

Rita Dukynaitė, Modesta Baniulienė

## ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR STRATEGIJOS SĄSAJOS: KUPIŠKIO RAJONO MOKYKLŲ ATVEJIS

**Anotacija.** Strategija ne tik tyrėjams, mokslininkams, bet ir praktikams, švietimo institucijoms darosi vis aktualesnė, tačiau vieniems – tai aktualus mokyklos veiklos krypties klausimas, skatinantis burtis į komandą ir planuoti savo mokyklos ateitį ir veikti dėl jos, kitiems – tai nustatytų reglamentų vykdymas, laiko gaišimas ir „popierių“ rengimas. Straipsnyje nagrinėjamos mokyklos kultūros ir strategijos sąsajos, apibrėžtos analizuojant mokslinę literatūrą ir nustatytos tiriant Kupiškio rajono bendrojo ugdymo mokyklas. Siekiama nustatyti Kupiškio rajono mokyklų situaciją, apimančią kasdienį mokyklos gyvenimą ir strateginį planavimą bei valdymą, iškeliami organizacijos kultūros ir strategijos sąsajų tarpusavio įtakos reikšmė.

**Esminiai žodžiai:** strateginis planavimas, strateginis valdymas, mokyklos kultūra.

### Įvadas

Pastaraisiais dešimtmečiais organizacijos kultūros ir strategijos sąsajų klausimai sulaukia didelio mokslininkų dėmesio, atliktų tyrimų rezultatai liudija, kad stipri organizacijos kultūra daro teigiamą įtaką organizacijos darbo rezultatams [6; 7; 9; 12; 23; 25; 27]. Mokyklose, kaip ir visose kitose socialinėse grupėse, susiformuoja tik tai mokyklai būdinga kultūra, kuri vienaip ar kitaip veikia jos narius. Pačią instituciją veikia taip pat nemažai veiksnių, vienas jų – mokyklos strategija, kuri mokykloms tampa vis aktualesnė ilgalaikės Lietuvos švietimo reformos (I etapas – 1988–1997 m., II – 1997–2003 m., III – 2003–2012 m., IV – 2013–2022 m.), darančios įtaką ir konkrečios mokyklos kultūrai, ir jos strategijai, kontekste: keičiami švietimo principai, normos, ugdymo turinys, vykdoma pedagogų rengimo ir tobulinimo pertvarka, transformuojami mokyklų tipai, diegiami nauji vadybos modeliai, vykdomi projektai (*Lyderių laikas, Alternatyvus ugdymas švietimo sistemoje, Besimokančių mokyklų tinklai* ir kt.). Demografinė padėtis, migracijos saldo diktuoja Lietuvos mokyklų tinklo siaurėjimą – tai tampa rimtu iššūkiu švietimo politikams ir mokykloms. Didžia dalimi mokyklos pačios turi ieškoti būdų, kaip išsilaikyti, todėl mokyklų perspektyvos numatymas, t. y. strategijų rengimas ir jų įgyvendinimas, tampa gyvybiškai būtinu: mokyklų tinklas per platus, mokinių skai-

čius tik mažėja, tokioje aplinkoje išlieka stipriausi, todėl mokyklos pamažu suvokia, kad prognostinė analizė (*ex ante, pre-policy*), vizijos projektavimas ir įgyvendinimas per strateginį planavimą ir strateginį valdymą yra išlikimo ir kokybiškos veiklos veiksnys, aukštos mokyklos kultūros garantas [2; 7; 11; 14; 15; 22; 29].

Visoms organizacijoms būdingi specifiniai santykiai, tradicijos, elgesys, normos, vertybės, įsitikinimai, rašytos ir nerašytos taisyklės, ritualai, papročiai, ceremonijos, mitai, simboliai ir kt., t. y. organizacijos kultūra, kurios sąlygomis įgyvendinama viena ar kita strategija [21; 26; 27; 36]. Strateginis valdymas organizacijoje išreiškiamas per veiklą, pamatuojamą numatytais rodikliais. Remiantis H. Mintzbergu ir kt. (1991), strategija gali būti suprantama kaip koncepcija, nusakoma 5 prioritetais (planas, gudrybė (angl. *ploy*), veiklos modelis (angl. *pattern*), pozicija, perspektyva), ir kaip procesas, apimantis organizacijos misiją, ilgalaikius tikslus, situacijos analizę, strateginių alternatyvų parinkimą, veiklos plano parengimą ir jo įgyvendinimą. Nors strategijos, strateginio planavimo ir strateginio valdymo sampratos skiriasi labiau nei organizacijos kultūros, vis dėlto apibendrintai galima teigti, kad daugumos mokslininkų strategijos sampratos dominantė – kryptinga veiklos sistema [22], apimanti vizijos siekį, išteklių nukreipimą į vizijos įgyvendinimą, aplinkos ir vidaus konteksto analizę ir strategijos parinkimą, o organizacijos kultūra atspindi nematerialias jėgas, kurios valdo kasdienes poelgius [4]. Strategijos ir kultūros sąsajos pasireiškia per uždavinių, sprendimų, nutarimų ir bendradarbiavimo būdus, išteklių paskirstymą, sėkmes ir nesėkmes, žmonių sąveiką.

Mokslinių tyrimų apie realų organizacijos (taip pat ir mokyklos) kultūros ir strategijos santykį stokojama, o Lietuvos mokyklos kultūros ir strategijos sąsajos beveik nėra tirtos, ypač trūksta atskirų regionų, savivaldybių švietimo institucijų kultūros ir strategijų veiksmingumo tyrimų. Tokių rezultatų sklaida aktuali visoms Lietuvos švietimo organizacijoms.

**Tyrimo metodologija** grindžiama nuostatomis:

- egzistuoja tiesioginės organizacijos kultūros ir jos strategijos sąsajos; strategijos kūrimas yra organiškasis, savarankiškas procesas organizacijoje [1; 2; 3; 8; 36];

- organizacija, reaguojanti į kintančias aplinkbes, geba atsinaujinti, keitimasis informacija, mokymasis kartu, komandinis darbas sukuria lanksčią organizaciją, jos darbuotojai turi bendrą viziją ir lengvai priima naujas idėjas [6; 9; 22; 23; 24; 30; 32].

**Tyrimo objektas** – kultūros ir strategijos sąsajos mokykloje.

**Problema.** Mokyklos kultūra ir strategija yra tarpusavyje susiję organizacijos elementai: organizacijos strateginės krypties suvokimas ir jos sutapimas su personalo ir net atskirų asmenų siekiais organizacijoje stiprina vyraujančią kultūrą, tačiau mokyklos bendruomenėms nėra aiškus strateginio planavimo aktualumas, ne visi mato jo esmę ir reikšmę, nesieja to su strateginiu valdymu, t. y. veiklos įgyvendinimu, veiklos tobulinimu ir rezultatų gerėjimo siekimu, per ką galėtų gerėti ir organizacijos kultūra. Strateginiam valdymui neteikiama pakankamai dėmesio, tai nėra mokyklos kultūros dominantė, nors glaudesnės kultūros ir strategijos sąsajos mokykloms padėtų pasiekti geresnių rezultatų. Veiklos krypties stoka, neapibrėžtumo valdymo ribotumai lemia menkesnę mokyklų tobulėjimo galimybę. Kyla aktualus tyrimo klausimas, ar panašiomis socialinėmis, ekonominėmis, kultūrinėmis sąlygomis veikiančios vieno rajono mokyklos, kuriose dirba panašaus išsilavinimo, patirties pedagogai, mokantys panašius pagal socialinę padėtį, tėvų išsilavinimą vaikus, gali būti iš esmės skirtingos kultūros ir strategijos sąsajos.

