



Pagrindiniai klausimai:

■ **Kaip suprantama unikali mokyklos kultūra?**

■ **Kas lemia mokyklos kultūrą?**

■ **Kaip vertinama mokyklos kultūra?**

■ **Kokia yra Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų kultūra?**

UNIKALIOS KULTŪROS MOKYKLA

Visuomenėje formuojasi aiškesnis suvokimas, kad sėkminga mokyklos veikla priklauso nuo jos kultūros. Nėra abejonių, kad vertybės, tradicijos, aplinka veikia mokytojų, mokinių ir jų tėvų – visos mokyklos bendruomenės – elgesį ir turi lemiamos reikšmės visos mokyklos veiklos kokybei.

Mokykla valstybėje – kultūrinės paskirties ugdymo institucija, kurioje asmuo per tęstinį ugdymą, saviugdą ir veiklą bendruomenėje įgyja išsilavinimą. Augant ir formuojantis asmenybei išryškėja išskirtinis bendrojo ugdymo institucijos vaidmuo, nes pagrindinį savo uždavinį mokykla atlieka remdamasi patirtine tautos kultūra. Perteikdama jaunajai kartai kultūros paveldą, brandindama savarankišką ir kūrybinį asmens santykį su kultūros tradicija, mokykla dalyvauja krašto kultūros raidoje. Be to, mokyklos kultūra, veikdama asmens gyvenimą, veikia ir visuomenės raidą, todėl asmens, visuomenės ir mokyklos santykiuose svarbi yra unikali mokyklos kultūros problema. Demokratinėje visuomenės struktūroje mokykla gali deramai atlikti savo paskirtį tik turėdama tam tikrą erdvę individualiai raiškai ir gebėdama kūrybiškai, demokratiškai, kompetentingai pedagoginiu ir kultūros požiūriu dirbti. Šioms sąlygoms esant formuojasi pozityvus, individualus mokyklos veidas. Tokios mokyklos kultūra – individuali, išskirtinė, unikali. Unikali mokyklos kultūra susidaro palankesnės aplinkybės vaiko asmenybei skleisti, didesnė yra ir gerų ugdymo bei ugdymosi rezultatų tikimybė.

Šiame leidinyje pateikiama unikali mokyklos kultūros samprata, bendrojo ugdymo mokyklos kultūros srities vertinimas, analizuojami Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų kultūros srities išorinio vertinimo 2009–2013 m. duomenys. Analizės pagrindu nurodomi labai gerai vertinti mokyklų kultūros ypatumai, išoriniu vertinimu nustatyti mokyklų kultūros srities stiprieji aspektai.

Pagrindinės išvados

Unikali mokyklos kultūra – mokykla, pasižyminti *vienintele, išskirtine, savita* kultūra. Tokia mokykla žino, kuo ji ypatinga, moka puoselėti savo individualumą, išskirtinumą, geba konstruktyviai dirbti su kitomis organizacijomis. Unikali kultūra atskleidžia mokyklos išskirtinumą ir reprezentuoja ją.

Per pastaruosius septynerius metus (2007–2013 m.) iš organizuotų 386 išorinių mokyklų veiklos kokybės vertinimų 19 atvejų išorės vertintojai mokyklos kultūrą vertino kaip išskirtinę (4 lygiu), o daugelio bendrojo ugdymo mokyklų, dalyvavusių išoriniame vertinime, kultūros sritis vertinta gerai (3 lygiu).

Nustatyta, kad mokyklų bendruomenės labiau plėtoja regimąją kultūrą. Išorės vertintojai ją pastebi, tiksliai fiksuoja, aprašo palaikomus ryšius su aplinka, demonstruojamas tradicijas, užtikrinamą tvarką.

XXI amžiuje kintant pasauliui, mokyklos kultūra susiduria su daugybe įvairiausių išbandymų, iššūkių, keliančių grėsmę mokyklos kultūrai, tradicijoms ir vertybėms.



