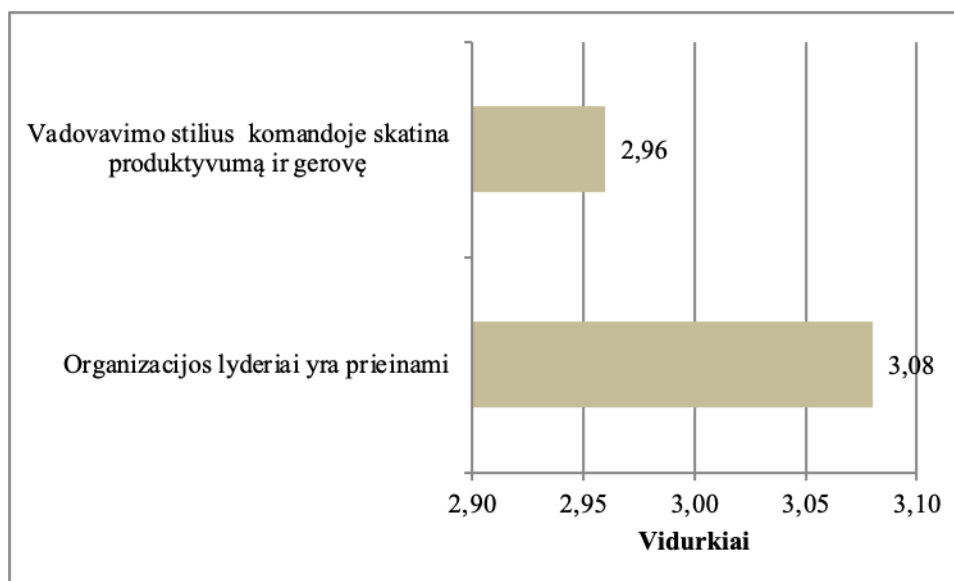
Atliekant vertinimo duomenų analizę įvertinamos penkios dimensijos charakterizuojančios tiriamų NŠO OK. Orientacijos į darbuotojus vertinimas atskleidė, kad tiriamų NŠO vadovybė nepakankamai aktyviai skatina darbuotojų bendruomeniškumo jausmą (vid. 3,40) (6 pav.).



6 pav. OK „Orientacija į darbuotojus“ vertinimo rodikliai

Respondentų vertinimu NŠO vadovybė nededa reikiamų pastangų, kad formuotų tvirtus ryšius kolektyve, bendruomenę, kurią vienija bendros vertybės, požiūris į darbą ir bendri tikslai. Nesant stiprių ryšių darbuotojai yra mažiau lojalūs organizacijai, nėra suinteresuoti siekti jos iškeltų tikslų. Atitinkamai tai gali turėti neigiamą poveikį jų darbo ir teikiamų paslaugų kokybei. Apklaustų NŠO darbuotojų vertinimu, OK dalinai skatina darbuotojų tarpusavio pagarbą (vid. 3,12). Pagarbos kolegoms trūkumas gali neigiamai paveikti tarpusavio santykius, sukurti prielaidas konfliktinėms situacijoms. Tai patvirtina ir Zun ir kt. (2018) tyrimo rezultatai, kurie leidžia teigti, kad pagarbos tarp darbuotojų trūkumas neigiamai veikia kolektyvo tvirtumą. Bendras orientacijos į darbuotojus įvertinimo vid. 3,26 balo, kas leidžia teigti, kad tiriamos NŠO nepakankamai orientuotos į darbuotojus.

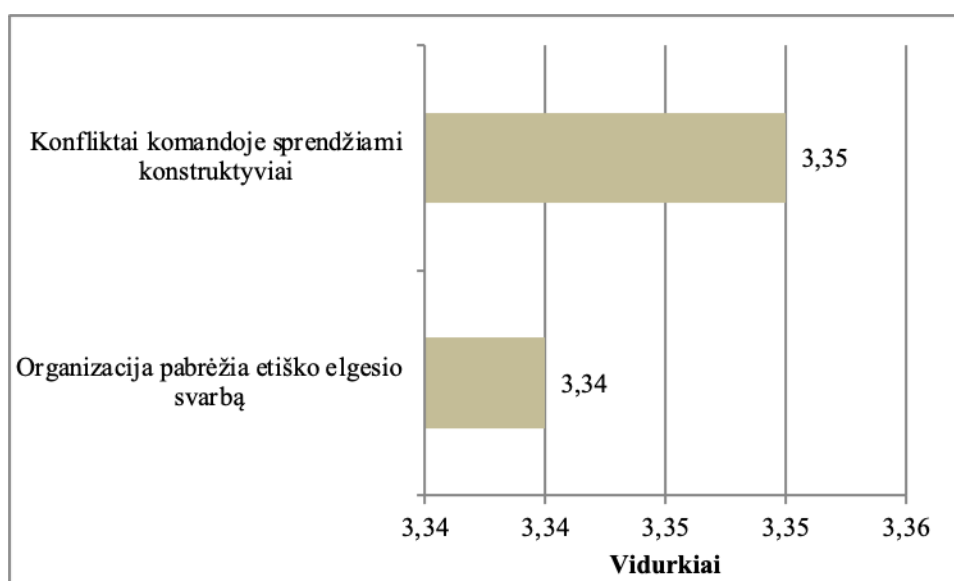
Analizuojant lyderystės raišką tiriamose NŠO, galima teigti, kad tiriamose organizacijose lyderystės raiška nėra slopinama (7 pav.).



7 pav. OK dimensijos „Lyderystė“ vertinimo rodikliai

Nustatyta, kad lyderiai yra labiau orientuoti į savo veiklos sritis, organizacijų vadovai yra prieinami ne visiems darbuotojams (vid. 3,08). Šie duomenys leidžia teigti, kad NŠO nesistengia darbuotojų įtraukti į valdymą, aktualių organizacijos problemų sprendimą strateginiame lygmenyje. Dėl šios priežasties prieinamumas ir poveikis darbuotojams yra silpnas. Vertinimo rodikliai leidžia teigti, kad vadovavimo stilius komandose nepakankamai skatina produktyvumą ir gerovę (vid. 2,96). Bendras lyderystės įvertinimas sudaro vid. 3,02 balo, kas leidžia teigti, kad lyderystės raiška tiriamose NŠO yra vidutinė. Tai pagrindžia lyderystės stiprinimo poreikį.

Analizuojant konfliktų valdymą nustatyta, kad konfliktai tiriamose NŠO yra valdomi, tačiau nepakankami konstruktyviai (8 pav.).

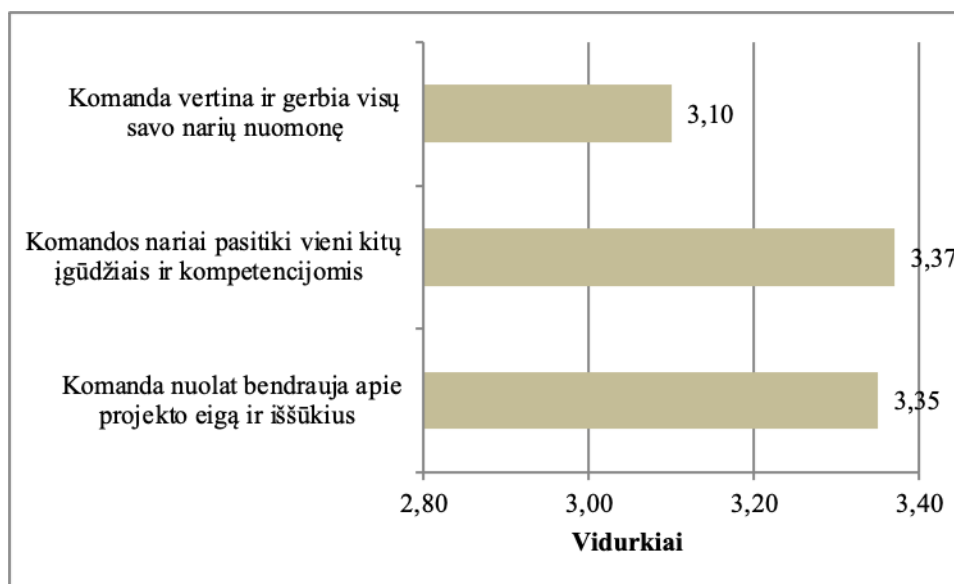


8 pav. OK dimensijos „Konfliktų valdymas“ vertinimo rodikliai

Nustatyta, kad tiriamose NŠO pabrėžiama etiško elgesio svarba (vid. 3,34), tačiau skiriama per mažai dėmesio konstruktyviam konfliktų komandose sprendimui (vid. 3,35). NŠO veiklos specifika lemia tai, kad teikiant paslaugas nuolat palaikoma komunikacija su vartotojais. Intensyvi komunikacija, poreikis spręsti organizacinius klausimus ir būtinybė skirti individualizuotą dėmesį ugdytiniams sukuria emocinį pervargimą, kuris skatina perdėtą reakciją į išorinius dirgiklius ir konfliktines situacijas tarp darbuotojų.

Teorinė analizė atskleidžia, kad komandinis darbas sustiprina OK, skatina darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą. Remiantis respondentų vertinimo rezultatais galima teigti, kad tiriamose NŠO yra organizuojamas komandinis darbas (9 pav.).

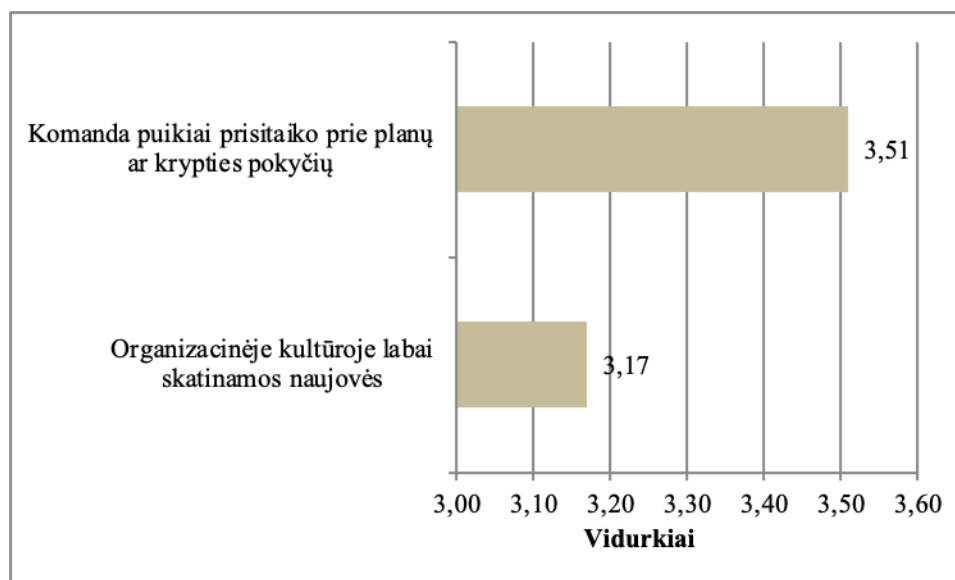
Nustatyta, jog komandinio darbo organizavimo lygis skirtingose NŠO yra labai nevienodas, vienoje komandinis darbas yra išvystytas, kitose taikomas silpnai. Dėl šios priežasties vertinimo vidurkiai yra kiek aukštesni nei vidutiniai. Remiantis vertinimo rezultatais galima teigti, jog komandos nariams trūksta įsitraukimo į projektų įgyvendinimo eigą ir nusiteikimo įveikti kylančius iššūkius (vid. 3,35). Kai kurių komandų nariai nepakankamai pasitiki vieni kitų įgūdžiais ir kompetencijomis (vid. 3,37), susiduriama su pagarbos visų komandos narių nuomonei stoka (vid. 3,10).



9 pav. OK dimensijos „Komandinis darbas“ vertinimo rodikliai

Bendras komandinio darbo įvertinimo vid. 3,27 balo, kas leidžia teigti, kad tiriamose NŠO turėtų būti stiprinamas komandinis darbas.

Šiandien NŠO, kaip ir kitos organizacijos, susiduria su poreikiu gebėti prisitaikyti prie naujovių. Atlikus teorinę analizę prisitaikymas prie pokyčių yra vienas esminių OK stiprumo ir lankstumo bruožų. Vertinimo rezultatai leidžia teigti, kad tiriamos NŠO yra pakankamai lanksčios (10 pav.).



10 pav. OK dimensijos „Naujovės“ vertinimo rodikliai

Tiriamų NŠO OK yra priimtinos naujovės (vid. 3,17), komandos geba prisitaikyti prie planų ar veiklos krypties pokyčių, tačiau pasitaiko sunkumų ir iššūkių (vid. 3,51). Bendras prisitaikymo prie naujovių vertinimo vid. 3,34 balo, kas leidžia teigti, kad NŠO geba prisitaikyti prie naujovių, tačiau jų OK nėra orientuotos į naujovių inicijavimą siekiant gerinti veiklą, teikiamų paslaugų kokybę.

NŠO OK vertinimo palyginimas tarp skirtingų darbuotojų grupių. Šiuo palyginimu siekiama nustatyti ar skirtingos lyties, amžiaus, pareigų, darbo stažo darbuotojų NŠO OK vertinimas skiriasi. Respondentų NŠO OK vertinimo duomenų palyginimas pagal lytį leido nustatyti vieną reikšmingą skirtumą (15 lentelė).

15 lentelė. Respondentų NŠO OK vertinimo duomenų palyginimas pagal lytį

	Lytis	N	(X±SD)	Z	P
Orientacija į darbuotojus	Moteris	144	3,31±0,88	-2,4	0,01
	Vyras	22	2,9±0,86		
Lyderystė	Moteris	144	3,07±1,01	-1,59	0,11
	Vyras	22	2,70±0,96		
Konfliktų valdymas	Moteris	144	3,26±0,90	-1,76	0,08
	Vyras	22	2,89±0,92		
Komandinis darbas	Moteris	144	3,31±0,83	-1,18	0,24
	Vyras	22	3,06±0,78		
Naujovės	Moteris	144	3,37±0,84	-1,13	0,26
	Vyras	22	3,14±0,77		

Moterų vertinimu ($3,31\pm 0,88$) NŠO OK labiau orientuota į darbuotojus nei vyrų vertinimu ($2,9\pm 0,86$), $p = 0,01$. Šį skirtumą galėjo lemti tai, kad daugelyje tirtų NŠO tarp darbuotojų daugiau moterų, todėl galima daryti prielaidą, kad vadovybė labiau atsižvelgia į moterų interesus ir poreikius arba moteris poreikius slopina labiau nei vyrai.

Respondentų NŠO OK vertinimo duomenų palyginimas pagal amžių leido nustatyti vieną statistiškai reikšmingą skirtumą (16 lentelė).

Vyresnio amžiaus darbuotojų (60 m. ir daugiau) vertinimu lyderystė yra išreikšta stipriau ($3,53\pm 1,43$) nei vidutinio (40-49 m.) ($2,76\pm 0,94$) ir jaunesnio (25-29 m.) amžiaus darbuotojų vertinimu ($2,65\pm 0,99$) $p = 0,01$. Šie skirtumai leidžia teigti, kad vyresnio amžiaus darbuotojai labiau linkę pripažinti lyderius ir pasikliauti jais nei jaunesnio amžiaus darbuotojai.