**Tikslas** – išanalizuoti mokyklos kultūros ir strategijos sąsajas Kupiškio rajono bendrojo ugdymo mokyklose.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analize siekta išsiaiškinti organizacijos kultūros ir strategijos sąsajų dominantes, dokumentų analize – išsiaiškinti strateginio valdymo aktualumą ir gaires Kupiškio rajono bendrojo ugdymo mokyklose; turinio (*content*) analize siekta išsiaiškinti organizacijos kultūros ir strategijos sampratų esmę. Mokyklų pedagogų ir aukštesniųjų klasių mokinių anketinė apklausa skirta empiriškai pagrįsti mokyklos kultūros ir strategijos sąsajoms; statistinė tyrimo duomenų analizė atlikta SPSS (*Statistical Package for the Social Science*, 15.0 for Windows statistinių duomenų apdorojimo programa). Taikyta aprašomoji statistika (absoliučių ir procentinių dažnių skaičiavimui), naudota koreliacinė analizė.

**Respondentų apibūdinimas.** Kupiškio rajono savivaldybės administracijos Kultūros ir švietimo skyriaus vedėjui Rimantui Jociui sutikus rajone atlikti tyrimą, apklausti 12 Kupiškio rajono bendrojo lavinimo mokyklų pedagogai (218 asmenų) ir XI–

XII klasių mokiniai (101 mokinys). Tyrimo išlyga: vienos gimnazijos vadovas, susipažinęs su anketų klausimais, atsisakė dalytis tokio tipo informacija, savo sprendimą argumentuodamas anketos klausimų per dideliu gilumu, informacijos konfidencialumu ir naudojimu tik pačioje mokykloje, bet ne išorinių tyrėjų.

**Mokyklos kultūros ir strategijos samprata.** Organizacijos kultūra dažniau suprantama kaip „minkštieji“, sunkiau išmatuojami dalykai, o strategija – labiau aiškus, dokumentuotas, pamatuojamas dalykas. Anksčiau strategija suprata kaip institucijos pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, prioritetų išskyrimas, veiksmų parinkimas ir išteklių, reikalingų tikslams įgyvendinti, paskirstymas [5]. Pastaruoju metu strategija suprantama gero kai plačiau – tai ne tik planavimo, bet ir strateginio mąstymo, strateginio valdymo samprata, kryptinga veiklos sistema, išreiškiama pamatuojamais rodikliais [7; 23]. Vieni autoriai labiau akcentuoja strategijos paskirtį, kiti – nusako strategijos sandarą, treči – pabrėžia procesus: judėjimą link vizijos, išteklių nukreipimą į vizijos įgyvendinimą, aplinkos ir vidaus konteksto analizę ir strategijos parinkimą. Strategija gali būti suprantama kaip koncepcija ir kaip procesas [24], o organizacijos kultūra atspindi nematerialias jėgas, kurios valdo kasdienes poelgius [4]. Mokyklos strategijos kūrimas ir įgyvendinimas – tinkamiausias būdas per kryptingą organizacijos veiklos sistemą kurti aukštos kultūros organizaciją ir veiksmingai pagerinti mokymo ir mokymosi rezultatus.

Strategijos ir kultūros sampratų sąsajos pasireiškia per uždavinių, sprendimų, nutarimų ir bendradarbiavimo būdus, išteklių paskirstymą, sėkmes ir nesėkmes, žmonių sąveiką. Daugelis mokslininkų įrodinėja tiesioginių ir abipusių organizacijos kultūros ir jos strategijos sąsajų egzistavimą, t. y. kokia organizacijos kultūra, tokia ir jos strategija, ir atvirkščiai [3; 8; 36]. Pasak E. Scheino (1992), organizacijos kultūra, pagrįsta ankstesne patirtimi, mokymusi, prielaidomis, tikėjimu ir nuolatinio rūpinimusi, yra išreikšta pripažintomis vertybėmis ir kompetencija. Organizacijos vertybės ir personalo kompetencija lemia mokyklos strategijos kokybę. Strateginė (tikslai, vizija, strategija) ir operacinė (priemonės, veiklos, ištekliai, procesai) veiklos kryptys leidžia organizacijos lojaliam, pasiaukojančiam ir veiksmingam personalui daugiausia dėmesio sutelkti į prioritetus ir kartu per organizacijos pokyčius „auginti“ organizacijos kultūrą [10; 28; 31]. Projektuojančių, mąstančių apie savo ateitį ir telkiančių atsinaujinti organizacijų darbuotojai, mokydamiesi ir veikdami kartu, sukuria bendrą viziją ir priima naujas idėjas [22; 30], kas didina

mokyklos vertę. Mokyklos strategija turėtų lemti planingą švietimo kaitą [16], mokyklos kultūros kaitą [6], bendradarbiavimo kultūrą, pedagogo profesinę ir institucinę raidą [17], besimokančios bendruomenės santykius [35].

Siekti palankių organizacijos kultūros ir strategijos sąsajų padeda modernių vadybos modelių diegimas, pavyzdžiui: visuotinės kokybės vadybos (VKV) kaip organizacijos valdymo būdo, kuriam būdingas sisteminis požiūris, orientacija į strateginius tikslus, nuolatinis tobulinimas, aktyvi personalo veikla, dalyvaujant aukščiausiai vadovybei [19], kas dar reta tiriamojo rajono, greičiausiai ir kitų rajonų mokyklose. **Stipri organizacijos kultūra** sukuriama tuomet, kai organizacijos nariai veikia dėl to, kad jų vertybės atitinka organizacijos vertybes, ir priešingai, **silpna kultūra** yra tuomet, kai organizacijos narių vertybės skiriasi nuo organizacijos vertybių. Kur kultūra stipri – žmonės veikia, nes jie tiki, kad tai, ką jie daro, ir yra tai, ką reikėtų daryti, tada ir strategijos paveikesnės. Stipri mokyklos kultūra turi didesnę įtaką organizacijos nariams, nes sukuria tokį vidinį klimatą organizacijoje, kuris skatina personalo elgesio refleksiją ir pastovumą. Kultūra reguliuoja individualų ir kolektyvinį elgesį, daro įtaką priimamiems sprendimams ir strategijai. Jei kultūra neremia naujos strategijos, ji patirs nesėkmių arba išvis nebus įgyvendinta. Tikroji kaitos, strategijų įgyvendinimo užduotis – pakeisti organizacijos kultūrą [16]. Tuo patvirtinamas mokyklos ir strategijos sampratų susietumas.