ŠVIETIMO APRŪPINIMO CENTRAS

LYDERIŲ LAIKAS
lyderiulaikas.smm.lt



UNIKALIOS MOKYKLOS KULTŪROS SAMPRATA

Vadybos mokslo pradininkais laikomi žymūs XX a. pradžios pramonininkai, padėję pagrindus darbo organizavimo teorijoms. Šeštojo dešimtmečio pabaigoje kai kurie vadybos teoretikai į organizacijas žiūrėjo kaip į sudėtingas žmonių, užduočių ir technologijų sistemas. Plėtojantis mokslinei vadybos kryptiai ėmė rasti mokyklų, tiek dydžiu, tiek organizavimo principais primenančių pramonės ir verslo organizacijas. Jau antroje devintojo dešimtmečio pusėje daugelyje išsivysčiusių Vakarų Europos šalių ir Šiaurės Amerikoje vykusios švietimo reformos buvo grindžiamos vadybos mokslo teorijomis.

Švietimo vadybos kultūrinėje teorijoje pabrėžiami ne tiek formalūs, kiek neformalūs organizacijų veiklos aspektai. Mokyklos kultūros kaitą nagrinėjo Dalin, Rolff, Kleekamp (1999), bendradarbiavimo kultūrą, pedagogo profesinę ir institucinę raidą – Hargreaves (1999), besimokančios bendruomenės santykius – Stoll ir Fink (1998). Užsienio mokslininkai, nagrinėdami organizacijos kultūrą, išryškino jos svarbą ir reikšmę siekiant veiksmingumo ir tvarios pažangos. Kai kuriais moksliniais tyrimais apibrėžti organizacijos kultūros kūrimo arba keitimo norima linkme modeliai.

Lietuvos edukologijoje švietimo ir mokyklos kultūra imta domėtis jau XX a. pabaigoje. Mokslininkai apibūdino universiteto, kolegijos, gimnazijos kultūrą, nagrinėjo vyraujančius lyderystės modelius, jų kaitos galimybes. Tačiau sisteminių duomenų apie bendrąjį ugdymą teikiančių Lietuvos mokyklų kultūrą ir jos raiškos tendencijas neteko aptikti. Taigi mokyklos kultūra, turinti įtakos asmens aktyvumui, ugdymo optimizavimui, išryškinanti ugdymo proceso reikšmę ir pasiekimų vertinimo ugdomąją funkciją, yra aktuali problemos analizės sritis.

Organizacijos kultūros sąvoka pradėta vartoti socialinėje antropologijoje. XX a. antroje pusėje terminas vartotas ir edukaciniame diskurse. Dvidešimto amžiaus viduryje Europoje vartota organizacijos klimato sąvoka. Tačiau ja pabrėžiami vidiniai organizacijos kultūros ypatumai – narių elgsena, savijauta ir organizacijos vertybinė orientacija. Siekiant pabrėžti organizacijos santykį su išore imta vartoti „organizacijos kultūros“ sąvoką. E. Jaques veikalas „The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting“ (1951) atspindi sąvokos vartosenos kaitą. XX a. antroje pusėje imta domėtis organizacijos kultūros svarba organizacijos išlikimui konkuruojančioje, sparčiai besikeičiančioje aplinkoje (Targamadžė, 1996). XX a. pabaigoje susirūpinta mokyklų pranašumų ir trūkumų diagnostika, mokyklos kultūros kaita nagrinėta lyginant institucinio ugdymo programas (Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999). XXI a. pradžioje imama pabrėžti mokyklos veiklos kokybę, kalbama apie geros mokyklos ypatumus, mokyklų tobulėjimą (Geros mokyklos koncepcija, 2013), švietimo lyderystės vadybos formavimą ir lyderystės programų kūrimą („Lyderių laikas 2“). Į mokyklos kultūrą imama žiūrėti kaip į svarbiausią ugdymo pažangos ir kartu institucijos veiklos kokybės veiksnį.

Įvairūs autoriai mokyklos kultūrą suvokia ir apibrėžia skirtingai. Mokyklos kultūra suprantama kaip organizacijos kultūra, nagrinėjami jos ypatumai. Organizacijos kultūra (Lewis, 2002) reiškiasi akivaizdžiais požymiais, tokiais kaip organizacijos istorija, apeigos, kalba ir žargonas, interjeras ir patalpų planavimas ir

net personalo aprangos stilius. Vienas pirmųjų organizacijos kultūros apibrėžimą, dabar jau laikomą klasikiniu, pateikė E. H. Schein (1992): **organizacijos kultūra – esminių įsitikinimų modelis, išsiugdytas ar atrastas grupės žmonių, kartu sprendžiančių savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje ir integravimusi.** Organizacijos kultūra kaip esminių įsitikinimų modelis kurį laiką yra rezultatyvi ir perduodama naujiems nariams kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.