16 lentelė. Respondentų NŠO OK vertinimo duomenų palyginimas pagal amžių

	Amžius	N	($X\pm SD$)	Testas
Orientacija į darbuotojus	25-29 m.	26	$3,21\pm 0,79$	Kw Chi2 = 7,28; $p = 0,12$
	30-39 m.	30	$3,47\pm 0,79$	
	40-49 m.	38	$3,11\pm 0,89$	
	50-59 m.	54	$3,17\pm 0,88$	
	60 m. ir daugiau	18	$3,61\pm 1,12$	
Lyderystė	25-29 m.	26	$2,65\pm 0,99$	Kw Chi2 = 13,74; $p = 0,01$
	30-39 m.	30	$3,27\pm 0,85$	
	40-49 m.	38	$2,76\pm 0,94$	
	50-59 m.	54	$3,07\pm 0,90$	
	60 m. ir daugiau	18	$3,53\pm 1,43$	
Konfliktų valdymas	25-29 m.	26	$3,04\pm 0,90$	Kw Chi2 = 6,08; $p = 0,19$
	30-39 m.	30	$3,33\pm 0,70$	
	40-49 m.	38	$3,04\pm 0,94$	
	50-59 m.	54	$3,20\pm 0,83$	
	60 m. ir daugiau	18	$3,64\pm 1,23$	
Komandinis darbas	25-29 m.	26	$3,18\pm 0,80$	Kw Chi2 = 6,47; $p = 0,17$
	30-39 m.	30	$3,32\pm 0,71$	
	40-49 m.	38	$3,05\pm 0,81$	

	50-59 m.	54	3,34±0,78	
	60 m. ir daugiau	18	3,62±1,12	
Naujovės	25-29 m.	26	3,21±0,83	Kw Chi2 = 6,49; p = 0,17
	30-39 m.	30	3,52±0,68	
	40-49 m.	38	3,18±0,90	
	50-59 m.	54	3,30±0,74	
	60 m. ir daugiau	18	3,67±1,12	

Analizuojant kitas vertintas NŠO OK dimensijas statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo identifikuota, tačiau lyginant vertinimo vidurkius nustatyta, kad jaunesnio amžiaus darbuotojai (25-29 m.) prasčiau vertina NŠO orientaciją į darbuotojus, konfliktų valdymą, komandinį darbą nei vyresnio amžiaus darbuotojai (60 m. ir daugiau). Tai leidžia teigti, kad 25-29 m. darbuotojai yra silpniau įsitraukę į NŠO veiklą, jaučia mažesnę įsipareigojimą. Šią tendenciją patvirtina ir Atieq (2019), kuris atskleidžia, kad Y kartos darbuotojai pasižymi žemu įsitraukimo lygiu, linkę ieškoti geresnių darbo sąlygų ir didesnio darbo užmokesčio, todėl nėra linkę įsipareigoti. Šis palyginimas leidžia teigti, kad NŠO siekiant išlaikyti jaunus darbuotojus tikslinga didinti jų įsitraukimą.

Respondentų NŠO OK vertinimo duomenų palyginimas pagal pareigas leido nustatyti kelis reikšmingus skirtumus (17 lentelė). Administracijos darbuotojai (3,43±0,91) geriau vertina konfliktų valdymą NŠO nei pedagogai (3,11±0,90) ar kitų pareigybių darbuotojai (3,05±0,76), $p = 0,05$.

17 lentelė. Respondentų NŠO OK vertinimo duomenų palyginimas pagal pareigas

	Pareigos	N	(X±SD)	Testas
Orientacija į darbuotojus	Pedagogas	101	3,21±0,91	Kw Chi2 = 2,76; p = 0,25
	Administracijos darbuotojas	55	3,38±0,87	
	Kita	10	3,05±0,64	
Lyderystė	Pedagogas	101	2,96±0,97	Kw Chi2 = 2,79; p = 0,25
	Administracijos darbuotojas	55	3,18±1,12	
	Kita	10	2,80±0,71	
Konfliktų valdymas	Pedagogas	101	3,11±0,90	Kw Chi2 = 5,85; p = 0,05
	Administracijos darbuotojas	55	3,43±0,91	

	Kita	10	3,05±0,76	
Komandinis darbas	Pedagogas	101	3,20±0,83	Kw Chi2 = 2,14; p = 0,34
	Administracijos darbuotojas	55	3,43±0,86	
	Kita	10	3,17±0,51	
Naujovės	Pedagogas	101	3,28±0,85	Kw Chi2 = 4,36; p = 0,11
	Administracijos darbuotojas	55	3,49±0,82	
	Kita	10	3,10±0,61	

Analizuojant kitų dimensijų vertinimo rezultatus, taip pat nustatyta, kad administracijos darbuotojų vertinimai yra geresni nei pedagogų. Šie vertinimo skirtingumai leidžia teigti, kad NŠO OK yra labiau orientuota į administracijos darbuotojus nei pedagogus. Tačiau reikia pažymėti, kad būtent pedagogai tiriamose NŠO sudaro didžiąją darbuotojų dalį ir tiesiogiai užtikrina paslaugų teikimą ir jų kokybę. Atsižvelgiant į tai, NŠO turėtų daugiau dėmesio skirti pedagogams.

Respondentų NŠO OK vertinimo duomenų palyginimas pagal darbo stažą taip pat atskleidė statistiškai reikšmingų skirtumų (18 lentelė).

Lyderystės raišką organizacijoje geriau vertina darbuotojai turintys 6 -10 metų darbo stažą (3,18±1,12) nei darbuotojai kurių darbo stažas daugiau nei 10 metų (2,80±0,71) ar iki 5 metų (2,96±0,97), p = 0,00. Daroma prielaida, kad 6 -10 metų darbo stažą turintys darbuotojai pasižymi didele sukaupta patirtimi, įsitraukimu į organizacijos veiklą lyderiškomis kompetencijomis, kurių neturi mažą darbo stažą turintys darbuotojai.

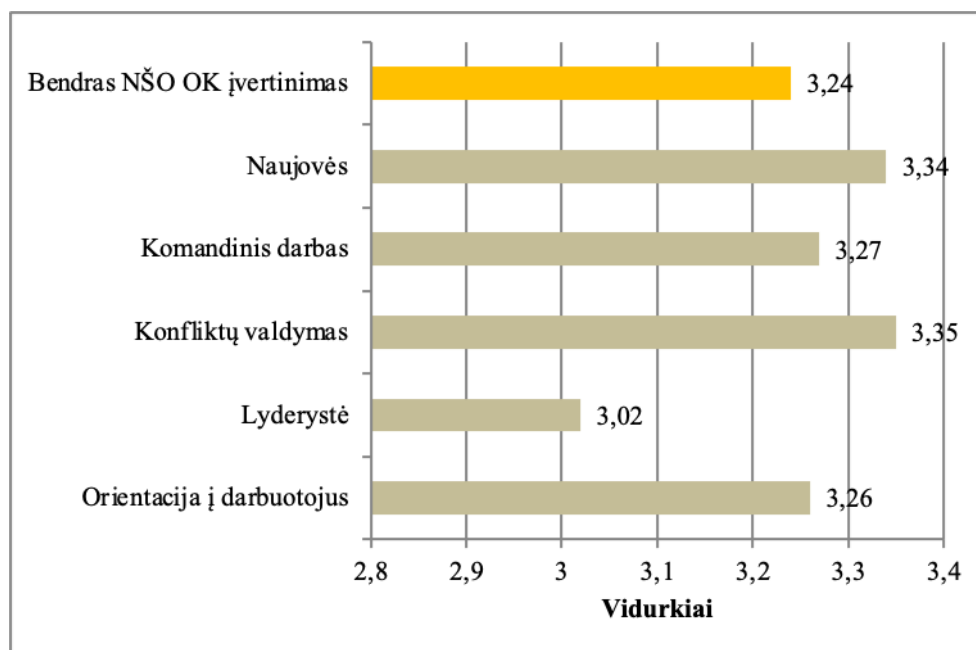
18 lentelė. Respondentų NŠO OK vertinimo duomenų palyginimas pagal darbo stažą

	Darbo stažas	N	(X±SD)	Testas
Orientacija į darbuotojus	Iki 5 metų	61	3,22±0,92	Kw Chi2 = 3,85; p = 0,15
	6 -10 metų	39	3,38±0,87	
	Daugiau nei 10 metų	66	3,05±0,64	
Lyderystė	Iki 5 metų	61	2,96±0,97	Kw Chi2 = 14,57; p = 0,00
	6 -10 metų	39	3,18±1,12	
	Daugiau nei 10 metų	66	2,80±0,71	
Konfliktų valdymas	Iki 5 metų	61	3,11±0,90	Kw Chi2 = 5,32; p = 0,07
	6 -10 metų	39	3,43±0,91	
	Daugiau nei 10 metų	66	3,05±0,76	

Komandinis darbas	Iki 5 metų	61	3,20±0,83	Kw Chi2 = 5,14; p = 0,08
	6 -10 metų	39	3,43±0,86	
	Daugiau nei 10 metų	66	3,17±0,51	
Naujovės	Iki 5 metų	61	3,28±0,85	Kw Chi2 = 7,51; p = 0,02
	6 -10 metų	39	3,49±0,82	
	Daugiau nei 10 metų	66	3,10±0,61	

6-10 metų darbą stažą turintys darbuotojai (3,49±0,82) geriau vertina NŠO prisitaikymą prie naujovių nei darbuotojai turintys daugiau nei 10 metų darbo stažą (3,10±0,61) ar darbuotojai, kurių darbo stažas iki 5 metų (3,28±0,85), $p = 0,02$. Manoma, kad šį skirtumą lemia individuali darbuotojų sukaupta patirtis ir žinios, kurias jie įgijo studijuodami, kurios padeda lengviau prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Daugiau nei 10 metų dirbančių darbuotojų žinios jau yra dalinai pasenusios, kas apsunkina jiems galimybę greitai prisitaikyti prie naujovių ir gali sukelti tam tikrą įtampą. Darbuotojams, kurių darbo stažas iki 5 metų, trūksta praktinės patirties, kas taip pat apsunkina prisitaikymo procesą.

Įvertinus ir aptarus atskiras NŠO OK dimensijas atliekamas bendras tiriamų organizacijų OK įvertinimas (11 pav.). Bendras įvertinimas sudarė 3,24 balo, kas leidžia teigti, kad tiriamų NŠO OK nėra pakankamai išvystyta. Analizuojant atskirus NŠO OK nustatyta, jog visose jos dimensijose vertinimo vidurkis yra aukštesnis nei 3, tačiau neperžengia 3,5 balo. Tai leidžia teigti, kad vertintose NŠO OK nėra stipri, ji pagrįsta taisyklėmis ir reglamentais. Jų dėka siekiama užtikrinti darbuotojų įtraukimą ir paskatinimą juos siekti NŠO iškeltų tikslų. NŠO trūksta lyderių, kurie suburtų darbuotojus ir sustiprintų jų įsitraukimą (vid. 3,02). Remiantis Malagas et. al. (2022) išskirtais OK tipais, galima teigti, kad tiriamose NŠO dominuoja biurokratinė OK, kuri gerai organizuota, struktūrizuota, hierarchinė, reguliuojama ir stabili. Tačiau NŠO OK nėra stipriai orientuotos į darbuotojus (vid. 3,26), nepasižymi labai veiksmingu komandiniu darbu (vid. 3,27), nors NŠO prisitaiko prie naujovių (vid. 3,34), tačiau pačios vengia jas inicijuoti siekdamas didinti veiklos efektyvumą.



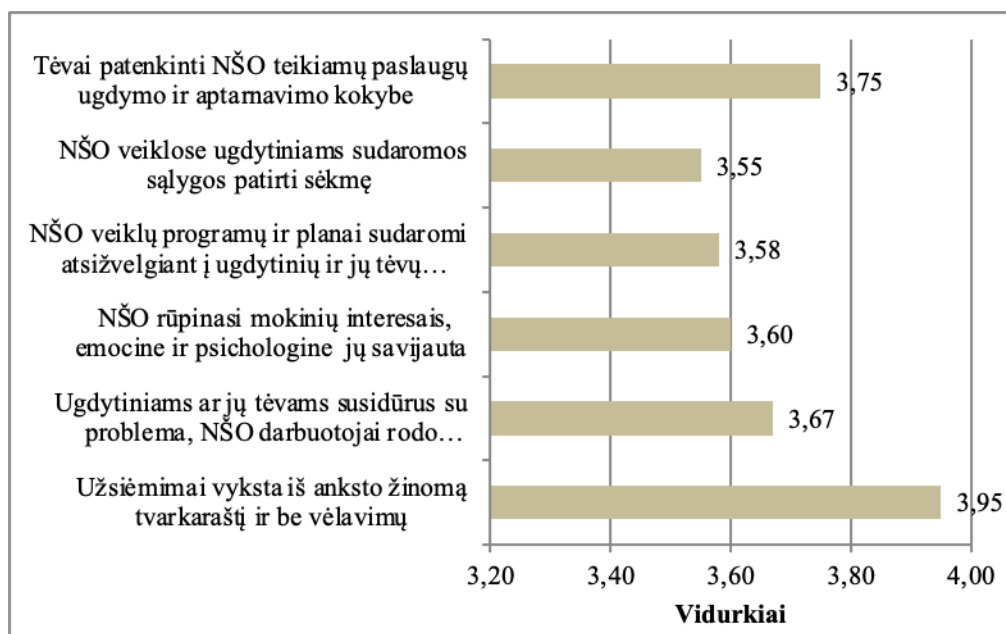
11 pav. NŠO OK dimensijų bendri vertinimo rodikliai

Atlikta analizė atskleidžia, kad tiriamų NŠO OK nėra pakankamai išplėtota, jose turėtų būti stiprinama orientacija į darbuotojus, lyderystė, komandinis darbas bei konfliktų valdymas.

3.2. Neformaliojo švietimo organizacijų paslaugų kokybės vertinimo duomenų analizė

NŠO paslaugų kokybės vertinimas atliktas naudojant Servqual metodiką, kurioje išskirtos penkios kokybės dimensijos. Viena iš svarbiausių NŠO paslaugų kokybės dimensijų yra patikimumas. NŠO paslaugų vartotojai tikisi, kad organizacija teiks ugdymo paslaugas sistemingai, sudomins mokinius ir įtrauks juos į ugdymo veiklas (12 pav.).

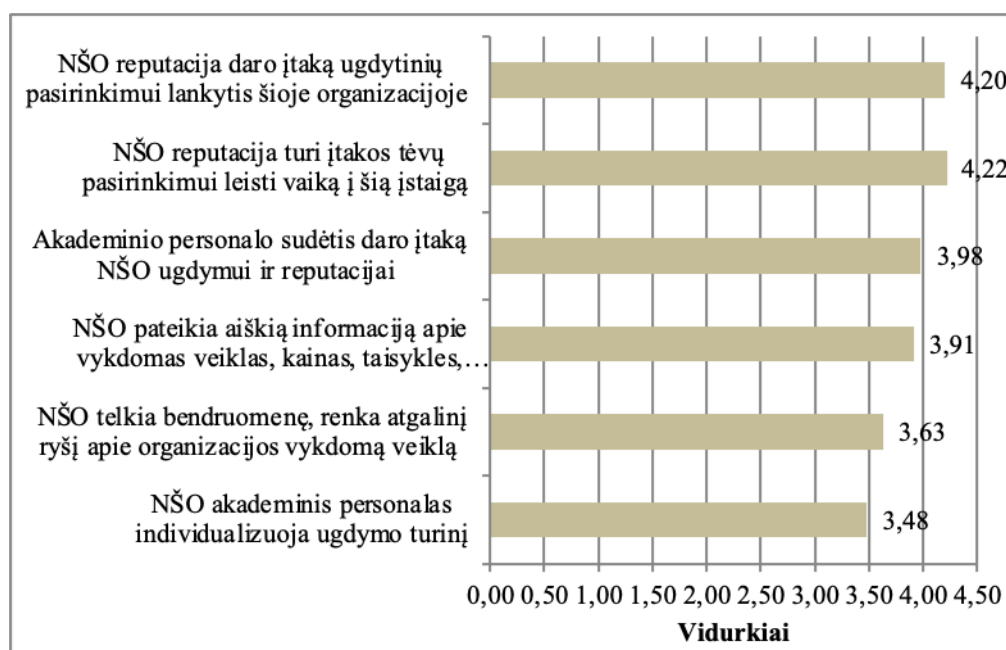
NŠO paslaugų patikimumo rodiklių įvertinimas atskleidžia, kad ne visi šie rodikliai yra tinkamai užtikrinti. NŠO, su tam tikromis išimtimis, užtikrina, kad užsiėmimai vyktų stabiliai pagal iš anksto žinomą tvarkaraštį ir be vėlavimų (vid. 3,95). Sudarant NŠO veiklų programas ir planus atsižvelgiama į ugdytinių ir jų tėvų poreikius, juos derinant su organizacijos interesais ir planais (vid. 3,58). NŠO, pagal galimybes, rūpinasi mokinių interesais, emocine ir psichologine jų savijauta (vid. 3,60). NŠO pedagogai deda tam tikras pastangas, kad vykdomose veiklose ugdytiniams būtų sudaromos sąlygos patirti sėkmę (vid. 3,55). Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad ugdytiniams ar jų tėvams susidūrus su problema, NŠO darbuotojai rodo susidomėjimą ir siekia ją išspręsti (vid. 3,67).