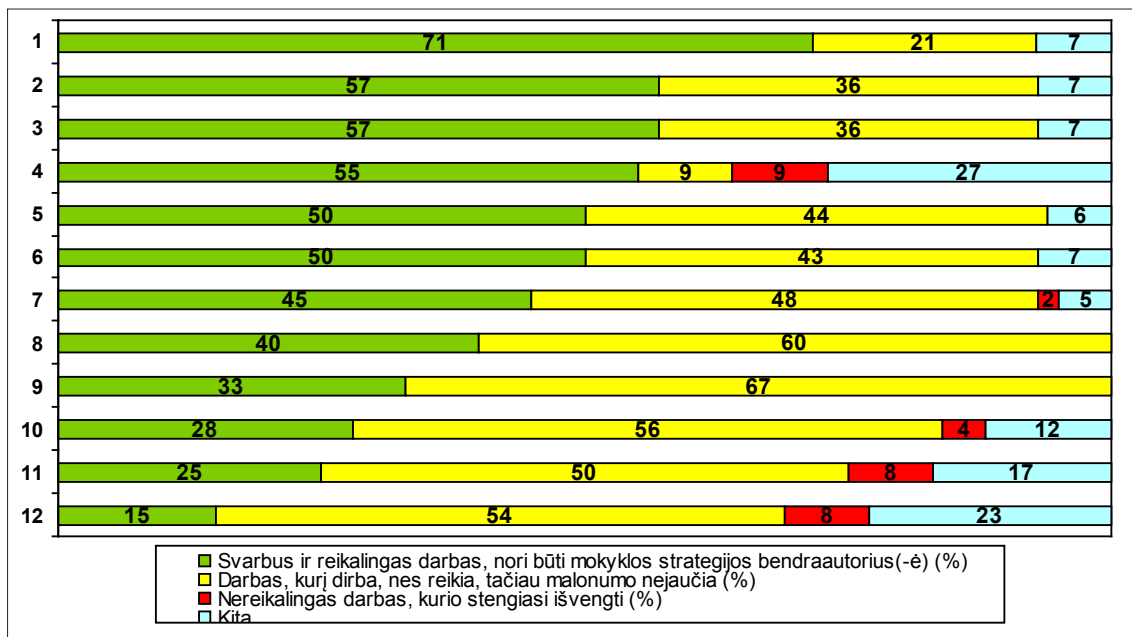
**Išorinių ir vidinių mokyklos kultūros elementų ir strateginio planavimo sąsajos.** Mokyklos strateginis planavimas atsakingai veikti dėl savo mokyklos ateities priklauso ne tik nuo personalo, ugdymo proceso, aplinkos, erdvių, mokyklos dydžio, jos pritraukiamų mokinių krepšelių ar kitų demografinių aplinkybių, materialinių išteklių, bet ir nuo mokyklos kultūros – matomų ir nematomų jos elementų pripažinimo ir jos narių asmeninių siekių organizacijoje sutapatavimo su mokyklos siekiais. Kaip ir kiekvienos organizacijos, taip pat ir analizuojamo rajono mokyklų kultūra yra veikiamą vidinių ir išorinių elementų ir susideda iš nuostatų, emocijų, asmeninio santykio su rezultatais, rašytų ir nerašytų taisyklių, elgesio normų, ritualų, vertybių, kuriomis vadovaujama, asmeninių tikslų ir požiūrių. Išvardyti organizacijos kultūros elementai ir aiškiai matomi, ir tik (nu)jaučiami, formuoja darbuotojų asmeninį santykį su mokykla, veikia jų darbo būdą ir rezultatus, ką savo darbuose yra atskleidę Lietuvos ir Vakarų mokslininkai: R. I. Arendsas (1998), J. R. Schermerhornas (2000), A. F. Stoneris ir kt. (2001), R. Dobranskienė (2004), R. Ališauskas (2007), E. M. Sciefelbeinas,

N. F. McGinnas (2011). Paviršinius elementus – simbolius, rašytas taisykles – gali nesunkiai susikurti kiekviena mokykla, tačiau tai nereiškia, kad šie kultūros elementai yra beverčiai, priešingai – jie daro įtaką darbuotojų santykiui su pačia mokykla, kas veikia ir darbo būdus, ir rezultatus.

Išanalizavus Kupiškio rajono mokyklų pedagogų nuostatas į strategijos kūrimą, dalyvavimą ją įgyvendinant, nustatyta nemažai skirtumų, atskleidžiančių to paties rajono mokyklų įvairovę, skirtingą organizacijų kultūrą. Tyrimo metu nustatyta, kad visose rajono mokyklose sklendo mitai, istorijos, nerašytos taisyklės, ritualai. Visos mokyklos turi aiškias tradicijas, kurios daugumai asocijuojasi su malonumu, džiaugsmingais renginiais, tačiau tik ketvirtadalis (25 proc.) Kupiškio rajono mokyklų turi susikūrusios aiškius ir susietus tarpusavyje mokyklos kultūros elementus, kurie vienytų organizaciją, padėtų išsiskirti iš kitų mokyklų. Tyrimu atskleista, kad to paties rajono ekonomiškai, kultūriškai ir demografiškai panašiomis sąlygomis dirbančios mokyklos pasiekia kardinaliai skirtingų rezultatų: iš dvylikos tyrime dalyvavusių mokyklų aktyviai į mokyklos ateities projektavimą, strateginį planavimą ir išsikeltų tikslų įgyvendinimą įsitraukia skirtingas skaičius pedagogų: nuo 15 iki 71 proc. (1 pav.). Ypač nagrinėtinos dvi mokyklos, pagal tyrimo rezultatus sąlygiškai atsidūrusios 1-oje ir 12-oje vietose. Ir 1-oje, ir 12-oje mokykloje mokosi labai panašus skaičius mokinių, dirba beveik tiek pat pedagogų, turinčių panašų išsilavinimą, demografinės, sociokultūrinės, ekonominės aplinkybės yra panašios, tačiau pedagogų veikla, požiūriai ir nuostatos iš esmės skirtingos: tai, kas aiškiai išreikšta 1-oje mokykloje, nebūdinga 12-oje mokykloje.

1-oji mokykla turi visus tris matomus mokyklos kultūros elementus: visi mokytojai pripažįsta mokyklos istoriją, laikosi mokyklos tradicijų ir 93 proc. pedagogų visa tai sieja su džiugesiu, pasididžiavimu, vertina savo mokyklos simbolius, tradicijas, nusistovėjusias normas ir praktiką, pokyčius, inovacijas, o 12-oje mokykloje kultūra nėra tokia stipri – esminius organizacijos kultūros ženklus, svarbius įvykius, smagius pasakojimus, mokyklą jungiančias istorijas atpažįsta tik du trečdaliai (69 proc.) mokytojų, nors tradicijas pripažįsta visi, tačiau džiaugiasi jomis taip pat tik 69 proc. (jau nebe tie patys asmenys) asmenų, o visą bendruomenę jungiančių sąsajų mokykla apskritai neturi. Minėti skirtumai liudija, kad šių mokyklų kultūros stiprumas skiriasi jau ne vien paviršiniu lygmeniu.