Mokyklos kultūra – mokyklos vertybių sistema, ne tik sudaranti sąlygas asmenybei bręsti, bet ir lemianti ugdymo ypatumus, mokymosi pasiekimus, žyminti mokyklos išskirtinumą ir ją reprezentuojanti.

Taigi mokyklos kultūra yra vertybių sistema, kuria mokykla vadovaujasi. Vertybių sistema, pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų ir pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais (Dubauskas, 2006). **Mokyklos kultūra** apibrėžiama kaip **istoriškai perduodama prasmių sistema**, apimanti mokyklos bendruomenės narių suprantamas normas, vertybes, įsitikinimus, ceremonijas, ritualus, tradicijas ir mitus (Stolp, Smith, 1994). Kiekvienai organizacijai (Owen, 1991) būdinga savita kultūra, kuri yra išskirtinė, unikali. **Unikalios kultūros mokykla – mokykla, pasižyminti vienintele ar labai reta, individualia kultūra. Unikali kultūra pabrėžia mokyklos išskirtinumą ir reprezentuoja ją.** Permainos visuomenėje veikia mokyklos kultūrą, paliesdamos visus jos gyvenimo aspektus – mokymąsi, mokinių kontingentą, organizacijų valdymą, technologijų plėtrą (Stoll, Fink, 1998).

Visuomenėje formuojasi aiškesnis suvokimas, kad sėkminga mokyklos veikla priklauso nuo jos kultūros. S. Balevičienė (2012), apibendrindama teiginius apie gerai (sėkmingai) dirbančias mokyklas, pažymi, kad mokyklos veiklos sėkmę lemia įvairūs veiksniai – bendros, aptartos ir visų pripažįstamos vertybės ir pagal jas išskelti siekiniai; siekių įgyvendinimo gebėjimai; atliekamos veiklos profesionalumas. Mokyklos kultūra lemia jos narių aktyvumą, prasmingą veiklą, sėkmę, pasitenkinimą – stiprų tapatumo jausmą. Mokyklos kultūra turi didelę įtaką toms galimybėms, kurias kiekvienam vaikui teikia mokykla. Bendra mokyklos atmosfera ir klasės klimatas tiesiogiai veikia mokymą ir mokymąsi (Dobranskienė, 2004). Kiekvienos mokyklos vadovo ir bendruomenės rūpestis – formuoti, plėtoti ir tobulinti mokyklos kultūrą.

Bendrojo ugdymo mokyklose pedagogai deda nemažai pastangų, kad jų mokykla išliktų ir dirbtų efektyviai konkurencijos sąlygomis. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros darbuotojų atlikti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimai leido apibendrinti, kad ugdymo sėkmė yra mokinių pažanga ir pasiekimai akademine, asmenine, socialine prasme. Nustatyta, kad aukštus mokinių pasiekimus lemia tokie mokyklos veiklos kokybės rodikliai, kaip vertybės, asmenybės raida, personalo valdymas, mokymo kokybė, mokymosi kokybė, pažanga. Vertinant aukštus mokinių pasiekimus lemiančių veiksnių svarbą paaiškėja, kad vieni svarbiausių yra mokyklų kultūros srities rodikliai – vertybės ir asmenybės raida.

VEIKSNIAI, LEMIANČYS MOKYKLOS KULTŪRĄ

Viena iš svarbiausių kokybių, lemiančių organizacijos elgseną, yra jos kultūra (Jucevičienė, 2000). Mokyklos kultūra reiškiasi jos bendruomenės narių mąstymu, kalbėjimu ir veikla. Mokyklos kultūros formas rodo mokytojų, mokinių, tėvų esminiai požūriai, vertybės, įsitikinimai, įpročiai. Unikali kultūros mokykloje ug-

dytinis priimamas kaip visuomenės atstovas, ugdymo procese pažįstantis pasaulį ir kuriantis konkrečioje aplinkoje ir kartu išreiškiantis savo santykį su artimiausia aplinka, visuomene ir žmonija. Ugdymo procese tai reiškia savitą asmens ir aplinkos santykį, jų tarpusavio priklausomybę.