12 pav. NŠO paslaugų kokybės dimensijos „Patikimumas“ įvertinimas (vidurkiai)

Nustatyta, kad tėvai dalinai patenkinti NŠO teikiamų paslaugų ugdymo ir aptarnavimo kokybe (vid. 3,75). Bendras NŠO paslaugų patikimumo įvertinimo vid. 3,68 balo, kas leidžia teigti, kad jis turėtų būti stiprinamas.

Kita vertinta dimensija yra reputacija, nustatyta, kad NŠO reputacija yra tampriai susijusi su jos veiklos sėkme, teikiamų paslaugų populiarumu. Analizuojant tiriamų NŠO reputacijos rodiklių vertinimo vidurkius nustatyti reikšmingi skirtumai (13 pav.).



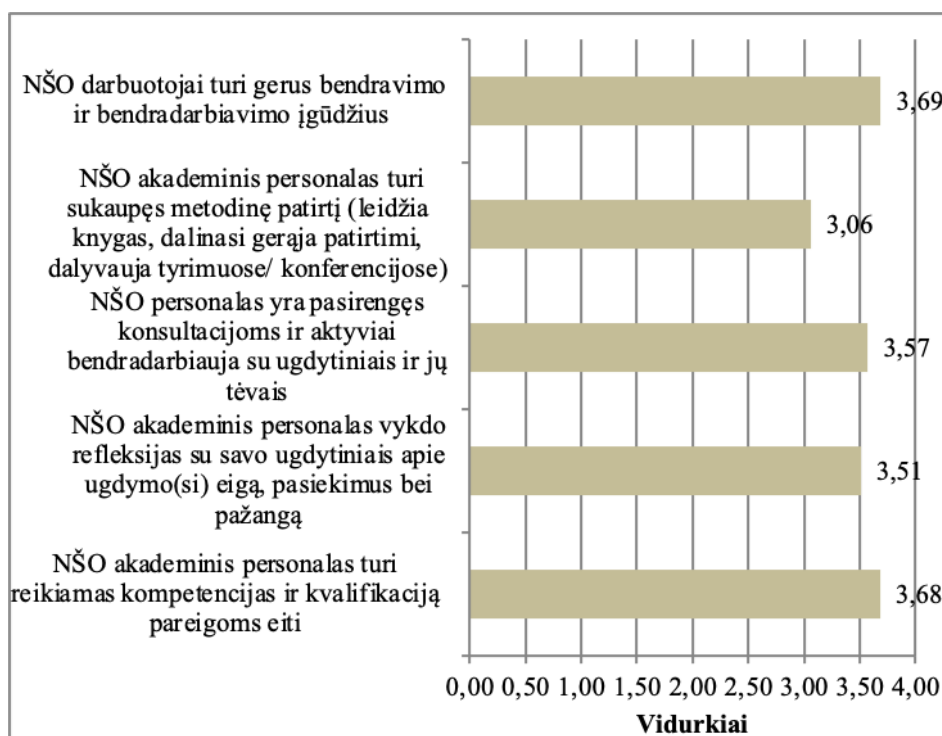
13 pav. NŠO paslaugų kokybės dimensijos „Reputacija“ įvertinimas (vidurkiai)

Respondentų vertinimu NŠO reputacija turi reikšmingą įtaką tėvų pasirinkimui leisti vaiką į pasirinktą įstaigą (vid. 4,22), taip pat ji turi stiprią įtaką ugdytinių pasirinkimui lankytis pasirinktoje

organizacijoje (vid. 4,20). Nustatyta, jog NŠO reputacija priklauso nuo pedagoginio personalo sudėties, kuri daro įtaką NŠO ugdymui ir reputacijai (vid. 3,98). Tai rodo, jog NŠO įstaigos reputacija tiesiogiai susijusi su jos sėkme ir darbuotojai suvokia reputacijos svarbą.

Analizuojant NŠO reputacijos užtikrinimą, nustatyta, kad daugelis organizacijų siekia veiklą organizuoti skaidriai ir suteikti visą reikalingą informaciją paslaugų vartotojams. T.y. NŠO pateikia aiškią informaciją apie vykdomas veiklas, kainas, taisykles, kompensacijas ir kt. (vid. 3,91). Tačiau ne visos NŠO telkia bendruomenę, renka atgalinį ryšį apie organizacijos vykdomą veiklą (vid. 3,63). Taip pat nustatyta, kad NŠO akademinis personalas nededa pakankamai pastangų siekiant individualizuoti ugdymo turinį, kad pasiekti geresnių rezultatų (vid. 3,48). Bendras NŠO paslaugų reputacijos įvertinimo vid. 3,90 balo, kas leidžia teigti, kad NŠO suvokia reputacijos svarbą ir deda pastangas, stiprinti ją.

NŠO reputacijos dimensijos rodiklių analizė leido nustatyti, jog formuojant reputaciją svarbus vaidmuo tenka pedagoginiui personalui, jų kompetencijai ir orientacijai į mokinius. Pedagogų vertinimo rodikliai leidžia nustatyti kiek NŠO akademinis personalas atitinka šiuos reikalavimus (14 pav.).

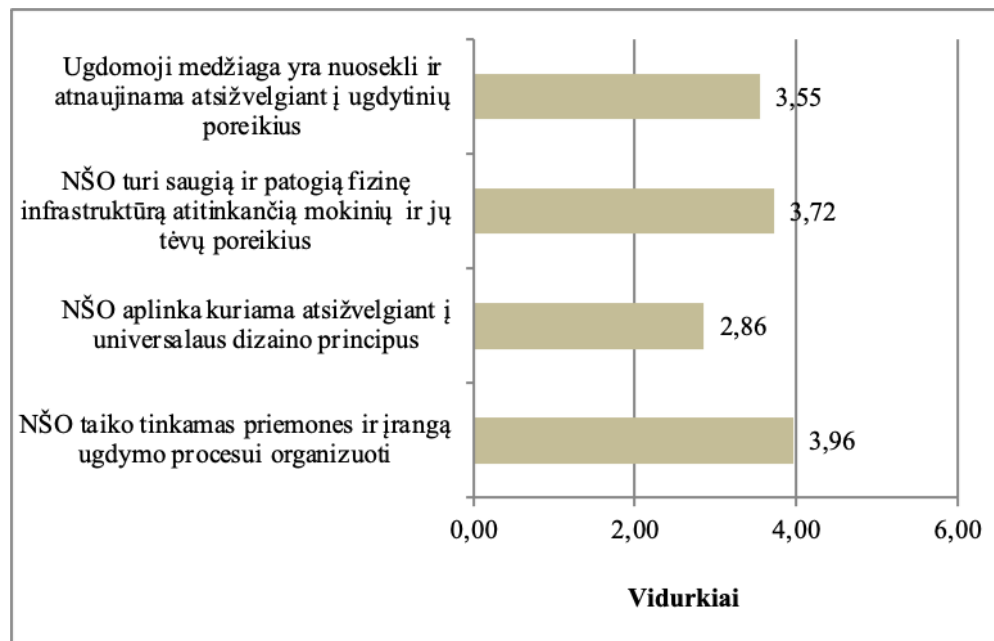


14 pav. NŠO paslaugų kokybės dimensijos „Pedagogai“ įvertinimas (vidurkiai)

Vertinimo rezultatai leidžia teigti, kad ne visų NŠO akademinis personalas turi reikiamas kompetencijas ir kvalifikaciją pareigoms (vid. 3,68). Personalui trūksta metodinės patirties (leidžia knygas, dalinasi gerąja patirtimi, dalyvauja tyrimuose/ konferencijose) (vid. 3,06). Kai kuriems pedagogams trūksta pasirengimo teikti konsultacijas ir aktyviai bendradarbiauti su ugdymo procese dalyvaujančiais mokiniais ir jų tėvais (vid. 3,57). Ne visi pedagogai vykdo refleksijas su savo ugdytiniais apie ugdymo(si) eigą, pasiekimus bei pažangą (vid. 3,51). Kai kuriems NŠO darbuotojams trūksta gerų bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžių (vid. 3,69). Bendras personalo įvertinimo vid. 3,50 balo, kas

leidžia teigti, kad NŠO susiduria su kvalifikuoto akademinio personalo trūkumu. Tai savo ruožtu formuoja poreikį ne tik stiprinti personalo kvalifikaciją, bet ir imtis aktyvių veiksmų siekiant išlaikyti kvalifikuotus specialistus.

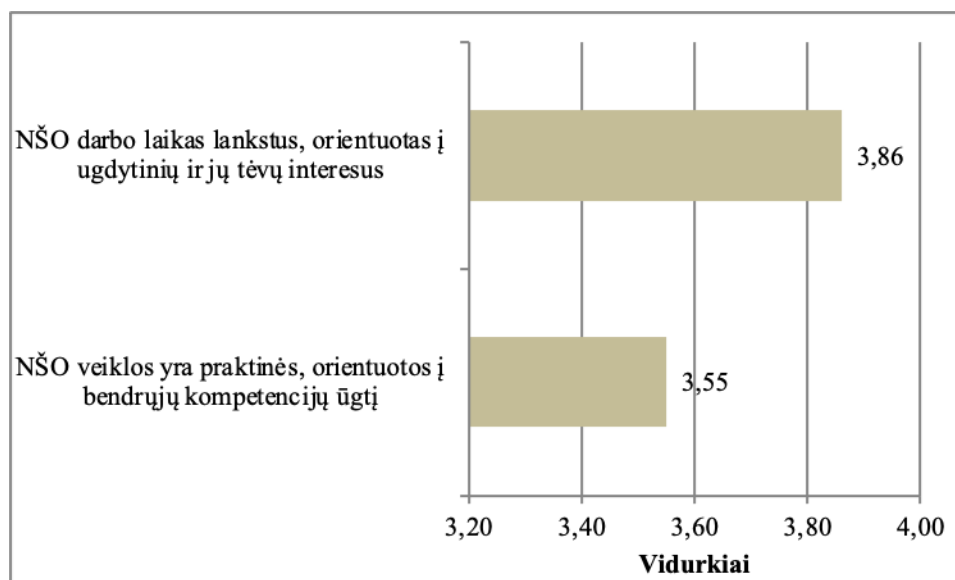
Fizinio akivaizdumo elementai formuoja vartotojų suvokimą apie NŠO paslaugų kokybę (15 pav.).



15 pav. NŠO paslaugų kokybės dimensijos „Fizinis akivaizdumas“ įvertinimas (vidurkiai)

Fizinio akivaizdumo rodiklių įvertinimas atskleidžia, kad NŠO taiko tinkamas priemones ir įrangą ugdymo procesui organizuoti (vid. 3,96), sukurta pakankamai saugi fizinė aplinka (vid. 3,72). Tačiau fizinė infrastruktūra nepilnai atitinka mokinių ir jų tėvų poreikius (vid. 2,86). NŠO skiria nepakankamai dėmesio ugdomajai medžiagai, jos nuoseklumui ir atnaujinimui atsižvelgiant į ugdytinių poreikius (vid. 3,55). Bendras NŠO paslaugų fizinio akivaizdumo įvertinimo vid. 3,52 balo, kas leidžia teigti, kad organizacijos turėtų skirti daugiau dėmesio ugdomajai medžiagai ir fizinės aplinkos pritaikymui.

Lankomumo lygis skirtas įvertinti NŠO prisitaikymą pagal lankytojų poreikius, kad jei galėtų neformalų ugdymo procesą derinti su formaliu ugdymu ir kitomis veiklomis (16 pav.).



16 pav. NŠO paslaugų kokybės dimensijos „Lankomumo lygis“ įvertinimas (vidurkiai)

Nustatyta, kad NŠO stengiasi nustatyti lankstų darbo laiką, orientuotą į ugdytinių ir jų tėvų interesus (vid. 3,86). Daugelis NŠO užsiėmimus organizuoja antroje dienos pusėje ir vakarais, kad juos galėtų lankyti skirtingą užimtumą turintys mokiniai. Tačiau ne visos NŠO organizuoja specialius užsiėmimus savaitgaliais. Taip pat nustatyta, kad ne visų NŠO veiklos yra praktinės, orientuotos į bendrųjų kompetencijų ūgtį (vid. 3,55). Ši tendencija yra susijusi su individualia NŠO ugdymo koncepcija. Kai kurios NŠO rengia ugdymo programas skirtas pasiekti tam tikrą praktinį rezultatą. Kitų NŠO ugdymo procesas derina teorines ir praktines žinias. Bendras lankomumo lygio įvertinimo vid. 3,71 balo, kas leidžia teigti, kad NŠO turėtų gerinti sąlygas sudarančias galimybes mokiniams lankyti užsiėmimus.

NŠO paslaugų kokybės vertinimo palyginimas tarp skirtingų darbuotojų grupių. Šiuo palyginimu siekiama nustatyti ar skirtingos lyties, amžiaus, pareigų, darbo stažo darbuotojų NŠO paslaugų kokybės vertinimas skiriasi. Atlikus respondentų NŠO paslaugų kokybės vertinimo duomenų palyginimą pagal lytį nebuvo nustatyti reikšmingi skirtumai (19 lentelė). Moterų ir vyrų NŠO paslaugų kokybės vertinimo rodikliai statistiškai reikšmingai nesiskiria, nors analizuojant atskurs vertinimo vidurkius galima teigti, kad moterys geriau vertina paslaugų kokybę nei vyrai.

19 lentelė. Respondentų NŠO paslaugų kokybės vertinimo duomenų palyginimas pagal lytį

	Lytis	N	($X \pm SD$)	Z	P
Patikimumas	Moteris	144	3,70±0,63	-1,04	0,30
	Vyras	22	3,56±0,67		
Reputacija	Moteris	144	3,94±0,55	-1,72	0,09

	Vyras	22	3,67±0,66		
Pedagogai	Moteris	144	3,49±0,67	-0,22	0,82
	Vyras	22	3,55±0,70		
Fizinis akivaizdumas	Moteris	144	3,56±0,68	-1,42	0,16
	Vyras	22	3,40±0,62		
Lankomumo lygis	Moteris	144	3,73±0,74	-1,40	0,16
	Vyras	22	3,57±0,58		

Palyginus respondentų NŠO paslaugų kokybės vertinimus pagal amžių, nustatyti du reikšmingi skirtumai (20 lentelė).