Abiejose išskirtose mokyklose skiriasi pagrindinių vertybių pripažinimas: 1-oje mokykloje pedagogai labiausiai vertina darbą ir atsakomybę (standartinis nuokrypis – 0,363), o 12-os mokyklos nariai išsky-



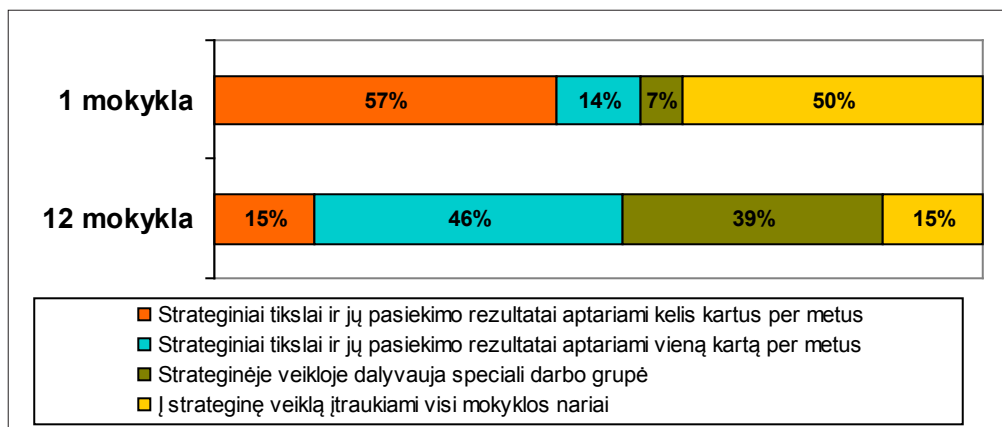
1 pav. Pedagogų požiūris į mokyklos strategijos kūrimą ir mokyklos tobulinimą (proc.)

rė sveikata, darbą (standartinis nuokrypis – 0,506), nuolatinį tobulėjimą, atsakomybę, toleranciją (standartinis nuokrypis – 0,519). Pastarosios mokyklos vertybės išsisklaido, jos nebėra tiek aiškios ir tvirtos, kad suburtų mokyklos bendruomenę. Taip pat nustatyta, kad visi 1-os mokyklos nariai teigiamai vertina bendrą pedagogų darbą mokyklos kaip organizacijos labui, o 12-oje mokykloje šią veiklą teigiamai vertina tik du trečdaliai (69 proc.) – tai patvirtina tiriamųjų mokyklų kultūrų stiprumo skirtumus: 12-oji mokykla neturi visų išorinių kultūros elementų, jos nariai remiasi skirtingomis vertybėmis, o bendra veikla, pavyzdžiui, mokyklos šventės, renginiai, pasitenkinimą teikia vos daugiau nei pusei jos narių; 1-oje mokykloje situacija priešinga – ši mokykla turi ne tik išorinius kultūros elementus, jos narius sieja bendros vertybės, o bendra veikla dėl mokyklos aktuali visiems mokyklos nariams. Tai susiję su aukštesnio lygmens mokyklos strateginio planavimo ir įgyvendinimo praktika, darbuotojų dalyvavimu, idėjų generavimu – brandi mokyklos bendruomenė aiškiau planuoja savo mokyklos ateitį ir kryptingiau įgyvendina užsibrėžtus tikslus.

**Strategijos kūrimo ir įgyvendinimo mokykloje veiksmingumas.** Pedagogų nuostatos, susiformavęs požiūris į mokyklos strateginį valdymą – kritiniai taškai, per kuriuos galima nustatyti, kokios mokyklos kultūros, jos strateginio planavimo ir įgyvendinimo ypatybės padeda suburti mokyklos personalą į darnią komandą, gebančią atsakingai susitelkti

ir dirbti mokyklos ateities vardan. Tyrimo duomenų analizė parodė, kad minėtose mokykloje vyrauja skirtingi strateginio planavimo ir mokyklos valdymo metodai (2 pav.)

Iš pateiktų duomenų matyti, kad 1-oji ir 12-oji mokyklos renkasi visiškai skirtingus darbo būdus: 1-oje mokykloje strategija aptariama pora kartų per metus įtraukiant visus mokyklos narius, o 12-oje – vieną kartą per metus ir tik atskirose darbo grupėse. 1-oje mokykloje į strategijos rengimą aktyviai įsitraukia 71 proc. pedagogų, mokyklos bendruomenė labiau telkiama bendram darbui, strategijai kurti, vertinti, įgyvendinti ir koreguoti, šio darbo „nenumetama“ specialiai darbo grupei. Strateginiai planai 1-oje mokykloje aptariami ir per bendrus susirinkimus, ir atskirose darbo grupėse (71 ir 79 proc.), t. y. svarbūs ir aktualūs šioje mokykloje abu strateginių planų kūrimo būdai, ieškoma darbo metodų, tinkamų mokyklai, taip labiau puoselėjama mokyklos kultūra. 12-oje mokykloje strategija svarstoma per bendrus susirinkimus (77 proc.) ir rečiau darbo grupėse (39 proc.), naudojamas bendrų susirinkimų metodas, taigi labiau naudojamas informavimas, o ne personalo įtraukimas kurti visiems suprantamą ir priimtina strategiją. Nustatyta, kad 12-os mokyklos nariai nėra aktyviai įtraukiami į strategijos rengimą, net nėra supažindinami, kas rengia strategiją (2 pav., speciali darbo grupė – 39 proc.), jie tik sužino jau nuspręstus strateginius siekius ir juos formaliai apsvarsto per

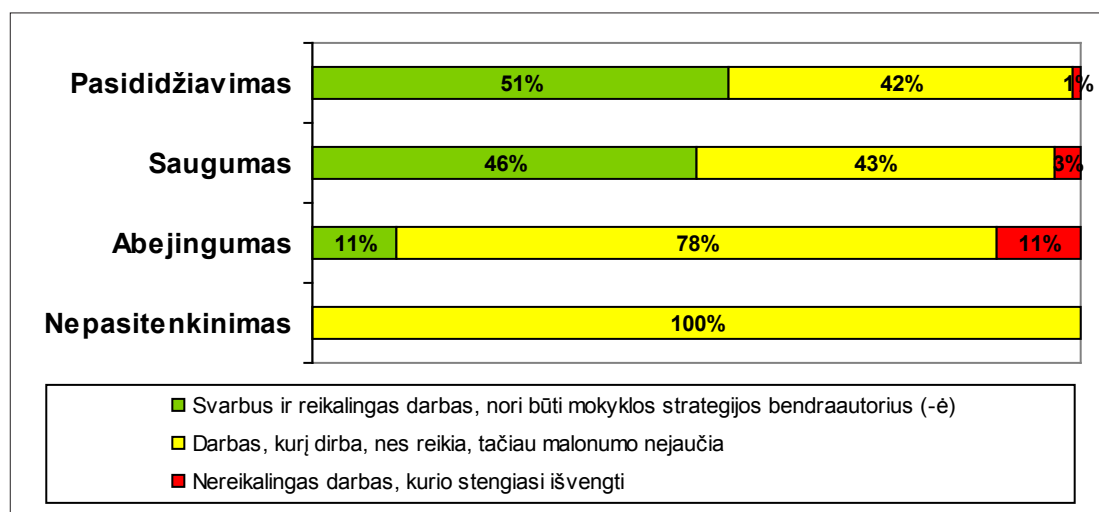


2 pav. Mokyklos strategijos kūrimas ir įgyvendinimas (proc.)