20 lentelė. Respondentų NŠO paslaugų kokybės vertinimo duomenų palyginimas pagal amžių

	Amžius	N	(X±SD)	Testas
Patikimumas	25-29 m.	26	3,51±0,66	Kw Chi2 = 11,51; p = 0,02
	30-39 m.	30	3,79±0,51	
	40-49 m.	38	3,55±0,72	
	50-59 m.	54	3,66±0,59	
	60 m. ir daugiau	18	4,08±0,57	
Reputacija	25-29 m.	26	3,86±0,56	Kw Chi2 = 7,69; p = 0,10
	30-39 m.	30	3,96±0,46	
	40-49 m.	38	3,87±0,59	
	50-59 m.	54	3,81±0,56	
	60 m. ir daugiau	18	4,22±0,67	
Pedagogai	25-29 m.	26	3,41±0,63	Kw Chi2 = 7,69; p = 0,10
	30-39 m.	30	3,49±0,60	
	40-49 m.	38	3,37±0,78	
	50-59 m.	54	3,52±0,63	
	60 m. ir daugiau	18	3,86±0,64	
Fizinis akivaizdumas	25-29 m.	26	3,47±0,63	Kw Chi2 = 9,29; p = 0,05
	30-39 m.	30	3,61±0,62	
	40-49 m.	38	3,31±0,72	
	50-59 m.	54	3,59±0,65	
	60 m. ir daugiau	18	3,88±0,65	
Lankomumo lygis	25-29 m.	26	3,50±0,66	
	30-39 m.	30	3,78±0,67	

	40-49 m.	38	3,62±0,77	Kw Chi2 = 7,86; p = 0,10
	50-59 m.	54	3,69±0,69	
	60 m. ir daugiau	18	4,11±0,78	

Vyresnio amžiaus respondentai (60 m. ir daugiau) (4,22±0,67) geriau vertina NŠO paslaugų patikimumą nei jaunesnio amžiaus (3,51±0,66), $p = 0,02$. Manoma, kad skirtingą vertinimą lėmė kartų požiūrio skirtumai. Šis veiksnys taip pat galėjo lemti NŠO paslaugų fizinio akivaizdumo vertinimo skirtumus, kurie atskleidžia, kad vyresnio amžiaus respondentai (60 m. ir daugiau) (3,88±0,65) geriau vertina NŠO paslaugų fizinį akivaizdumą nei jaunesnio amžiaus (3,47±0,63), $p = 0,05$. Reikšmingiausi skirtumai nustatyti palyginus NŠO paslaugų kokybės vertinimą pagal pareigas (21 lentelė).

21 lentelė. Respondentų NŠO paslaugų kokybės vertinimo duomenų palyginimas pagal pareigas

	Pareigos	N	(X±SD)	Testas
Patikimumas	Pedagogas	101	3,58±0,63	Kw Chi2 = 11,23; p = 0,00
	Administracijos darbuotojas	55	3,90±0,59	
	Kita	10	3,53±0,60	
Reputacija	Pedagogas	101	3,79±0,56	Kw Chi2 = 16,13; p = 0,00
	Administracijos darbuotojas	55	4,15±0,50	
	Kita	10	3,75±0,62	
Pedagogai	Pedagogas	101	3,46±0,64	Kw Chi2 = 3,13; p = 0,21
	Administracijos darbuotojas	55	3,62±0,71	
	Kita	10	3,32±0,70	
Fizinis akivaizdumas	Pedagogas	101	3,45±0,64	Kw Chi2 = 12,00; p = 0,00
	Administracijos darbuotojas	55	3,77±0,66	
	Kita	10	3,25±0,72	
Lankomumo lygis	Pedagogas	101	3,60±0,72	Kw Chi2 = 7,09; p = 0,03
	Administracijos darbuotojas	55	3,90±0,72	
	Kita	10	3,70±0,59	

Nustatyta, kad vertinant NŠO paslaugų kokybės dimensijas pedagogų vertinimas yra žemesnis nei administracijos darbuotojų. Nustatyti skirtumai leidžia teigti, kad pedagogai yra linkę vertinti NŠO paslaugų kokybę kritiškiau nei administracijos darbuotojai. NŠO paslaugų kokybės vertinimo skirtumai gali būti paaiškinami tuo, kad pedagogai turi didesnę kompetenciją ir geriau suvokia kokios turi būti kokybiškos ugdymo paslaugos. Todėl jų vertinimas yra labiau pagrįstas ir tikslesnis nei administracijos darbuotojų.

Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti palyginus NŠO paslaugų kokybės vertinimo rezultatus pagal darbo stažą (22 lentelė).

22 lentelė. Respondentų NŠO paslaugų kokybės vertinimo duomenų palyginimas darbo stažą

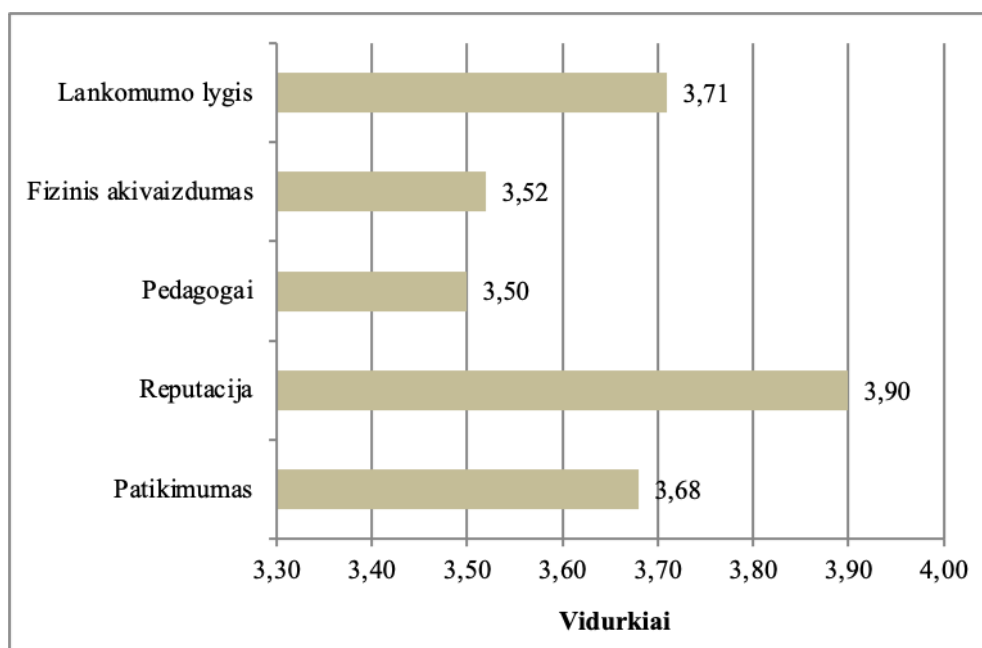
	Darbo stažas	N	(X±SD)	Testas
Patikimumas	Iki 5 metų	61	3,58±0,63	Kw Chi2 = 7,01; p = 0,03
	6 -10 metų	39	3,90±0,59	
	Daugiau nei 10 metų	66	3,53±0,60	
Reputacija	Iki 5 metų	61	3,79±0,56	Kw Chi2 = 6,75; p = 0,03
	6 -10 metų	39	4,15±0,50	
	Daugiau nei 10 metų	66	3,75±0,62	
Pedagogai	Iki 5 metų	61	3,46±0,64	Kw Chi2 = 8,05; p = 0,02
	6 -10 metų	39	3,62±0,71	
	Daugiau nei 10 metų	66	3,32±0,70	
Fizinis akivaizdumas	Iki 5 metų	61	3,45±0,64	Kw Chi2 = 6,98; p = 0,03
	6 -10 metų	39	3,77±0,66	
	Daugiau nei 10 metų	66	3,25±0,72	
Lankomumo lygis	Iki 5 metų	61	3,60±0,72	Kw Chi2 = 13,28; p = 0,00
	6 -10 metų	39	3,90±0,72	
	Daugiau nei 10 metų	66	3,70±0,59	

Palyginimo rezultatai atskleidė, kad 6 -10 metų darbo stažą turintys darbuotojai geriau vertina NŠO paslaugų kokybę nei darbuotojai turintys nedidelį (iki 5 metų) ir didesnę nei 10 metų darbo stažą. Ši tendencija pasireiškia visose NŠO paslaugų kokybės dimensijose ir yra statistiškai reikšminga. Atlikta analizė leidžia teigti, kad stiprinant NŠO OK svarbu užtikrinti pedagogų įtraukimą į organizacijoms svarbių sprendimų priėmimą ir paslaugų kokybės gerinimo procesą. Skatinant lyderystę tikslinga į šį

procesą įtraukti 6 -10 metų darbo stažą turinčius pedagogus, nes jie turi pakankamą kompetenciją ir yra imlūs pokyčiams, todėl yra tinkamiausiai pasirengę juos įgyvendinti.

Įvertinus ir aptarus atskiras NŠO paslaugų kokybės dimensijas atliekamas bendras tiriamų organizacijų paslaugų kokybės įvertinimas (17 pav.).

Remiantis įvertinimo ir analizės rezultatais galima teigti, kad NŠO daug dėmesio skiria teikiamų paslaugų reputacijos užtikrinimui (vid. 3,90), stengiasi sudaryti tinkamus užsiėmimų grafikus lankomumo užtikrinimui (vid. 3,71). Užtikrinant teikiamų paslaugų patikimumą, pasiektas jų teikimo stabilumas, dalinė orientacija į mokinių ir jų tėvų poreikius, ugdymo proceso rezultatų užtikrinimą, tačiau pasitaiko organizacinių nesklandumų (vid. 3,68).



17 pav. NŠO paslaugų kokybės dimensijų bendri vertinimo rodikliai

NŠO susiduria su akademinio personalo kompetencijos problemomis (vid. 3,50), fizinio akivaizdumo užtikrinimu (vid. 3,52). Bendras NŠO paslaugų kokybės įvertinimo vid. 3,66 balo, kas leidžia teigti, kad NŠO susiduria su poreikiu gerinti teikiamų ugdymo paslaugų kokybę.

3.3. Neformaliojo švietimo organizacijų organizacinės kultūros poveikio paslaugų kokybei nustatymas

Ketinant ištirti OK poveikį NŠO paslaugų kokybei, taikant Spearman koreliacinės analizės metodą apskaičiuoti ryšiai tarp NŠO OK dimensijų ir paslaugų kokybės. Nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai, kurių stiprumas vertintas pagal koreliacijos koeficiento interpretavimo modelį:

- $r < 0,3$ laikomas silpnu ryšiu;
- $r = 0,3 - 0,7$ – vidutinio stiprumo ryšiu;

- $r = 0,8 - 1,0$ – stipriu ryšiu.

Analizuojant koreliacinius ryšius tarp NŠO OK ir paslaugų kokybės dimensijų nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp OK dimensijos „Orientacija į darbuotojus“ ir paslaugų kokybės dimensijų (23 lentelė).

23 lentelė. Spearman 'o koreliaciniai ryšiai tarp „orientacijos į darbuotojus“ ir paslaugų kokybės dimensijų (n = 166)

Paslaugų kokybės dimensijos	Orientacija į darbuotojus
Patikimumas	0,432**
Reputacija	0,389**
Pedagogai	0,451**
Fizinis akivaizdumas	0,541**
Lankomumo lygis	0,481**

Pastaba: ** – $p = 0,00$.

NŠO orientacija į darbuotojus yra susijusi su visomis paslaugų kokybės dimensijomis vidutinio stiprumo, statistiškai reikšmingais ryšiais. Orientacija į darbuotojus teigiamai veikia NŠO paslaugų patikimumą ($r = 0,432^{**}$), nes organizacijos darbuotojai jaučia įsipareigojimą organizacijai ir stengiasi atsakingai teikti ugdymo paslaugas. Orientacija į darbuotojus turi teigiamą poveikį NŠO reputacijai ($r = 0,389^{**}$), nes darbuotojai yra suinteresuoti NŠO sėkme ir palaiko jos reputaciją atsakingu savo elgesiu, sklandžia komunikacija su mokiniais ir jų tėvais. Orientacija į darbuotojus teigiamai veikia pedagogų elgseną ir požiūrį į NŠO bei darbą joje ($r = 0,451^{**}$). Šis ryšys leidžia teigti, kad pedagogai suvokdami, jog NŠO rūpinasi jais, jaučia įsipareigojimą organizacijai, stengiasi tobulėti, gerinti ugdymo procesą, stengiasi siekti geresnių rezultatų. Orientacija į darbuotojus taip pat turi teigiamą poveikį fiziniam akivaizdumui ($r = 0,541^{**}$), kuris pasireiškia pedagogų ir kt. darbuotojų suinteresuotumu sukurti saugią, lankytojams ir darbuotojams priimtina fizinę aplinką organizacijoje, palaikyti tvarką ir švarą joje. Orientacija į darbuotojus teigiamai veikia ir lankomumo lygį ($r = 0,481^{**}$), nes tokioje organizacijoje pedagogai yra labiau orientuoti į mokinius ir linkę prisitaikyti prie jų užimtumo.

NŠO OK „lyderystės“ dimensija susijusi vidutinio stiprumo ryšiais su paslaugų kokybės dimensijomis (24 lentelė).

24 lentelė. Spearman 'o koreliaciniai ryšiai tarp „lyderystės“ ir paslaugų kokybės dimensijų (n = 166)

Paslaugų kokybės dimensijos	Lyderystė
-----------------------------	-----------

Patikimumas	0,542**
Reputacija	0,471**
Pedagogai	0,547**
Fizinis akivaizdumas	0,630**
Lankomumo lygis	0,523**

Pastaba: ** – p = 0,00.

Stipri lyderystė daro teigiamą poveikį paslaugų patikimumui ($r = 0,542^{**}$), nes lyderiai skatina ir įkvepia darbuotojus tobulinti teikiamų paslaugų procesą, gerinti jų atlikimą, stiprinti orientaciją į klientų poreikius. Stiprūs lyderiai teigiamai veikia NŠO reputaciją ($r = 0,471^{**}$), nes jie demonstruoja savo kompetenciją, pasiekimus, gali paskatinti mokinių tėvus ir vaikus rinktis šios NŠO paslaugas. Lyderystė turi teigiamą poveikį pedagogams ($r = 0,547^{**}$), nes lyderiai tampa pavyzdžiu kitiems pedagogams, skatina jų tobulėjimą, įsitraukimą į ugdymo procesą. Lyderystė turi teigiamą poveikį fiziniam akivaizdumui ($r = 0,630^{**}$), nes lyderiai savo pavyzdžiu gali paskatinti organizacijos darbuotojus gerinti ir puoselėti fizinę aplinką, didinti jos patrauklumą. Lyderystė turi teigiamą poveikį lankomumo lygiui ($r = 0,523^{**}$), kuris gali pasireikšti per didesnę NŠO orientaciją į paslaugų vartotojus ir jų poreikius.

Konfliktų valdymas taip pat turi teigiamą poveikį NŠO paslaugų kokybės dimensijoms (25 lentelė).

25 lentelė. Spearman 'o koreliaciniai ryšiai tarp „konfliktų valdymo“ ir paslaugų kokybės dimensijų (n = 166)

Paslaugų kokybės dimensijos	Konfliktų valdymas
Patikimumas	0,568**
Reputacija	0,495**
Pedagogai	0,584**
Fizinis akivaizdumas	0,702**
Lankomumo lygis	0,583**

Pastaba: ** – p = 0,00.

Konfliktų valdymas teigiamai veikia paslaugų patikimumą ($r = 0,568^{**}$), nes gali padėti išvengti vidinių konfliktų, kurie išbalansuoja organizacijos veiklą. Veiksmingas konfliktų valdymas sustiprina NŠO reputaciją ($r = 0,495^{**}$), nes mažina neigiamų atsiliepimų ir kitokios neigiamos informacijos sklaidos viešoje erdvėje riziką. Konfliktų valdymas teigiamai veikia pedagogų požiūrį į darbą ir darbo rezultatus ($r = 0,584^{**}$), nes darbuotojai patiria mažiau streso dribdami, labiau susitelkia ties tiesioginiu

darbu. Pakankamai stiprų poveikį konfliktų valdymas turi fiziniam akivaizdumui ($r = 0,702^{**}$). Manoma, kad šis poveikis gali pasireikšti tuo, jog palankus mikroklimatas organizacijoje gali skatinti jos darbuotojus plėtoti fizinę aplinką pritaikant ją pagal savo ir klientų poreikius. Panašų poveikį fizinei aplinkai turi ir komandinis darbas ($r = 0,669^{**}$) (26 lentelė).

26 lentelė. Spearman 'o koreliaciniai ryšiai tarp „komandinio darbo“ ir paslaugų kokybės dimensijų ($n = 166$)

Paslaugų kokybės dimensijos	Komandinis darbas
Patikimumas	0,573 ^{**}
Reputacija	0,435 ^{**}
Pedagogai	0,566 ^{**}
Fizinis akivaizdumas	0,669 ^{**}
Lankomumo lygis	0,582 ^{**}

Pastaba: ** – $p = 0,00$.

Komandinis darbas teigiamai veikia paslaugų patikimumą ($r = 0,573^{**}$), nes gali padėti greičiau spręsti paslaugų teikimo procese kylančias problemas, panaikinti kokybės spragas. Komandinis darbas teigiamai veikia NŠO reputaciją, nes padidina NŠO darbuotojų našumą, gebėjimą atlikti sudėtingas užduotis ($r = 0,435^{**}$). Komandinis darbas turi teigiamą poveikį pedagogų tobulėjimui, produktyvumo didinimui ($r = 0,566^{**}$), nes skatina apsikeitimą gerąja patirtimi, bendradarbiavimą.

Naujovės yra susijusios su keliomis paslaugų kokybės dimensijomis pakankamai stipriais koreliaciniais ryšiais (27 lentelė).

Naujovės turi pakankamai stiprų poveikį paslaugų patikimumui ($r = 0,630^{**}$), kuris gali pasireikšti tuo, kad pedagogai yra linkę diegti naujoves siekdami pagerinti paslaugų teikimo procesą ir jo prieinamumą. Naujovės turi reikšmingą poveikį pedagogams ($r = 0,611^{**}$), kuris gali pasireikšti per asmeninį tobulėjimą įsisavinant naujus ugdymo metodus ir technologijas. Naujovės teigiamai veikia fizinį akivaizdumą ($r = 0,703^{**}$), nes leidžia geriau pritaikyti fizinę aplinką klientų poreikiams. Nustatytas teigiamas naujovių poveikis NŠO reputacijai ($r = 0,540^{**}$) ir lankomumo lygiui ($r = 0,599^{**}$).

27 lentelė. Spearman 'o koreliaciniai ryšiai tarp „Naujovių“ ir paslaugų kokybės dimensijų ($n = 166$)

Paslaugų kokybės dimensijos	Naujovės
Patikimumas	0,630 ^{**}
Reputacija	0,540 ^{**}
Pedagogai	0,611 ^{**}

Fizinis akivaizdumas	0,703**
Lankomumo lygis	0,599**

Pastaba: ** – p = 0,00.

Apibendrinant atliktą koreliacinių ryšių, tarp NŠO OK ir paslaugų kokybės dimensijų analizę, nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp OK ir paslaugų kokybės dimensijų. Šie ryšiai patvirtina, kad OK plėtojimas ir stiprinimas turi teigiamą poveikį NŠO paslaugų kokybei. Šis poveikis pasireiškia tuo, kad stipri OK skatina darbuotojų išitraukimą į NŠO veiklą, teigiamai veikia jų motyvaciją dirbti, gerinti teikiamų paslaugų procesą, skatina labiau orientuotis į mokinius ir jų poreikius. OK vystymas taip pat didina organizacijų ir jų darbuotojų lankstumą, gebėjimą prisitaikyti prie vykstančių pokyčių.

Tyrimo metu buvo atliktas Vilniaus m. NŠO OK ir teikiamų paslaugų kokybės įvertinimas, OK poveikio NŠO paslaugų kokybei nustatymas. Įvertinus tiriamų NŠO OK buvo nustatyta, kad orientacija į darbuotojus, tiriamose organizacijose, vidutinė. Tyrimu nustatyta, kad OK dalinai skatina darbuotojų tarpusavio pagarbą bendruomeniškumo jausmą. Orientacijos į darbuotojus trūkumas susilpnina NŠO OK. Tai patvirtina Quyen, Huong ir Anh (2024), kurie nustatė, kad darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje yra vienas svarbiausių jos veiklos elementų padedančių ne tik formuoti stiprią OK, bet ir pagerinti jos veiklos rodiklius. Kitas tyrimas, Quyen, Huong ir Anh (2024) atskleidžia, kad orientacija į darbuotojus skatina juos sąmoningai ar nesąmoningai priimti OK ir įsitraukti į organizacijos veiklą bei siekti jos iškeltų tikslų. Tyrėjų nuomone orientacija į darbuotojus pasiekama per organizacinę komunikaciją, atlygį, pripažinimą bei kompensaciją. Tai padeda suburti tvirtą bendruomenę, kurią vienija bendros vertybės, siekiai ir interesai. Tai leidžia siekti kryptingo NŠO veiklos ir teikiamų paslaugų kokybės gerinimo. Orientacijos į darbuotojus NŠO patvirtina ir Damesin ir kt. (2014), Viešosios politikos ir vadybos instituto (2024), kurie atskleidė, kad NŠ sektoriaus organizacijoms būdinga didelė atskirtis tarp vadovybės ir darbuotojų.

Atlikta analizė leido nustatyti, jog tiriamose NŠO lyderystė nėra slopinama, tačiau lyderiai organizacijų veikloje ir OK formavimo procese dalyvauja pasyviai. Jie nėra orientuoti į darbuotojų produktyvumo ir gerovės kūrimą. Tai formuoja poreikį stiprinti lyderystę NŠO. Tai patvirtina ir kitų mokslininkų tyrimai. Arsathong ir Julsuwan (2024) nustatė, kad NŠO paslaugų kokybė tiesiogiai susijusi su vadovų lyderyste. Stiprūs lyderiai suburia darbuotojus, formuoja jų vertybių sistemą, skatina vadovautis organizacijos vertybėmis. Remiantis Sutarto, Mulyono ir Shofwan (2021) lyderiai gali apibrėžti ir suformuoti NŠO veiklos viziją ir įkvėpti kitus darbuotojus jos siekti. Paprastai NŠO lyderiai geba nustatyti pagrindines NŠO problemas ir sutelkti kolektyvą jas spręsti. Tai savo ruožtu gali turėti teigiamą poveikį NŠO paslaugų kokybės gerinimui.

Tyrimu nustatyta, kad konfliktai tiriamose NŠO yra valdomi, tačiau nepakankami konstruktyviai. Manoma, kad viena iš esminių konfliktų valdymo problemų yra tai, kad NŠO neturi aiškių konfliktų

valdymo strategijų ir priemonių, leidžiančių užtikrinti veiksmingą konfliktų prevenciją. Guerra, Martínez ir Medina (2020) nustatė, kad konfliktai susilpnina OK, nes skatina kolektyvo susiskaldymą, nepasitikėjimą ir mažina darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą. Remiantis Imtiaz, Rizvi ir Hassan (2022), konfliktai organizacijoje mažina darbuotojų motyvaciją dirbti joje, o tai siejama su darbuotojų kaita ir prasta teikiamų paslaugų kokybe. Lorincová, Miklošik ir Hitka (2022) tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad dažni konfliktai organizacijoje skatina darbuotojus nebendradarbiauti, atsiriboti nuo bendrų (organizacinių) tikslų siekimo.

Tiriant komandinio darbo organizavimo lygį tiriamose NŠO, nustatyta, kad kai kurios organizacijos aktyviai plėtoja komandinį darbą, kitos priešingai. Tokie rezultatai atsikleidžia, kad NŠO turėtų būti stiprinamas komandinis darbas. Šią išvadą patvirtina anksčiau atlikti tyrimai, Govender ir Naidoo (2022) nustatė, kad stiprią OK turinčios organizacijos plėtoja komandinį darbą, nes jis sustiprina ryšius tarp darbuotojų, skatina jų įsitraukimą. Soomro ir Shah (2019) nustatė, kad komandinis darbas stiprina darbuotojų įsitraukimą, bendradarbiavimą. Govender ir Naidoo (2022) taip pat akcentuoja, kad NŠO norint užtikrinti paslaugų kokybę reikia formuoti kvalifikuotų darbuotojų komandą, kurie galėtų aktyviai bendradarbiauti ir spręsti kylančias problemas.

Analizuojant tiriamų NŠO OK atvirumą naujovėms ir prisitaikymą prie pokyčių, nustatyta, kad naujovės yra priimtinos, tačiau nėra labai skatinamos. NŠO darbo komandos geba prisitaikyti prie planų ar veiklos krypties pokyčių, tačiau susiduria su sunkumais. Šiuos tyrimo rezultatus patvirtina Hiltunen, Palo-Oja ir Perkkiö (2021) tyrimo rezultatai, kurie atskleidė, kad ES organizacijos susiduria su įvairiais iššūkiais diegiant inovacijas, tam neretai priešinasi patys darbuotojai. Tačiau Malagas ir kt. (2018), Malagas, Kontos ir Yilmaz (2022) tyrimai patvirtina, kad būtent inovacijos ir NŠO gebėjimas jas įsisavinti, adaptuotis lemia veiklos veiksmingumą, gebėjimą užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą esant nestabilumui.

NŠO OK vertinimo palyginimas tarp skirtingų darbuotojų grupių atskleidė, kad moterų vertinimu NŠO OK labiau orientuota į darbuotojus nei vyrų vertinimu. Vyresnio amžiaus darbuotojų (60 m. ir daugiau) vertinimu lyderystė yra išreikšta stipriau nei vidutinio ir jaunesnio (25-29 m.) amžiaus darbuotojų vertinimu. Administracijos darbuotojai geriau vertina konfliktų valdymą NŠO nei pedagogai ar kitų pareigybių darbuotojai. Lyderystės raišką organizacijoje geriau vertina darbuotojai turintys 6 -10 metų darbo stažą nei darbuotojai kurių darbo stažas daugiau nei 10 metų ar iki 5 metų. 6 -10 metų darbą stažą turintys darbuotojai geriau vertina NŠO prisitaikymą prie naujovių nei darbuotojai turintys daugiau nei 10 metų darbo stažą ar darbuotojai, kurių darbo stažas iki 5 metų.

Atlikta NŠO OK analizė atskleidė, kad tiriamų organizacijų OK nėra pakankamai išplėtoti ir turėtų būti geriami.

Tyrimo metu buvo atliktas Vilniaus m. NVŠ organizacijų teikiamų paslaugų kokybės įvertinimas. NŠO paslaugų patikimumo įvertinimas leidžia teigti, kad NŠO siekia užtikrinti stabilų paslaugų teikimą,

dalinę orientaciją į mokinių ir jų tėvų poreikius, stengiasi, kad mokiniai pasiektų veiklos rezultatų, rūpinasi mokinių gerove. Įvertinimo rodikliai leidžia teigti, kad NŠO paslaugų patikimumas labai priklauso nuo organizacijos teikiamų paslaugų proceso kontrolės ir individualaus pedagogų požiūrio į patikimumo užtikrinimą, santykių su mokiniais formavimą ir ugdymo proceso organizavimą. Farhan, Sadiq ir Zwayyer (2024) patvirtina paslaugų patikimumo svarbą teikiamų paslaugų kokybei. O Zun ir kt. (2018) nustatė, kad NŠO paslaugų patikimumas yra susijęs su įstaigos darbuotojų kompetencija.

Reputacijos vertinimu nustatyta, kad suformuota NŠO reputacija turi reikšmingą poveikį tėvų ir vaikų apsisprendimui, susijusi su organizacijos veiklos sėkme. NŠO reputaciją formuoja veikdamos skaidriai, informuodamos paslaugų vartotojus. Tačiau tirtos NŠO nepakankamai dėmesio skiria bendruomenės formavimui, atgalinio ryšio užtikrinimui, ugdymo proceso individualizavimui. Šiuos tyrimo rezultatus patvirtina Ramovš ir Milfelner (2023), kurie nustatė sąsajas tarp paslaugų kokybės suvokimo ir NŠO reputacijai. Zholudeva ir Elkina (2023) tyrimas atskleidžia, kad OK padeda sustiprinti NŠO reputaciją.

Personalo vertinimo rezultatai leidžia teigti, kad ne visas NŠO akademinis personalas turi reikiamas kompetencijas ir kvalifikaciją, jam trūksta bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžių, metodinės patirties, pasirengimo teikti konsultacijas ir aktyviai bendradarbiauti su ugdytiniais ir jų tėvais. Dalinai tokią situaciją lemia tai, kad NŠO susiduria su poreikiu užtikrinti veiklos efektyvumą ir kontroliuoti veiklos kaštus. Todėl daugelis pedagogų turi dideles grupes, jiems deleguota atsakomybė už įvairių organizacinių klausimų sprendimą ir ugdymo planų įgyvendinimą. Dėl šios priežasties pedagogai negali skirti pakankamai laiko ugdymo proceso individualizavimui, aktyviai komunikacijai su mokiniais ir jų tėvais. Kita problema yra susijusi su pedagoginio personalo kvalifikacija. Ši problema yra nulemta kvalifikuotų pedagogų trūkumo, dėl to NŠO sunku išlaikyti kvalifikuotus specialistus, kas lemia darbuotojų kaitą ir poreikį priimti jaunos specialistus, kuriems trūksta patirties. Atitinkamai tai gali lemti tam tikrus nesklandumus ugdymo ir komunikacijos procese. Siswati ir kt. (2020) tyrimas taip pat patvirtina personalo svarbą užtikrinant NŠO paslaugų kokybę bei pagrindė poreikį NŠO formuoti kvalifikuotų darbuotojų komandą, kurie būtų įtraukti į organizacijos veiklą.

Fizinio akivaizdumo rodiklių įvertinimas atskleidė, kad NŠO taiko tinkamas priemones ir įrangą ugdymo procesui organizuoti, kuria pakankamai saugią ir patogią fizinę infrastruktūrą atitinkančią mokinių ir jų tėvų poreikius. Tačiau nepakankamai dėmesio skiriama ugdomajai medžiagai, jos pritaikymui ugdytinių poreikiams.

NŠO imasi veiksmų užtikrinant platesnes lankomumo galimybes, praktinę užsiėmimų orientaciją. Abu-Nahel ir kt. (2020) nustatė, kad paslaugas teikiančioms organizacijoms labai svarbu užtikrinti darbuotojų lankstumą, gebėjimą prisitaikyti prie klientų poreikių ir tobulėti, kad galėtų patenkinti šiuos poreikius.

Atlikta analizė pagrindžia poreikį NŠO stiprinti teikiamų paslaugų kokybę išskirtose kokybės dimensijose.