bendrus susirinkimus. 12-os mokyklos pedagogai nepripažįsta tokio strategijos kūrimo: vieną kartą per metus tai darant atskirose darbo grupėse ir ją vėliau aptariant per bendrą susirinkimą – tikslingumo. 1-os mokyklos atvejis aiškiai demonstruoja veikmingų personalo įtraukimo metodų taikymo, atsakingo požiūrio į mokyklos strategijos rengimą ir organizacijos kultūros puoselėjimo kelią. Pasirinkti strategijos rengimo metodai daro įtaką organizacijos kultūros veiksmingumui. Mokyklos kultūros ir strategijos sąsajos yra abipusės: mokyklos kultūra daro įtaką mokyklos strategijai (ne tik jos rengimui, bet ir turiniui), ir mokyklos strategija, jos planavimas, įgyvendinimo būdai veikia mokyklos gyvenimą, mokyklos kultūrą. Stipri ir tikslinga mokyklos strateginė veikla teigiamai veikia mokyklos kultūrą, kelia pasitikėjimo ir pasididžiavimo jausmą sava organizacija.

Kupiškio rajono mokyklų analizė parodė, kad tikslinga mokyklos strateginė veikla stiprina gilųjį, nematomą, mokyklos kultūros lygį keliais aspektais, vienas jų – savijauta mokykloje. Nustatyta, kad pedagogai, atsakingai žiūrintys į mokyklos strateginę veiklą ir norintys būti mokyklos strategijos bendraautoriais, santyki su mokykla įvardija pozityviau (3 pav.).

Pastebėtina, kad dažniausiai Kupiškio rajono bendrojo ugdymo mokyklų mokytojai nurodė, jog jie, būdami savo mokyklų nariais, jaučia pasididžiavimą (taip teigia 48 proc. visų tyrime dalyvavusių respondentų). Aktyviausiai šį atsakymą rinkosi tie mokytojai, kurie mokyklose atsakingai žiūri į strategijos rengimą, jie nori būti mokyklos strategijos bendraautoriais. Tokie pedagogai mokykloje jaučiasi saugūs. Abejingumą mokyklai Kupiškio rajone jaučia vos 4 proc. rajono mokytojų ir dažniausiai tai atsainiai į bendrus moky-

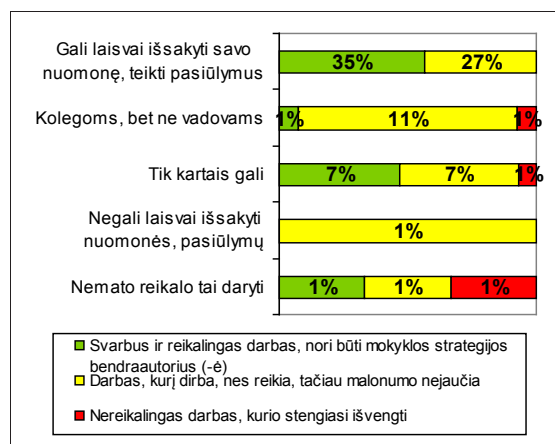


3 pav. Pedagogų dalyvavimo mokyklos strateginėje veikloje ir jų savijautos mokykloje santykis (proc.)



klos reikalus, kaip ir į strategijos rengimą, žiūrintys pedagogai – mokyklos strategijos rengimas jiems yra darbas, kurį jie dirba, tačiau pasitenkinimo nejaučia: ir mokykla, ir mokyklos strategijos rengimas ir įgyvendinimas jiems nekelia didelio susirūpinimo, tai abejingi mokyklos nariai. Ir nors dauguma rajono pedagogų jaučia pasididžiavimą būdami vienos ar kitos mokyklos nariais, tačiau esama ir pavienių nuomonių, kuriomis išsakomas nepasitenkinimas savo mokykla. Dažniausiai tai išskirtinai vangiai prie mokyklos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo prisidedantys nariai. Tyrimo duomenys rodo, kad tik aktyvi narystė ir atsakinga veikla mokykloje gali pagerinti gilųjį, sunkiausiai pajudinamą kultūros lygmenį.

Reikšminga mokyklos kultūros ir jos strategijos sąsaja – mokytojų įsitraukimo į mokyklos strateginę veiklą ir galimybės laisvai mokykloje reikšti savo nuomonę santykis (4 pav.).

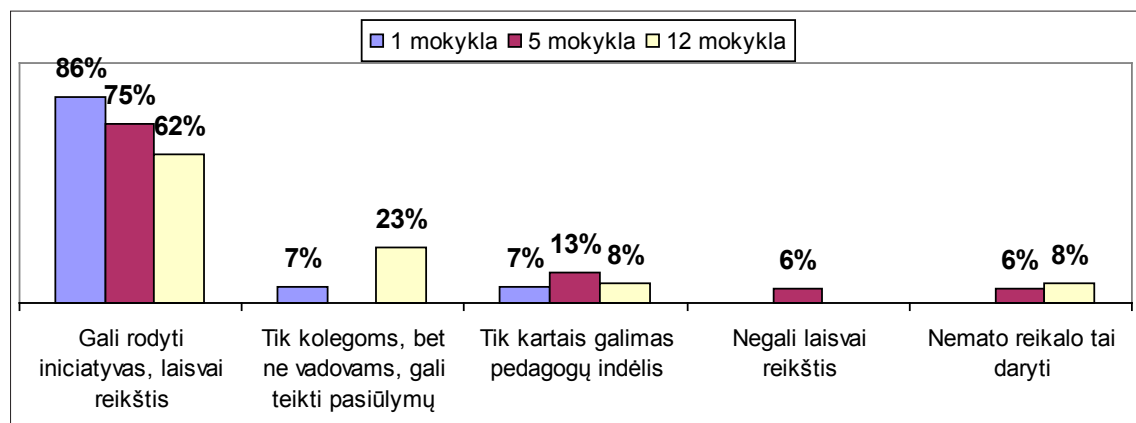


4 pav. Pedagogų dalyvavimas mokyklos strateginėje veikloje (proc.)

Tyrimo metu nustatyta, kad pedagogų dalyvavimo strateginėje veikloje, pasiūlymų teikimo, veiklos inicijavimo, lyderystės ir kt. požymiai statistiškai yra susiję ( $\chi^2 = 5,847$ ,  $df = 12$ ,  $p = 0,000$ ) – pedagogai, aktyviai įsitraukę į mokyklos strateginę veiklą, mokykloje gali laisviau išreikšti savo asmeninę nuomonę, teikti pasiūlymus, inicijuoti naujoves. Laisvas pasiūlymų, nuomonės išsakymas, lyderystė stiprina mokyklos gilųjį kultūros lygį, padeda organizacijos nariams jaustis visaverčiais jos nariais. Tai patvirtina ir atskirų mokyklų tyrimo rezultatai (5 pav.).

Konkretūs tiriamo rajono mokyklų atvejai parodo nuomonių išsiskaidymą: kuo stipresnė strateginio valdymo orientacija, tuo daugiau iniciatyvų, lyderystės, laisvesnis nuomonių išsakymas, pagarbesni visų bendruomenės narių tarpusavio santykiai (šių mokyklų strateginio planavimo stiprumas 1 pav.). Strategijos atžvilgiu stipriausioje mokykloje pedagogai asmeninę nuomonę išsako laisviausiai.