Atlikus koreliacinių ryšių, tarp NŠO OK ir paslaugų kokybės dimensijų analizę, nustatyti, kad OK turi poveikį NŠO paslaugų kokybei. Orientacija į darbuotojus, lyderystė, konfliktų valdymas, komandinis darbas ir naujovės turi teigiamą poveikį NŠO paslaugų kokybei, kuris tiriamų organizacijų atveju pasireiškia vidurinio stiprumo koreliaciniais ryšiais. Šie ryšiai patvirtina, kad stiprinant išskirtas OK dimensijas bus gerinama teikiamų paslaugų kokybė. Atitinkamai nustatytas poveikis patvirtina suformuotą **hipotezę**: organizacinė kultūra turi teigiamą poveikį NŠO paslaugų kokybei.

3.5 Organizacinės kultūros vystymo sprendimai siekiant gerinti NŠO ugdymo paslaugų kokybę

Remiantis atlikta analize išskiriamos tokios NŠO OK dimensijos, kurios turėtų būti plėtojamos siekiant gerinti teikiamų paslaugų kokybę (28 lentelė). Nustačius esmines NŠO OK problemas ir apibrėžus jų sprendimo kryptis bei sprendimus, pateikiamos jų įgyvendinimo rekomendacijos. Stiprinant NŠO OK siūloma vadovautis Schein modeliu, formuoti darbuotojams aktualias vertybes ir simbolius, taip pat formuoti išskirtinius artefaktus, tokius kaip darbuotojų aprangos kodas, fizinis akivaizdumas, organizacijos simboliai, kalba. NŠO, kurios susiduria su OK formavimo poreikiu, rekomenduojama taikyti Guley sukurtą modelį, kuris pateikia nuoseklų OK vystymo algoritmą, kurį gali adaptuoti kiekviena NŠO pagal savo poreikius.

28 lentelė. NŠO OK vystymo kryptys ir sprendimai

Problema	OK vystymo kryptis	Sprendimai
Silpna NŠO OK orientacija į darbuotojus	Orientacijos į darbuotojus stiprinimas	Darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą. Komunikacijos gerinimas Pasiekimų pripažinimas
Silpnai išvystyta lyderystė	Lyderystės stiprinimas	Lyderių identifikavimas Organizacijos vadovų pritarimas pedagogų lyderystei Pedagogų švietimo lyderystės klausimais organizavimas Lyderystės kompetencijų ugdymas Mentorystė

Nepakankamai veiksmingas konfliktų valdymas	Konfliktų valdymo strategijos formavimas ir įgyvendinimas	Tarpininkavimo modelis Bendradarbiavimo strategija Konfliktų prevencija
Silpnai išvystytas inovacijų diegimas, prisitaikymas prie pokyčių	Pokyčių valdymo organizavimas	Pokyčių identifikavimas Darbuotojų parengimas pokyčiams Prisitaikymo pokyčiams planavimas

Orientacijos į darbuotojus stiprinimą siūloma įgyvendinti remiantis penkiais sprendimais:

Darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą. Rekomenduojama NŠO vadovams stiprinti darbuotojų įtraukimą į svarbių sprendimų priėmimą, naujų paslaugų kūrimą, esamų paslaugų teikimo proceso gerinimą. Įtraukimui užtikrinti rekomenduojama organizuoti susirinkimus, kurių metu kolektyviai būtų aptariamos reikšmingos problemos, bendrai ieškoti galimi jų sprendimai. Tai sustiprins darbuotojų įtraukimą, formuos suvokimą, kad organizacija vertina savo specialistus ir vadovybei svarbi jų nuomonė bei teikiami pasiūlymai.

Komunikacijos gerinimas. Siūloma sukurti vidinę darbuotojų informavimo sistemą, tam galima panaudoti elektroninį paštą, intranetą ar socialinius tinklus. Informavimo sistemos tikslas užtikrinti, kad visi darbuotojai gautų svarbią informaciją susijusią su organizacija ir vykdoma veikla.

Pasiekimų pripažinimas. Siūloma NŠO vadovybei rinkti mėnesio, metų darbuotojus, kuriems būtų įteikiamos padėkos ir/ ar skiriamos premijos (aprašyti vidiniuose organizacijos dokumentuose). Tai sustiprintų darbuotojų motyvaciją.

Lyderystės stiprinimui siūloma taikyti šiuos sprendimus:

Lyderių identifikavimas. Ši praktika plačiai taikoma verslo organizacijose, kurių vadovai išskiria aukštos kvalifikacijos specialistus ir skatina jų lyderystę organizacijoje. Analogiška praktika gali būti sėkmingai pritaikoma NŠO, išskiriant pedagogus turinčius aukštą kvalifikaciją, patirtį ir pasiekimus ugdymo srityje, skatinant jų lyderystę.

Organizacijos vadovų pritarimas pedagogų lyderystei apima barjerų panaikinimą, jos skatinimo būdų ir priemonių numatymą, paramos jų siūlomiems pokyčiams suteikimą, pagalbą jų įgyvendinimo procese.

Mokymų švietimo lyderystės klausimais organizavimas, rekomenduojama NŠO organizuoti seminarus lyderystės tematika, sudaryti galimybę dalyvauti lyderystės ugdymo kursuose.

Lyderystės kompetencijų ugdymas: Siūloma NŠO parengti vidinio naudojimo metodinę medžiagą, apimančią informaciją apie pedagogų lyderystės kompetencijas ir jų įgijimą.

Mentorystė. NŠO OK vertinimas pagal amžių atskleidė, kad jaunesnio amžiaus darbuotojams trūksta kompetencijos ir lyderių paramos. O didesnę stažą turintys darbuotojai mano, kad organizacijoje nepakankamai skatinama lyderystė. Įvertinant tai, siūloma plėtoti mentorystę, kuomet didelę patirtį ir

kompetenciją turintys darbuotojai dalinasi su jaunais specialistais sukaupta patirtimi, apmoko kaip užtikrinti kokybišką ugdymo procesą, atkreipia dėmesį į dažniausiai pasitaikančias klaidas. Mentorystė padės naujiems darbuotojams greičiau adaptuotis organizacijoje ir sumažins jų padaromų kokybės klaidų apimtį. Kartu tai paskatins kitų darbuotojų lyderystę.

Konfliktų valdymo strategijos formavimui ir įgyvendinimui NŠO siūlomi tokie sprendimai:

Tarpininkavimo modelis, siūloma taikyti sprendžiant vidinius ir išorinius konfliktus. Siūlomas modelis numato, kad NŠO vadovas arba kitas atsakingas asmuo, vykdo tarpininko vaidmenį tarp konfliktuojančių pusių. Tarpininkas atlieka konfliktinės situacijos analizę, identifikuoja priežastis, apibrėžia galimus sprendimo būdus ir pasiūlo priimtinausius sprendimus konflikto dalyviams. Šis modelis gali padėti greitai ir konstruktyviai išspręsti įvairaus sudėtingumo konfliktus.

Bendradarbiavimo strategija siūloma taikyti sprendžiant vidinius konfliktus. Taikant šią strategiją vadovas skatina konfliktuojančias puses dirbti kartu, kad būtų surastas abiem pusėms priimtinausias sprendimas.

Konfliktų prevencija siūloma taikyti siekiant užkirsti galimų konfliktų raišką. Konfliktų prevenciją siūloma įgyvendinti tokiais metodais:

- formuojant pagarbaus elgesio normas, taisykles;
- skatinant tarpusavio pagarbą;
- skatinant diskusijas;
- užtikrinat sklandžią komunikaciją ir apsikeitimą informacija;
- informuojant darbuotojus apie neigiamą konfliktų poveikį.

Pokyčių valdymo organizavimui įgyvendinti siūlomi šie sprendimai:

Pokyčių identifikavimas, numato NŠO veiklai svarbių pokyčių ir jų poveikio apibrėžimą.

Darbuotojų parengimas pokyčiams, siūloma informuoti darbuotojus apie numatomus ar vykstančius pokyčius, kartu su darbuotojais apibrėžti veiksmus reikalingus užtikrinti prisitaikymą prie pokyčių organizaciniame ir asmeniniame lygmenyje.

Prisitaikymo pokyčiams planavimas, siūloma numatyti pokyčių valdymo strategiją ir jos įgyvendinimo veiksmus, apibrėžiant juos laike ir numatant reikiamus išteklius.

Pateikiami NŠO OK stiprinimo sprendimai yra orientuoti tiriamoms organizacijoms. Tačiau kiekviena organizacija turėtų pritaikyti šiuos siūlymus atsižvelgiant į savo veiklos ypatumus ir OK problemas. Tokiu būdu galima tikėtis sustiprinti NŠO OK ir pagerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Apibendrinant, siekiant gerinti NŠO ugdymo paslaugų kokybę išskirtos keturios OK vystymo kryptys: orientacijos į darbuotojus, lyderystės stiprinimas, konfliktų valdymo strategijos formavimas ir įgyvendinimas, pokyčių valdymo organizavimas.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus neformaliojo švietimo organizacijų OK ypatumus ir jos vystymo svarbą nustatyta, kad stipri OK turi reikšmingą poveikį NŠO veiklai, kuri pasireiškia skirtingose dimensijose. Stipri NŠO OK skatina darbuotojų įsitraukimą, teigiamai veikia tikslų siekimą, sprendimų priėmimą. Turi reikšmingą poveikį darbuotojų bendradarbiavimui, darbo efektyvumui, lojalumui, naujų technologijų ir inovacijų diegimui.

2. Apibrėžus NŠO paslaugų kokybę ir jos užtikrinimą neformaliojo švietimo organizacijose, nustatyta, kad paslaugos kokybė yra paslaugos savybių visuma užtikrinanti kokybės standartų ir vartotojų poreikių atitikimą. Ugdymo paslaugų kokybė yra dinamiška, susijusi su ugdymo turiniu, darbuotojų darbu, procesais ir užduotimis bei aplinka. Ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimas yra svarbus visuomenei, švietimo sistemai ir ugdymą organizuojančioms įstaigoms. Remiantis LR teisės aktais, moksliniais tyrimais, nustatyta, jog ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimas yra grindžiamas kokybės elementais ir kriterijais. Ugdymo paslaugų kokybę apibrėžia penki pagrindiniai elementai: patikimumas, reagavimas, užtikrinimas, empatija, apčiuopiamumas. NŠO paslaugų kokybę lemia tokie pagrindiniai veiksniai: ugdymo standartų įgyvendinimas, lyderystė, pedagogų darbo kokybė, edukacinių programų kokybė, NŠO materialinės ir techninės bazės būklė, infrastruktūra, ugdymo proceso inovacijų diegimas, orientacija į besimokančiųjų poreikius, pedagogų motyvacija, besimokančiųjų motyvacija mokytis. NŠO susiduria su sunkumais formuojant ugdymo kokybės sistemą, pagal kurią vyktų ugdomosios veiklos ar mokymai, NŠO darbuotojams trūksta lankstumo, nusiteikimo siekti paslaugų kokybės kasdieniniame ugdymo procese.

3. Nustatytos kompleksinės OK poveikio NŠO paslaugų kokybei demencijos. Efektyvios OK kūrimas padeda sukurti pozityvią darbo aplinką, didinti darbuotojų motyvaciją dirbti, stiprina bendravimą ir bendradarbiavimą. Stipri NŠO organizacinė kultūra padeda sukurti palankias darbo sąlygas ir veiksmingą motyvacinę politiką, skatina kiekvieno darbuotojo dalyvavimą NŠO paslaugų vystyme, socialiniame ir kultūriniame gyvenime. Visi šie poveikio elementai stiprina NŠO paslaugų kokybę.

4. Ištyrus OK poveikį paslaugų kokybei, nustatyta:

- tiriamų NŠO OK nėra pakankamai išplėtoti, silpna orientacija į darbuotojus, nustatyti lyderystės sunkumai, nepakankamai veiksmingas konfliktų valdymas, taip pat silpnai išvystytas inovacijų diegimas.
- įvertinus NŠO paslaugų kokybę nustatyta, kad ji yra aukštesnė nei vidutinė, užtikrinant teikiamų paslaugų patikimumą, pasiektas jų teikimo stabilumas, dalinė orientacija į mokinių

ir jų tėvų poreikius. NŠO užtikrina tinkamą teikiamų paslaugų reputaciją, siekia būti lanksčios, sukurti saugią fizinę infrastruktūrą. Tačiau NŠO susiduria su pedagoginio personalo kompetencijos problemomis, nepakankamu darbuotojų įsitraukimu į organizacijos veiklą, paslaugų teikimo procesą, nepakankamai dėmesio skiria bendruomenės formavimui, atgalinio ryšio užtikrinimui, ugdymo proceso individualizavimui, nepakankamai dėmesio skiriama ugdomajai medžiagai, jos pritaikymui ugdytinių poreikiams.

Tyrimo naujumas. Atlikta analizė ir tyrimas suteikia papildomų duomenų apie NŠO OK poveikį teikiamų paslaugų kokybei. Ankstesni tyrimai NŠO OK ir paslaugų kokybės problematiką analizavo atskirai. Šis tyrimas patvirtina, kad NŠO stiprindamos savo OK gerina teikiamų paslaugų kokybę.

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo duomenų bei teorine problemos analize teikiamos rekomendacijos skirtos tiriamų NŠO OK vystymui siekiant gerinti NŠO paslaugų kokybę:

1. Orientacijos į darbuotojus stiprinimui, siūloma didinti ir reguliariai vykdyti darbuotojų įtraukimą į organizacijos veiklą organizuojant kas savaitinius susirinkimus, kurių metu kolektyviai būtų aptariamoms reikšmingoms problemoms, bendrai ieškomi galimi jų sprendimai. Taip pat siūloma gerinti komunikaciją sukuriant vidinę darbuotojų informavimo sistemą. Rekomenduojama NŠO vadovybei daugiau dėmesio skirti darbuotojų pasiekimų pripažinimui.
2. Lyderystės stiprinimui siūloma atlikti lyderių identifikavimą, stiprinti organizacijos vadovų pritarimą pedagogų lyderystei, organizuoti pedagogų švietimą lyderystės klausimais, lyderystės kompetencijų ugdymą. Papildomai rekomenduojama plėtoti mentorystę skatinant patyrusių pedagogų dalijimąsi sukaupta patirtimi su jaunais specialistais.
3. Konfliktų valdymo gerinimui siūloma NŠO vadovybei taikyti tarpininkavimo modelį ir bendradarbiavimo strategiją sprendžianti vidinius ir išorinius konfliktus. Taip pat plėtoti konfliktų prevenciją formuojant pagarbaus elgesio normas, taisykles, užtikrinat sklandžią komunikaciją ir apsikeitimą informacija.
4. Pokyčių valdymo organizavimui siūloma taikyti pokyčių identifikavimo, darbuotojų parengimo pokyčiams ir prisitaikymo pokyčiams planavimo metodus.
5. Komandos telkimui siūloma organizuoti supervizijas, kurios padėtų suvienyti komandą sprendžiant gilumines organizacijos problemas.