Dar viena mokyklos kultūros ir strategijos sąsaja, sietina su tvaria organizacijos plėtra, – tai pedagogų saviraiška darbe. Tyrimo metu nustatyta, kad mokytojai, prie strateginės veiklos prisidedantys atsakingai ir norintys būti mokyklos strategijos bendraautoriais, darbe jaučiasi labiau įgyvendinantys savo galimybes ( $\chi^2 = 2,334$ ,  $df = 6$ ,  $p = 0,001$ ). Tik šių pedagogų pasirinkimai, absoliutieji dažniai, nurodant, ar jų darbas atitinka galimybes, viršija prognozuojamuosius dažnius. O pedagogai, prie strateginės veiklos prisidedantys vangiai, labiausiai prognozuojamuosius dažnius viršijo nurodydami, kad savo galimybių darbe jie neįgyvendina. Šį teiginį patvirtina ir 1-os, 12-os mokyklos atvejai: 1-oje mokykloje savo lūkesčius įgyvendina beveik visi (93 proc.) jos nariai, o 12-oje – 77 proc., kitų mokyklų nariai jaučiasi neįgyvendinantys savo lūkesčių, 12-oje mokykloje tokių



5 pav. Lyderystės galimybės 1, 5 ir 12 mokykloje (proc.)

esti net 23 proc. – tai beveik ketvirtadalis visų mokyklos pedagogų.

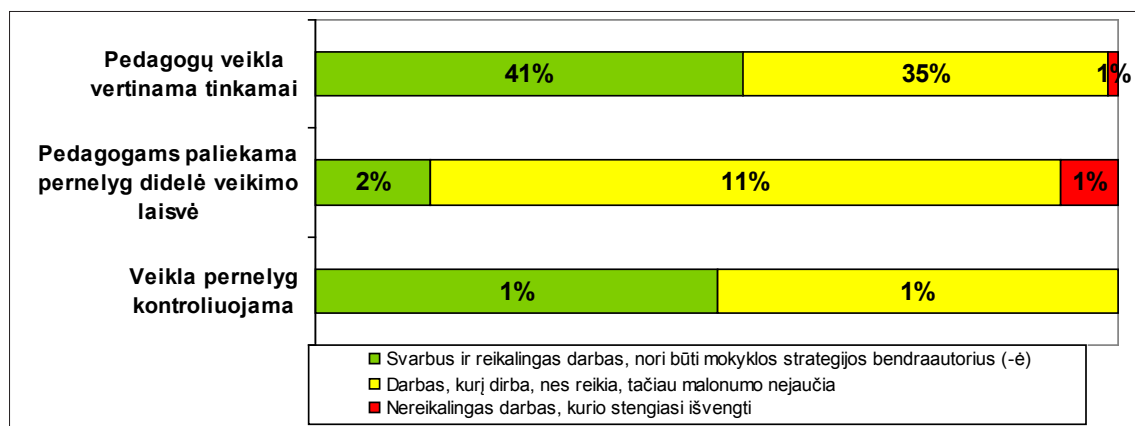
Pedagogų veiklos įsivertinimas ir išorinis vertinimas – vieni iš veiksnių, lemiančių personalo santykių su pačia organizacija [13; 20; 34]. Asmuo, jaučiantis per didelę kontrolę arba visišką abejingumą, nesidomėjimą jo veikla, negali jausti visiško pasitenkinimo priklausymu organizacijai [6; 27; 32; 37]. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad pasitenkinimas pedagogų veiklos vertinimu yra statistiškai susijęs ir su galimybe laisvai išsakyti savo nuomonę ( $\chi^2 = 7,599$ ,  $df = 12$ ,  $p = 0,000$ ), ir su asmeninių galimybių įgyvendinimu toje organizacijoje ( $\chi^2 = 6,856$ ,  $df = 6$ ,  $p = 0,000$ ), t. y. asmuo, būdamas nepatenkintas nors vienu iš šių veiksnių, dažniausiai jaučia nepasitenkinimą ir kitoje srityje (šie veiksniai taip pat turi statistiškai reikšmingų sąsajų su asmenų savijauta mokykloje), taip pat šie veiksniai statistiškai susiję su pedagogų įsitraukimu į mokyklos strateginę veiklą – aktyviai į strategijos įgyvendinimą įsitraukę mokyklos nariai, jaučia didesnę pasitenkinimą mokykloje egzistuojančiu išoriniu vertinimu (6 pav.).

6 pav. matyti, kad didžioji dauguma (77 proc.) Kupiškio rajono bendrojo ugdymo mokyklų pedagogų mokyklose yra patenkinti esama jų mokyklos kaip organizacijos ir pedagogų veiklos vertinimo sistema, tačiau 16 proc. respondentų nurodė jaučiantys savo darbe arba per didelę laisvę, arba per didelę kontrolę. Ši teiginį pagrindžia ir 1-os bei 12-os mokyklos atvejai: 1-oje mokykloje, kur į strateginį planavimą ir įgyvendinimą aktyviai įsitraukę daug (71 proc.) pedagogų, jų darbo vertinimu patenkinti visi (100 proc.) mokyklos nariai. 12-oje mokykloje situacija esti kitokia: veiklos vertinimu patenkinti 69 proc. respondentų, 15 proc. mano, kad jų veikla pernelyg smarkiai kontroliuojama, o 8 proc. teigia, kad jiems

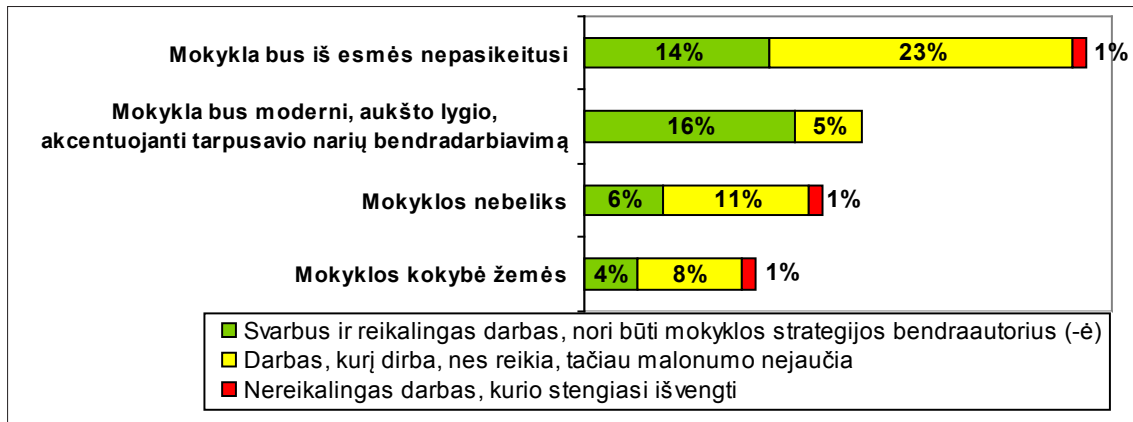
paliekama pernelyg didelė veikimo laisvė. Pagal įvairius požymius nemenkas nuomonių išsiskaidymas tokioje mokykloje rodo, kad šios mokyklos kultūra nėra stipri, tai buvo galima pajusti ir lankantis pačiose mokyklose – į vieną mokyklą tik užėjus jaučiama stipri jos dvasia, pastebimi patenkinti mokiniai, pedagogai, kurie svetingai pasitinka, domisi, jų veiksmus jauti ir per neverbalinę, vaizdinę informaciją, atributiką, bendruomenės narių elgseną, užčiuopi komandinio darbo bruožus, jaučiamas gilus mokyklos kultūros lygis, parodantis, kiek mokykla kaip savarankiškas subjektas, ugdantis jaunąją kartą, gali nuveikti. Efektyviai įsitraukusios į strategijos kūrimą ir jos įgyvendinimą Kupiškio rajono mokyklos ir jų bendruomenės rodo aukštesnį personalo brandos laipsnį, labiau pasitiki savimi ir savo organizacija, jos sėkminga perspektyva, puoselėja gilesnius tarpusavio bendradarbiavimo ryšius, pasižymi strateginio valdymo veiksmingumu.