LITERATŪRA

Teisės ir kiti normatyviniai aktai

1. *Dėl Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijos patvirtinimo*. (2006). Lietuvos respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2006 m. sausio 12 d. įsakymas Nr. 4-115. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.269178/asr>
2. Dėl Neformaliojo vaikų švietimo ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodikos patvirtinimo. Lietuvos respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. kovo 28 d. įsakymas Nr. 4824. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c6c8dbe2519511e98bc2ba0c0453c004?jfwid=q8i88lp51>
3. *Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymo (2014)*. NR. VIII-822 pakeitimo įstatymas. TAR, 2014-07-22, Nr. 104292014 m. liepos 10 d. Nr. XII-1018
4. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489*. (1991). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>
5. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2011). *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.412512>
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2021). *2021-2030 m. nacionalinis pažangos planas*. <https://www.vsfsvvp.lt/2021-2030-m.-nacionalinis-pazangos-planas/168>
7. Viešosios politikos ir vadybos institutas (2024). *Neformaliojo suaugusiųjų švietimo plėtra Lietuvoje: finansavimo alternatyvų analizė*. Švietimo ir mokslo ministerija. https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Papildomas%20menui2/ES_parama/VPVI%20studija%20Neformalusis%20svietimas.pdf

Moksliniai šaltiniai

8. Abdelhamid, M. H. S. (2024). *Exploring Purpose, Practices, and Impacts of Non-Formal Education in Egypt*. American University in Cairo.
9. Abdullahi, M., Raman, K., & Solarin, S. (2021). Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement in Malaysia Educational Sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232-246. doi: 10.22034/IJSOM.2021.3.1

10. Aboubakr, R. M., & Bayoumy, H. M. (2022). Evaluating educational service quality among dentistry and nursing students with the SERVQUAL model: a cross-sectional study. *J. Taibah Univ. Med. Sci.*, 17, 648–657. doi: 10.1016/j.jtumed.2022.01.009
11. Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Human resource flexibility and its relationship to improving the quality of services. *International Journal of Information Systems Research (IJAISR)*, 4(8), 23-44.
12. Adam, A. et al. (2020). The Mediation Effect of Organizational Commitment in the Relation of Organization Culture and Employee Performance. In 3rd *Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018)*, 260-264, Atlantis Press.
13. Adebayo, O. O., & Onifade, O. O. (2021). The meaning and scope of adult education. *Fundamental Issues*, 18, 1 – 8.
14. Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian universities. *Int. J. Business Market. Manag.* 5, 11–26. Prieiga internetu: <http://www.ijbmm.com/paper/Mar2020/8340436031.pdf>
15. Al Dari, T., Jabeen, F., Hussain, M., & Al Khawaja, D. (2021). How types of organizational culture and technological capabilities contribute to organizational learning. *Management Research Review*, 44(3), 437-459.
16. Alexandro, R. (2020). Application of Total Quality Services to Increase Non-Formal Education Institution Capacity in Kampung Inggris Kediri. *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 14(1), 63-76.
17. Alijanzadeh, M. et al. (2018). Assessment of educational service quality gap: the students' perspectives. *Educ. Res. Med. Sci.* 7, 1–7. doi: 10.5812/erms.80246
18. Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163-188.
19. Areekkuzhiyil, S. (2016). *Organizational Culture as Determinant of Knowledge Sharing Practices of Teachers Working in Higher Education Sector*. Online Submission.
20. Arsathong, S. & Julsuwan, S. (2024). Components and Indicators of Education Management According to Sub-District Non-Formal and Informal Education Centre Standards for Excellence. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 11(1). 103-114.
21. Atieq, M. Q. (2019). Comparative analysis of employee engagement in employees Generation X, Y, and Z. *Al-Amwal: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 11(2), 285-299.
22. Badia, E., Navajas, J., & Losilla, J. M. (2020). Organizational culture and subcultures in the spanish nuclear industry. *Applied Sciences*, 10(10), 3454.

23. Beer, L. ir Vos, D. (2018). Education in Modern Society. *Eric*, 16, 1 – 9. Prieiga internetu: <https://eric.ed.gov/?id=ED586129>
24. Bekirova, E. (2022). Modern problems and prospects for assessing the quality of educational services. *Problems of modern pedagogical education*, 75, 31 - 33.
25. Bohórquez, E., Caiche, W., Benavides, V., & Benavides, A. (2021). Motivation and job performance: human capital as a key factor for organizational success. In *Congress in Sustainability, Energy and City* (pp. 123-133). Cham: Springer International Publishing.
26. Dajani, M. A., & Mohamad, M. S. (2017). Leadership styles, organizational culture and learning organizational capability in education industry: evidence from Egypt. *International Journal of Business and Social Research*, 6(11), 42-57.
27. Darlin, D., Petrus, P., & Tandi, A. (2021). Strategy analysis of non-formal education service quality at the department of education and culture, Mamasa district. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 3(2), 141-148. doi: <https://doi.org/10.36418/dev.v3i2.117>
28. Damesin, R. et al. (2014). *Challenges, actors and practices of non-formal and informal learning and its validation in Europe*. European Trade Union Institute (ETUI). Prieiga internetu: <https://www.etui.org/sites/default/files/14%20Challenges%20learning%20in%20Europe%20Fayolle%20Web%20version.pdf>
29. Elihami, E., & Ibrahim, I. (2019). Teaching variation in learning for the nonformal education department. *Jurnal Edukasi Nonformal*, 1(1), 29-40.
30. Ellis, F. Y. A., Kwofie, T. E. & Aigbavboa, C. (2023). Significant cultural intelligence attributes for performance effectiveness in cross-organisational project teams. In C. Aigbavboa, W. Thwala, & D. Aghimien (Eds.), *Towards a sustainable construction industry: The role of innovation and digitalisation* (pp. 551–569). Cham: Springer International Publishing.
31. Fakhruddin, I. S. (2019). The impact of non-formal education in community development: a case study in Pati, Indonesia. *International Journal of Innovation. Creativity and Change*, 5(5), 339-352.
32. Farhan, N. D., Sadiq, B. H., & Zwayyer, M. H. (2024). The impact of using artificial intelligence techniques in improving the quality of educational services/case study at the University of Baghdad. In *Frontiers in Education*, 9, 1 - 20.
33. Farhan, L. A., Luay, L. M., Fattah, M., & Abdel, A. L. M. (2022). AI and its impact in the quality of educational service. *Alkut university college journal*, 4, 124–135. Prieiga internetu: https://js.alkutcollege.edu.iq/article_19556.html
34. Fidyah, D.N. & Setiawati, T. (2020). Influence of organizational culture and employee engagement on employee performance: job satisfaction as intervening variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64-81.

35. Fithriana, N. & Adi, A.N. (2017). Dominant Effect between Compensation, Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Improvement. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 670-676.
36. Ganbold, B., Park, K., & Hong, J. (2022). Study of educational service quality in Mongolian universities. *Sustain. For.*, 15, 580 - 586. doi: 10.3390/su15010580
37. Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *The academy of management annals*, 9(1), 1-54.
38. Groysberg, B., Lee, J., Price J., & Cheng, J. Y. J. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture – How to manage the eight critical factors elements of organizational life. Harvard Business Review, From the Magazine, 4, 1 - 12. Prieiga internetu: <https://www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/the-leaders-guide-to-corporate-culture.pdf>
39. Govender, K., & Naidoo, S. (2022). The Relationship between Organizational Culture, Organizational Commitment and Organizational Performance: A Study of an African Bank in Southern Africa. *The Journal of Accounting and Management*, 12(3), 1 - 9.
40. Guerra, J. M., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2020). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. In *Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance* (pp. 157-176). Psychology Press.
41. Guley, I. (2015). Formation and development of organizational culture in an innovative environment. *SISP*, 3, 1 – 9.
42. Haming, M., Murdifin, I., Syaiful, A. Z., & Putra, A. H. P. K. (2019). The application of SERVQUAL distribution in measuring customer satisfaction of retails company. *J. Distrib. Sci.* 17, 25–31. doi: 10.15722/jds.17.2.201902.25
43. Hidayat, C., Hermawan, A., & Berliyanti, D. O. (2024). The influence of organizational culture, transformational leadership on organizational citizenship behaviors, and organizational commitment through employee engagement. *Indonesian Journal of Education and Social Sciences*, 3(2), 100-120. doi:[10.56916/ijess.v3i2.635](https://doi.org/10.56916/ijess.v3i2.635)
44. Hiltunen, E., Palo-Oja, O. M., & Perkkiö, M. (2021). Creating and Implementing Standardized Management Innovation in a Large Organization. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 10(1), 77-87.
45. Hsieh, C. C., Chien, W. C., Yen, H. C., & Li, H. C. (2022). Same same” but different? Exploring the impact of perceived organizational support at the school and teacher levels on teachers’ job engagement and organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1067054>

46. Imtiaz, S., Rizvi, S. A. H., & Hassan, N. (2022). Impact of conflict management styles on employee motivation and organization performance of banking industry of Bahawalpur in digital era. *Business Review of Digital Revolution*, 2(2), 28-35.
47. Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., & Huang, Y. A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964-987.
48. Jabeen, F., & Isakovic, A. A. (2018). Examining the impact of organizational culture on trust and career satisfaction in the UAE public sector. *Employee Relations*, 40(6), 1036-1053.
49. Kibanova, A.Y. (2014). *Personnel management: theory and practice. Management of organizational culture*. Prospect.
50. Khumsamart, S. (2022). Innovative Management Strategies for the Office of Non-Formal and Informal Education in the Digital Age. *Journal of Management in Business, Healthcare, and Education*, 1(2), 11, 1-21. Prieiga internetu: <https://ssrn.com/abstract=4004307>
51. Konakova, O. V. (2015). On the issue of the influence of organizational culture on the company's activities. *Bulletin of ChelSU*, 1 (356), 1 - 6.
52. Koswara, D., Hardhienata, S., & Retnowati, R. (2021). Increasing Teacher's Organizational Commitment Through Strengthening Teamwork, Situational Leadership and Self-Efficacy. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 228–238. Prieiga internetu: <https://ejournal.papanda.org/index.php/ijess>
53. Kuchina, O. V. (2022). Organizational culture as one of the foundations for successful functioning of an enterprise. *Young scientist*, 13 (408), 62-64.
54. Kumar, S. K., Del Giudice, M., Tarba, S. Y., & De Bernardi, P. (2019). Top Management Team Shared Leadership, Market-Oriented Culture, Innovation Capability, and Firm Performance. In *IEE Transactions on Engineering Management*, 4, 1 – 13. doi: 10.1109/TEM. 2019.2946608.
55. Kusuma, A. et al. (2022). The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Loyalty Which an Impact on The Performance of Employees of Pt Patria Maritim Perkasa (PMP) BATAM. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 2(1), 67-74.
56. Laksono, B. A. (2017). Peran pendidikan alternatif dalam menumbuhkan karakter demokratis. In *Seminar Nasional Pendidikan*, 2(1), 111–119.
57. Lee, W. R., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2021). How leaders' positive feedback influences employees' innovative behavior: The mediating role of voice behavior and job autonomy. *Sustainability*, 13(4), 1- 11.

58. Liu, S. F., Fan, Y. J., Luh, D. B., & Teng, P. S. (2022). Organizational Culture: The Key to Improving Service Management in Industry 4.0. *Applied Sciences*, 12(1), 1 - 8. <https://doi.org/10.3390/app12010437>
59. Lorincová, S., Miklošík, A., & Hitka, M. (2022). The role of corporate culture in economic development of small and medium-sized enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(1), 220–238. <https://doi.org/10.3846/tede.2021.15983>
60. Madu, B. C. (2012). Organizational culture as driver of competitive advantage. *JABE*, 5, 1–9.
61. Mafrudoh, M. (2023). Impact of organizational culture on employee performance. *Journal of Finance, Economics and Business*, 1(2), 65-82.
62. Malagas, K., Gritzalis, S., Nikitakos, N., & Fragoudaki, A. (2018). The Implementation of Goffee and Jones's Types of Organizational Culture in a Greek State-owned Organization that Introduced New Technologies. *Foundations of Management*, 9, 225244. doi: 10.1515/fman-2017-0018.
63. Malagas, K., Kontos, G. ir Yilmaz, A. (2022). Organizational Culture: Types and Critical Success Factors for Organizational Excellence. *Advances in Sociology Research*, 38, 75-108.
64. Manurung, P., Karimaliana, K., Ansi, R. Y., Harahap, D. A., Ginting, D., & Subagiharti, H. (2021). The involvement of non-formal education in students' learning needs during the covid-19 epidemic. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 3(4), 287-292.
65. Medina-Álvarez, E., & Sanchez-Medina, P. S. (2023). Types of organizational culture and sustainability in ecotourism businesses in southern Mexico. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28(56), 386-403.
66. Melania, M., Kadir, A., Respati, A., & Sachin, P. (2024). Contribution of Non-Formal Education to Improve the Quality of Human Resources. *Journal of Nonformal Education*, 10(1), 169–178.
67. Mikhalev, I. (2024). Development of organizational culture of an enterprise in the conditions of digital transformation. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 4 (63), 617 - 623.
68. Mursid, R., Saragih, A., & Sitompul, H. (2022). The Role Of Educational Technology In Learning Innovation For Community Education Development. *ICONSEIR 2021: Proceedings of the 3rd International Conference of Science*. doi: <https://doi.org/10.4108/eai.21-12-2021.2317244>
69. Muscalu, E. (2014). Organizational culture change in the organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 19(4), 392-396.
70. Nauman, S., Bhatti, S. H., Imam, H., & Khan, M. S. (2022). How servant leadership drives project team performance through collaborative culture and knowledge sharing. *Project Management Journal*, 53, 17–32. <https://doi.org/10.1177/>
71. Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>

72. Oladimeji, K. A., Abdulkareem, A. K., & Ishola, A. A. (2023). Talent Management, Organizational Culture and Employee Productivity: The Moderating Effect of Employee Involvement. *Journal of HRM*, 26(1), 1 - 14.
73. Partini, D., & Hidayat, A. N. (2024). Disaster risk reduction efforts through education in Indonesia: A literature review. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1314(1), 1 - 6. doi: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1314/1/012049>
74. Pandey, S. (2023). Organizational Culture and Employee Productivity. *Examining Applied Multicultural Industrial and Organizational Psychology*, 4, 58 – 77. doi: 10.4018/978-1-6684-7212-5.ch004
75. Patapas, A. ir Labenskytė, G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrityje atveju. *Viešojo politika ir administravimas*, 4, 589–603.
76. Priyadharsan, S. & Nithiya, P. (2020). Association between the Organizational Culture and Employees' Performance. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 4(8), 692-696.
77. Puspita, N., Nugroho, N. & Banun, A. (2020). The Influence of Organizational Culture and Work Engagement Over Employee Performance Mediated by Employee Loyalty. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 289-294.
78. Ranf, D. E., Halmaghi, E. E. & Badea, D. (2024). Modelling the Influences of Universities Culture on Sustainable Development. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 12(4), 448-466.
79. Rasool, S., Kiyani, A. A., Aslam, M. J., Akram, M. U., & Rajput, A. A. (2012). Impact of organizational culture on employees' career salience: an empirical study of banking sector in Islamabad, Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 299-306.
80. Ramovš, M., & Milfelner, B. (2023). The importance of educational service quality for customer satisfaction and organizational reputation. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 69(2), 29-40.
81. Saepudin, A., Akhyadi, A. S., & Saripah, I. (2019). Conceptual Models Development of Non-Formal Education Unit Management for Education Services Quality. *Jurnal Mimbar (Sosial dan Pembangunan)*. Bandung: P2U LPPM UNISBA, 35(2), 1 - 9.
82. Santoso, T.B. & Soehari, T.D. (2020). The influence of organizational culture, work satisfaction and generation Y characteristics of employee performance (Case Study at DKI Jakarta Regional Office BPJS Employment). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(4), 454-467.
83. Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
84. Schneiner, B., Gomez-Roma, V. Ostroff, C. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482

85. Serebrennikova, M.S., Fateeva N.B. & Alimardanova N.A. (2017). Corporate culture as a motivation factor. *AVU*, 3 (157), 97 – 104.
86. Setiyadi, B., Segara, R. M., & Sinambela, R. H. (2020). Prosedur Dan Tata Kerja Pendidikan Non Formal. *Learning Community: Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 4(2), 12 - 16. <https://doi.org/10.19184/jlc.v4i2.21288>
87. Shala, A. & Grajcevcic A. (2016). Formal and non-formal education in the new era. *Action Researcher in Education*, 7, 119–130. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/328812348_Formal_and_Non-Formal_Education_in_the_New_Era
88. Sen, L. et al. (2022). A profile view of healthcare service sector organizations through integration with organizational culture and subculture. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 17(2), 1–7. Prieiga internetu: <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.693774384264137>
89. Siswati, S., Astiena, A. K., & Savitri, Y. (2020). Evaluation of Online-Based Student Learning: Models During New Normal Pandemic Covid-19 in Indonesia. *Journal of Nonformal Education*, 6(2), 148–155. Prieiga internetu: <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jne>
90. Siswanto, E., & Hidayati, D. (2020). Management indicators of good infrastructure facilities to improve school quality. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 1(1), 69-81.
91. Singh, M. (2015). *Global Perspectives on Recognising Non-formal and Informal Learning: Why Recognition Matters*. Springer International Publishing.
92. Syamsul B., Aslam, M. ir Hermawan, Y. (2024). Innovation in Non-formal Education in Indonesia. *Journal of psychology and sustainable education*, 1, 51 – 56. doi: 10.62886/jpse.v1i2.7
93. Syam, A. R., ir Arifin, S. (2019). Quality of educational Services in Islam Perspective. *WESTECH 2018: Proceedings of 1st workshop on environmental science, society, and technology*, 439, 1 - 8.
94. Snigur, M. ir Bzova, L. (2024). The right to education or freedom of education: constitutional and sectoral aspects. *Constitutional and legal academic studies*, 4, 6 – 12. doi: 10.24144/2663-5399.2024.1.01
95. Šormaz, G. (2020). The importance of non-formal education for the economy of Serbia. *Trendovi u poslovanju*, 8, 39 – 48. doi: 10.5937/trendpos2002039Q
96. Soomro, B.A. & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266-282.
97. Suvaci, B. (2018). The Impact of Organizational Culture on Employees' Protean and Boundaryless Career Attitudes: An Empirical Study of the Banking Sector in Turkey. *Journal of Business and Management*, 24(1), 1-26.