Taigi tame pačiame rajone, beveik identiškomis sąlygomis veikiančiose mokyklose nustatyta ryški kultūros ir strategijos takoskyra: vienos mokyklose sąsajos stiprios, kitose – tik jų užuomazgos ar silpni ryšiai.

**Mokyklos plėtotės perspektyva.** Mokslinėje literatūroje sėkminga organizacijos ateitis nuolat siejama su jos strateginiu planavimu, ateities vizijos kūrimu ir strateginiu valdymu [7; 11; 14; 15; 18; 36]. Kupiškio rajono bendrojo ugdymo mokyklose pedagogai savo mokyklų ateitį dažniausiai linkę sieti su stabilumu – jie nurodė, kad mokykla po dešimties metų bus iš esmės nepasikeitusi (38 proc.). Dažniausiai šį atsakymą nurodė pedagogai, prie strateginio planavimo prisidedantys vangiai – jie lyg ir susitaikę su esama padėtimi ir mokyklos ateities nesieja su tobulėjimu, jiems tai tarsi neaktualu, jie nesiekia pla-



6 pav. Pedagogų dalyvavimo mokyklos strateginėje veikloje ir pasitenkinimo jų veiklos vertinimu santykis (proc.)



7 pav. Pedagogų dalyvavimo mokyklos strateginėje veikloje ir mokyklos ateities vizijos kūrimo santykis (proc.)

nuoti mokyklos ateities, vadinasi, ir savo pačių veiklos ateities. Mokyklos augimą, jos progresą numatė tik penktadalis (21 proc.) rajono pedagogų, pabrėžtina, kad net 16 proc. iš jų yra būtent tie mokyklų nariai, kurie aktyviai prisideda prie mokyklos strategijos kūrimo. Šio atsakymo varianto nepasirinko nė vienas mokyklos narys, kuris mokyklos strategijos rengimą laiko nereikalingu darbu, ir vos 5 proc. pedagogų, kurie prie mokyklos strategijos rengimo prisideda, nes reikia. Šiuolaikinės organizacijos, taip pat ir tirtos Kupiškio rajono mokyklos nuolat susiduria su esama ar tariama konkurencija, kuri lemia ateities baimės ir pesimistinę jauseną – dažnai mokinių krepšelių skaičius tampa vienu iš pagrindinių mokyklų išlikimo rodikliu. Nors ateities vizijos kūrimas priklauso ne vien mokyklos gaunamų lėšų (1-oje ir 12-oje mokykloje mokinių skaičius beveik vienodas), tačiau tai daro įtaką mokyklos kultūrai.

Tyrimas atskleidė, kad aktyvi strateginė veikla stiprina mokyklos kultūrą – mokytojai ne tik jaučia pozityvesnius jausmus, susijusius su mokykla, bet ir mokyklos ateitį labiau linkę sieti su tobulėjimu (7 pav.). Atsakingai į mokyklos strategijos kūrimą ar jos tobulinimą žiūrintys ir prie to prisidedantys organizacijų nariai mokyklos perspektyvą numato pozityviau, mokyklą labiausiai sieja su modernėjimu. Tyrimo duomenys rodo, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas požiūris į mokyklos strategijos rengimą ir mokyklos ateities vizijos kūrimo skirtumas ( $\chi^2 = 6,838$ ,  $df = 12$ ,  $p = 0,000$ ): mokytojai, atsakingai rengiantys mokyklos strategiją, organizacijos ateitį linkę sieti su tobulėjimu, o atsainaus požiūrio pedagogai – priešingai. Ši teiginį galima patvirtinti jį iliustruojant 1-os ir 12-os mokyklos atveju: 1-oje mokykloje, kur du trečdaliai (71 proc.) pedagogų noriai prisideda prie mokyklos strategijos kūrimo,

dominuojanti mokyklos vizija tarp organizacijos narių yra pozityviausia – pusė (50 proc.) jos narių mano, kad mokykla po dešimties metų bus moderni, mokykloje nėra nė vieno pedagogo, manančio, kad mokyklos kokybė gali prastėti, o 12-oje mokykloje, kur atsakingai prie mokyklos strategijos planavimo prisideda tik 15 proc. pedagogų, vizija yra priešinga – 46 proc. mokytojų teigia, kad mokyklos po dešimties metų nebeliks apskritai. Pabrėžtina, kad šios mokyklos tame pačiame rajone ir beveik vienodo dydžio, tai nėra stambiausia ir smulkiausia mokykla, taigi jų kuriamas ateities vizijas galima lyginti pagal strateginio planavimo ir įgyvendinimo pajėgumą, mokyklos kultūros puoselėjimo stiprumą, o ne pagal demografinę padėtį.

Taigi stipri mokyklos strateginė veikla pedagogams padeda ne tik labiau vertinti savo mokyklą, bet ir kurti pozityvesnes jos ateities vizijas, ir tai stiprina pačią mokyklos kultūrą.

## Išvados

1. Ištyrus mokslinę, pedagoginę, vadybinę literatūrą nustatyta, kad mokyklos kultūra ir strategija (strateginis planavimas, strateginis mąstymas, strateginis valdymas) yra du tarpusavyje susiję organizacijos elementai, nuo kurių stiprumo priklauso mokyklos veiklos kokybė ir mokyklos perspektyva.