98. Taylor, A., Santiago, F., & Hynes, R. (2019). Relationships Among Leadership, Organizational Culture, and Support for Innovation. In: B. Mickahail, C. de Aquino (eds.). *Effective and Creative Leadership in Diverse Workforces*. London, UK: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02348-5_2.
99. Tang, H. (2017). A Study of the Effect of Knowledge Management on Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Medicine and Health Sciences. *EURASIA Journal Of Mathematics, Science & Technology Education*, 13(6), 1831-1845.
100. Tortorella, G. L., Vergara, A. M. C., Garza-Reyes, J. A., & Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: an empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of production Economics*, 219, 284-294.
101. Trana, K. T. et al. (2020). The impact of organizational commitment on the relationship between motivation and turnover intention in the public sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(12), 1-25.
102. Valentim, M. ir Pomim, L. (2017). *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Management Association, Information Resources. IGI Global.
103. Valentim, M. ir Pomim, L. (2017). *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Management Association, Information Resources. IGI Global.
104. Varghese, N. V., Mangalagiri, A., & Mathew, A. (2023). *Quality and inclusion in education: The persisting challenges*. Taylor & Francis.
105. Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 1 - 19.
106. Vintere, A. ir Ozola, I. (2020). Revisiting group work method in the context of non-formal education. *Society. Integration. Education Proceedings of the International Scientific Conference*, 5, 313-321
107. Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: the cultural match. *Training and Development Journal*, 12, 29-36.
108. Zholudeva, O. N. ir Elkina, V. N. (2023). Organizational culture: formation and development at the enterprise. *Economy and Society*, 10, 442 - 446.
109. Zun, A. B., Ibrahim, M. I., & Hamid, A. A. (2018). Level of satisfaction on service quality dimensions based on SERVQUAL model among patients attending 1 Malaysia clinic in Kota Bharu, Malaysia. *Oman Med. J.*, 33, 416–422. doi: 10.5001/omj.2018.76

110. Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: a competing values perspective. In P. J. Frost, (Ed.). *Organizational Culture*. Newbury Park, CA, USA: Sage Publications.
111. Quyen, B. T., Huong, N., & Anh, D. (2024). The Impact of Corporate Cultural Factors on Organizational Commitment at Tasco Corporation. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(3), 1 – 19. doi: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-131>

Kiti šaltiniai:

112. Vilniaus savivaldybė (2025). Vilniaus savivaldybei pavaldžių NVŠ įstaigų sąrašas. Prieiga internetu: <https://vilnius.lt/savivaldybe/jaunimas/savivaldybei-pavaldziu-vilniaus-miesto-neformaliojo-vaiku-ir-jaunimo-ugdymo-istaigu-sarasas>

SANTRAUKA

Bucevičiūtė Asta (2025). Organizacinės kultūros poveikis ugdymo paslaugų kokybei neformaliojo švietimo organizacijose (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

Temos aktualumas. Lietuvos pažangos strategijoje akcentuojama neformaliojo švietimo svarba, jo vystymo poreikis, kokybės gerinimas, prieinamumo ir įvairovės didinimas. NŠO teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimo problemos sudėtingumui daro įtaką tai, kad NŠO paslaugų kokybė labiausiai priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo, jų kompetencijų ir požiūrio į darbą, darbo našumo ir organizuotumo, procesų valdymo ir klientų lūkesčius atliepiančio turinio kūrimo, o tai turi tiesiogines sąsajas su organizacine kultūra.

NŠO siekiamos užtikrinti paslaugų kokybę, susiduria su poreikiu vystyti organizacinę kultūrą.

Temos iširtumas: Mokslinių tyrimų analizė leidžia teigti, kad organizacinės kultūros poveikis NŠO paslaugų kokybei yra nepakankamai ištyrinėtas. Daugelis naujausių tyrimų analizuoja atskirai NŠO organizacinę kultūrą arba NŠO paslaugų kokybės užtikrinimo aspektus.

Darbo tikslas – ištirti organizacinės kultūros poveikį NŠO paslaugų kokybei.

Darbo uždaviniai: 1. Išnagrinėti neformaliojo švietimo organizacijų organizacinės kultūros ypatumus ir jų vystymo svarbą; 2. Apibrėžti NŠO paslaugų kokybę ir jos užtikrinimą neformaliojo švietimo organizacijose; 3. Nustatyti organizacinės kultūros poveikio NŠO paslaugų kokybei dimensijas; 4. Ištirti organizacinės kultūros poveikį NŠO paslaugų kokybei; 5. Pateikti NŠO organizacinės kultūros vystymo sprendimus siekiant gerinti NŠO paslaugų kokybę.

Darbo metodai – mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimo metodas (anketavimas), statistinė duomenų analizė.

Tyrimo rezultatai: Ištyrus organizacinės kultūros poveikį NŠO paslaugų kokybei nustatyta, kad tiriamų NŠO organizacinė kultūra nėra pakankamai išplėtotą, paslaugų kokybė yra aukštesnė nei vidutinė. Nustatytas NŠO organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės gerinimo poreikis. Nustatyta, kad NŠO organizacinės kultūros dimensijos turi teigiamą poveikį paslaugų kokybei. Pateiktos praktinės rekomendacijos stiprinti NŠO organizacinę kultūrą siekiant gerinti ugdymo paslaugų kokybę.

Išvada. NŠO organizacinės kultūros dimensijos turi teigiamą poveikį paslaugų kokybei.

Darbo struktūra: Darbą sudaro: įvadas, trys skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, santrauka. Pirmame skyriuje nagrinėjami teoriniai organizacinės kultūros poveikio ugdymo paslaugų kokybei NŠO aspektai. Antrame skyriuje aptariama tyrimo metodika ir jo organizavimas. Trečiame skyriuje pateikiamas organizacinės kultūros poveikio ugdymo paslaugų kokybei NŠO tyrimo rezultatų aptarimas, palyginimas ir projektiniai sprendimai. Darbas užbaigiamas išvadomis ir siūlymais.

Raktiniai žodžiai: neformaliojo švietimo organizacija, organizacinė kultūra, paslaugų kokybė, ugdymo paslaugos, pedagogai.

SUMMARY

Bucevičiūtė Asta. (2025). The impact of organizational culture on the quality of educational services in non-formal education organizations (master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

Relevance of the topic. Lithuania's progress strategy emphasises the importance of non-formal education, the need for its development, quality improvement, and increasing accessibility and diversity. The complexity of ensuring the quality of services provided by non-formal education organisations is influenced by the fact that the quality of non-formal education organisations' services largely depends on employee engagement, their competencies and attitude towards work, work efficiency and organisation, and is directly linked to organisational culture.

Researchability of the topic: Analysis of scientific research suggests that the impact of organisational culture on the quality of non-formal education organisations' services has been insufficiently researched. Many recent studies separately analyse the organisational culture of non-formal education organisations or aspects of ensuring the quality of non-formal education organisations' services.

The aim of the work is to investigate the impact of organisational culture on the quality of non-formal education organisations' services.

Objectives of the work include: 1. To examine the characteristics of the organisational culture of non-formal education organisations and the importance of its development; 2. To define the quality of non-formal education organisations' services and its assurance in non-formal education organisations; 3. To identify the dimensions of the impact of organisational culture on the quality of non-formal education organisations' services; 4. To investigate the impact of organisational culture on the quality of non-formal education organisations' services; 5. To provide solutions for the development of non-formal education organisations' organisational culture to improve the quality of non-formal education organisations' services.

Methods of work: scientific literature analysis, quantitative research method (survey), statistical data analysis.

Research results: The research of the impact of organisational culture on the quality of non-formal education organisations' services revealed that the organisational culture of the examined non-formal education organisations is not sufficiently developed, and the quality of services is higher than average. There is a need to improve the organisational culture and service quality was identified. It was found that the dimensions of the organisational culture have a positive impact on service quality. Practical recommendations are provided to strengthen organisational culture in order to improve the quality of educational services.

Conclusion: The dimensions of organisational culture of non-formal education organisations have a positive impact on service quality.

Structure of the work: The work consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of references, and a summary. The first chapter examines the theoretical aspects of the impact of organisational culture on the quality of educational services in non-formal education organisations. The second chapter discusses the research methodology and its organisation. The third chapter presents the discussion, comparison, and project solutions of the research results on the impact of organisational culture on the quality of educational services in non-formal education organisations. The work concludes with conclusions and suggestions.

Keywords: informal education organisation, organisational culture, service quality, educational services, educators.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Tyrimo anketa

Gerbiamas respondente

Mykolo Romerio universiteto studentė atlieka tyrimą, kurio tikslas ištirti organizacinės kultūros poveikį NŠO ugdymo paslaugų kokybei. Prašome Jūsų savanoriškai dalyvauti anoniminėje apklausoje ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Anketa sudaro trys dalys, pirmoje jų Jums reikia atsakyti į teiginius susijusius su Jūsų organizacijos OK. Antroje anketos dalyje Jums reikia atsakyti kiek sutinkate su teiginiais apibūdinančiais NŠO ugdymo paslaugų kokybę. Trečioje apklausos dalyje prašome Jūsų pateikti kai kuriuos duomenis apie save.

Pasirinkdami tinkamą atsakymą pažymėkite jį kryželiu ☒.

Dėkoju. Geros dienos.

I dalis. Pažymėkite kiek sutinkate su teiginiais apibūdinančiais Jūsų NŠO organizacinę kultūrą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Vertinu neutraliai	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
1. Jūsų organizacija aktyviai skatina darbuotojų bendruomeniškumo jausmą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jūsų organizacinėje kultūroje labai skatinamos naujovės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jūsų organizacinė kultūra skatina darbuotojų tarpusavio pagarbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jūsų organizacijos lyderiai yra prieinami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Jūsų organizacija pabrėžia etiško elgesio svarbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Jūsų komanda nuolat bendrauja apie projekto eigą ir iššūkius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Komandos nariai pasitiki vieni kitų įgūdžiais ir kompetencijomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Konfliktai komandoje sprendžiami konstruktyviai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Jūsų komanda vertina ir gerbia visų savo narių nuomonę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Vadovavimo stilius Jūsų komandoje skatina produktyvumą ir gerovę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Jūsų komanda puikiai prisitaiko prie planų ar krypties pokyčių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II dalis. NŠO ugdymo paslaugų kokybės įvertinimas. Šioje dalyje pateikiami 22 teiginiai apibūdinantys NŠO teikiamų neformaliojo ugdymo paslaugų kokybę. Atidžiai perskaitykite juos ir įvertinkite kiek sutinkate su kiekvienu iš šių teiginių.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Vertinu neutraliai	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
1. NŠO taiko tinkamas priemones ir įrangą ugdymo procesui organizuoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. NŠO aplinka kuriama atsižvelgiant į universalus dizaino principus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. NŠO turi saugią ir patogią fizinę infrastruktūrą atitinkančią mokinių ir jų tėvų poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ugdomoji medžiaga yra nuosekli ir atnaujinama atsižvelgiant į ugdytinių poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Užsiėmimai vyksta iš anksto žinomą tvarkaraštį ir be vėlavimų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kai ugdytiniams ar jų tėvams iškyla problema, NŠO darbuotojai rodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

nuoširdų susidomėjimą ir siekia ją išspręsti					
7. NŠO rūpinasi mokinių interesais, emociine ir psichologine jų savijauta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. NŠO veiklų programų ir planai sudaromi atsižvelgiant į ugdytinių ir jų tėvų poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. NŠO veiklose ugdytiniais sudaromos sąlygos patirti sėkmę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. NŠO akademinis personalas turi reikiamas kompetencijas ir kvalifikaciją pareigoms eiti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. NŠO akademinis personalas vykdo refleksijas su savo ugdytiniais apie ugdymo(si) eigą, pasiekimus bei pažangą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. NŠO personalas yra pasirengęs konsultacijoms ir aktyviai bendradarbiauja su ugdytiniais ir jų tėvais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. NŠO akademinis personalas turi sukaupęs metodinę patirtį (leidžia knygas, dalinasi gerąja patirtimi, dalyvauja tyrimuose/ konferencijose)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. NŠO darbuotojai turi gerus bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. NŠO veiklos yra praktinės, orientuotos į bendrųjų kompetencijų ūgtį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. NŠO akademinis personalas individualizuoja ugdymo turinį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Tėvai patenkinti NŠO teikiamų paslaugų ugdymo ir aptarnavimo kokybe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. NŠO telkia bendruomenę, renka atgalinį ryšį apie organizacijos vykdomą veiklą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. NŠO darbo laikas lankstus, orientuotas į ugdytinių ir jų tėvų interesus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. NŠO pateikia aiškią informaciją apie vykdomas veiklas, kainas, taisykles, kompensacijas ir kita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Akademinio personalo sudėtis daro įtaką NŠO ugdymui ir reputacijai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. NŠO reputacija turi įtakos tėvų pasirinkimui leisti vaiką į šią įstaigą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. NŠO reputacija daro įtaką ugdytinių pasirinkimui lankytis šioje organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III dalis. Demografiniai duomenys: pasirinkite vieną iš galimų atsakymų kiekviename klausime.

Jūsų lytis:
<input type="radio"/> Moteris <input type="radio"/> Vyras
Jūsų amžius:
<input type="radio"/> 25-29 m. <input type="radio"/> 30-39 m. <input type="radio"/> 40-49 m. <input type="radio"/> 50-59 m. <input type="radio"/> 60 m. ir daugiau

Jūsų pareigos:
<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Pedagogas<input type="radio"/> Administracijos darbuotojas<input type="radio"/> Kita (įrašykite).....
Jūsų darbo patirtis NŠO:
<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Iki 5 metų<input type="radio"/> 6 -10 metų<input type="radio"/> Daugiau nei 10 metų

Dėkoju už dalyvavimą.