2. Išanalizavus Kupiškio rajono bendrojo ugdymo institucijų tyrimo duomenis nustatyta:

2.1. rajono mokyklų kultūros ir strategijos sąsajos esti įvairios: nuo silpnų iki stiprių, kultūra veikia strategiją, strategija – kultūrą – tai abipusiai susiję sandai. Bet kurio svarumo santykis rodo, kad organizuota ir tikslinga mokyklos strateginė veikla daro teigiamą įtaką mokyklos kultūrai, tarpusavio



bendrabūviui ir kokybiškesnei veiklai, pasireiškia bendruomenės narių iniciatyvumas, lyderystė, saviraiška, didžiavimasis savo mokykla, ir atvirkščiai. Ir aukšta, ir žema mokyklos kultūra daro įtaką strateginei veiklai;

2.2. aktyvus pedagogų įsitraukimas į mokyklos strateginę veiklą ir motyvuojantis jų veiklos vertinimas stiprina suinteresuotumą aktyviau įsitraukti į organizacijos veiklą, savarankiškai veikti, tobulinti savo mokyklą, būti iniciatyviems, novatoriškiems. Aukštesnės organizacijos kultūros mokykloje pedagogai patys gerina psichologinį mikroklimatą mokykloje, jaučia didesnę asmeninio indėlio, nuomonių išsakymo ir pasiūlymų teikimo laisvę, labiau save išreiškia mokyklos gyvenime, juos labiau tenkina mokyklos vidinio vertinimo sistema – visa tai stiprina pozityvios aplinkos sukūrimo galimybes, nuo kurių priklauso mokyklos kultūros stiprumas;

2.3. individualus mokyklos ateities vizijos suvokimas priklauso nuo mokyklos brandos ir požiūrio į mokyklos strategijos rengimą: atsakingas ir aktyvus įsitraukimas į šią veiklą skatina kurti bendruomenei priimtinesnes mokyklos vizijas; pasyvus stebėjimas, laukimas, pasidavimas kažkieno sprendimams slopina organizacijos kultūrą ir pasitenkinimą veikla mokykloje.

2.4. stiprios organizacijos kultūros mokyklose labiau suvokta strategijos ir kultūros sąsajų svarba, vis dėlto dominuojantis pedagogų požiūris į mokyklos strateginį valdymą rodo, kad nėra aiškiai suvokiamas šios veiklos svarbumas, aktualumas, trūksta motyvacijos prisidėti prie šio darbo, stokojama valios ir pasirengimo veikti, nėra aiškios personalo motyvavimo praktikos. Visa tai turėtų tapti stiprintina pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir rajono švietimo politikos sritis.

## Literatūra

1. Ališauskas R., Dukynaitė R. Strateginio valdymo modelis mokyklai. *Personalo vadyba*, 2009, nr. 5 (93), p. 2–7 ir nr. 6 (94), p. 10–14.
2. Ališauskas R., Dukynaitė R. Lyderystė kaip talka. Iš: *Lyderių laikas*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2007.
3. Arends I. R. *Mokomės mokytis*. Vilnius: Margi raštai, 1998.
4. Barczyk C. C. *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas, 1999.
5. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise*. Cambridge, Mass: MIT press, 1962.
6. Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B. *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto alba, 1999.
7. Davies B., Ellison L. Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Iš: *Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai*. Vilnius: Homo liber, 2006.
8. Dobranskienė R. *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004.
9. Drucker P. F. *Drukerio mokymo pagrindai*. Vilnius: R grupė, 2009.
10. Duffy D. L. Customer Loyalty Strategies. *Journal of Consumer Marketing*, 1998, Vol. 15, Iss. 5.
11. Dukynaitė R., Ališauskas R. Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas*, t. 11, 2012, nr. 1, p. 75–88.
12. Dukynaitė R. Gimnazijų institucinio virsmo projektavimo procesas: veiksniai ir tendencijos. *Acta paedagogica Vilnensia: mokslo darbai*, 2010, nr. 25, p. 137–149. ISSN 1392-5016.
13. Dulewitz V. Assessment centers as a route to competence. *Personnel Management*, November 1991, p. 56–59.
14. Everard B., Morris G. *Efektvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1997.
15. Fidler B. Strateginis mokyklos plėtros valdymas. *Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara, 2006.
16. Fullan M. *Pokyčių jėgos. Skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto alba, 1998.
17. Hargreaves A. *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje*. Vilnius: Tyto alba, 1999.
18. Hopkins D., Ainscow M., West M. *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba, 1998.
19. Klos Z. Wprowadzenie TQM do polskich przedsiębiorstw – analiza uwarunkowań. *Organizacja i kierowanie*, 1994, 1.
20. Lewins R. D. *When Cultures Collide. Leading Across Cultures*. Boston / London, 2006.
21. Luthans F. *Organizational Behavior*. McGraw Hill, Inc., 1992.
22. Mintzberg H. *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall, Inc., 1983.
23. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: FT Prentice Hall, 2009.
24. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J. B., Ghoshal S. *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*. New York: Prentice Hall., 1991.
25. O'Reilly Ch. Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 1989, 31, p. 9–25.

26. Pheysey D. C. *Organiosational Cultures: Types and Transformations*. New York: Rontlegde, 1993.
27. Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
28. Ruyter K. De, Bloemer J. Customer loyalty in extended service settings: the interaction between satisfaction, value attainment and positive mood. *International Journal of Service Industry Management*, 1999, Vol. 10, ISS. 3.
29. Schiefelbein E. F., McGinn N. F. *Mokomės ugdyti: siūlymai Lotynų Amerikos švietimui pertvarkyti*. Vilnius: Standartų spaustuvė, 2011.
30. Senge P. M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. *Transworld*, 1990, 424, p. 15.
31. Schuller A. M., Fuchs G. *Total Loyalty Marketing*. Warszawa: Akademia sukcesu – HDT Consulting, 2005.
32. Schein E. H. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed.: San Francisko, 1992.
33. Schermerhorn J. R. *Organizational behavior*. 7th ed. New York, 2000.
34. Smirich L. *Organizational culture. Administrative Science Quarterly*, 1983, Vol. 28, p. 339–358.
35. Stoll L., Fink D. *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai, 1998.
36. Stoner J. A. F., Freeman R. D., Gilbert D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
37. Želvys R. *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU leidykla, 2003.

## Summary

Rita Dukynaitė, Modesta Baniulienė

### LINKS BETWEEN THE ORGANISATIONAL CULTURE AND STRATEGY: THE CASE OF GENERAL EDUCATION SCHOOLS OF KUPIŠKIS DISTRICT

Strategy becomes a matter of increasing relevance not only to researchers but also to practitioners and educational institutions. However, it stands as a relevant issue of the school's activity direction for some of them with motivating to team up, plan the future of their school and act for this sake, while it comes for others as implementation of set regulations, time-waste and production of „papers“. This article analyses the links existing between culture and strategy of the school that are defined by studying research literature and identified through research conducted at general education schools of Kupiškis District. The aim of the article is to establish the link of the District's schools connecting the school's everyday life and strategic planning. Significance of the mutual impact of the relation between culture and strategy of the organisation is highlighted in the article. The analysis of the research data of general education institutions of Kupiškis District led to the finding: the links between culture and strategy of schools of the District are diverse; they vary from weak to strong. However, the relation of any weight shows that well-organised and targeted strategic activity of the school makes positive impact on school culture. Educators of the school with higher performance organisational culture improve psychological microclimate at school on their own, they feel greater freedom of wording personal opinion and they better fulfil their potential at work. Importance, relevance of this activity is not clearly realised in schools with weak performance organisational culture; insufficient motivation to contribute to this work, the lack of will and readiness to act is felt there.

**Keywords:** strategic planning, strategic management, school culture.

*Lietuvos edukologijos universitetas,  
Edukologijos katedra  
Įteikta 2012 m. birželio mėn.*