Kultūros vadybos teorijos kūrėjai teigia, kad kultūra yra organizacijos valdymo įrankis. Tačiau dažnai organizacijų kultūra yra neapibrėžta ir neapčiuopiama. **Mokyklos kultūrą lemia daugelis veiksnių.** Įvairiais tyrimais nustatyti veiksniai, lemiantys mokyklos kultūrą, padeda išorės vertintojams tyrinėti mokyklos kultūrą ir interpretuoti rezultatus, o mokyklų bendruomenėms – didinti mokyklos kultūros unikalumą.

Mokyklos kultūros formavimąsi lemia: žmonės, mokyklos istorija, aplinka, vietos ir valstybės švietimo politika, visuomenės permainos, politinės ir ekonominės jėgos. Individai ir jų santykiai tiesiogiai veikia mokyklos kultūrą įvairiais lygmenimis (žr. 1 pav.).

1 pav. Mokyklos kultūros formavimasis (pagal: P. Dalin, G. Rolf, B. Kleekamp, 1999)



Svarbiausi mokyklos kultūros aspektai – turinys ir forma. Mokyklos kultūros formą sudaro kultūros narių tarpusavio santykių modeliai ir jungimosi į grupes formos. Mokyklos kultūros formą galima nustatyti pagal mokytojų ir bendruomenės narių santykius, pavyzdžiui, ji gali būti individualistinė arba antagonistinė. Mokyklos kultūros formos įkūnija kultūros turinį. Keičiantis bendravimo su kolegoms formoms ir grupių susidarymo modeliams, gali kisti ir mokytojų įsitikinimai, požiūriai ir vertybės (Hargreaves, 1999).

Mokyklos kultūra reiškiasi trimis skirtingais lygmenimis. Siekiant geriau suprasti ir įvertinti mokyklos kultūros reikšmę, institucijos kultūros raiška nagrinėjama trimis lygmenimis (Gussmann, Breit, 1987; Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999, Jucevičienė ir kt., 2000). Pirmasis lygmuo – **artefaktų** – akivaizdžiausias, labiausiai matomas kultūros lygmuo. Artefaktų lygmens kultūra akivaizdžiai matyti iš mokyklos pastato suplanavimo, darbuotojų aprangos stiliaus, archyvų, technologijų ir veiklos produktų, tarpusavio bendravimo būdo, simbolių. Šio lygmens ypatumas tas, jog jo procesus lengva stebėti, tačiau sunku interpretuoti (Gussmann, Breit, 1987). Antrasis lygmuo – tai **vertybės ir normos**. Kai kurie tyrėjai šį lygmenį vadina racionaliųjų. Vertybės ir normos apriboja asmenų vei-

klos laisvę, tačiau sutapdamos su jų turimais įsitikinimais gali tapti orientyru, tam tikra filosofija, galinčia suburti grupę ir tapti tapatumo ir svarbiausios misijos šaltiniu. Vertybės ir normos, reikalaujančios aukštesnio suvokimo lygmens, yra susijusios su mokyklos nuostatomis ir įsitikinimais (Gimžauskienė, 2006). Trečiasis lygmuo apima **nuostatas ir įsitikinimus** ir sudaro organizacijos kultūros pagrindą, nes nariams jie yra savaime suprantami, glūdinčios pašąmonėje (Šimanskienė, 2002). Šis lygmuo – mokyklos kultūra, kurią atspindi santykiai su aplinka, tikrovės vaizdiniai, žmogaus prigimties ir veiklos prasmės supratimas.

Mokykla, norėdama išlikti kaip organizacija, privalo keistis ir keisti savo kultūrą. Kartu su mokyklos kultūra kinta tradicijos ir ritualai – jie modernėja. **Pagrindiniai veiksniai, lemiantys mokyklos kultūros kaitą, yra: sociokultūriniai dalyvių skirtumai, mokyklos aplinka, pedagogų lūkesčiai** (Hollins, 1996). Mokyklos kultūra nėra statiška, ji nuolat kuriama (Finnan, 2000) dėl sąveikos su kitais, svarstymų apie gyvenimą ir apskritai dėl pasaulyje vykstančių pokyčių. **Mokyklos kultūra kinta, kai bendruomenės nariai sąveikauja vienas su kitu, kai sąveika apima visą mokyklos bendruomenę.**

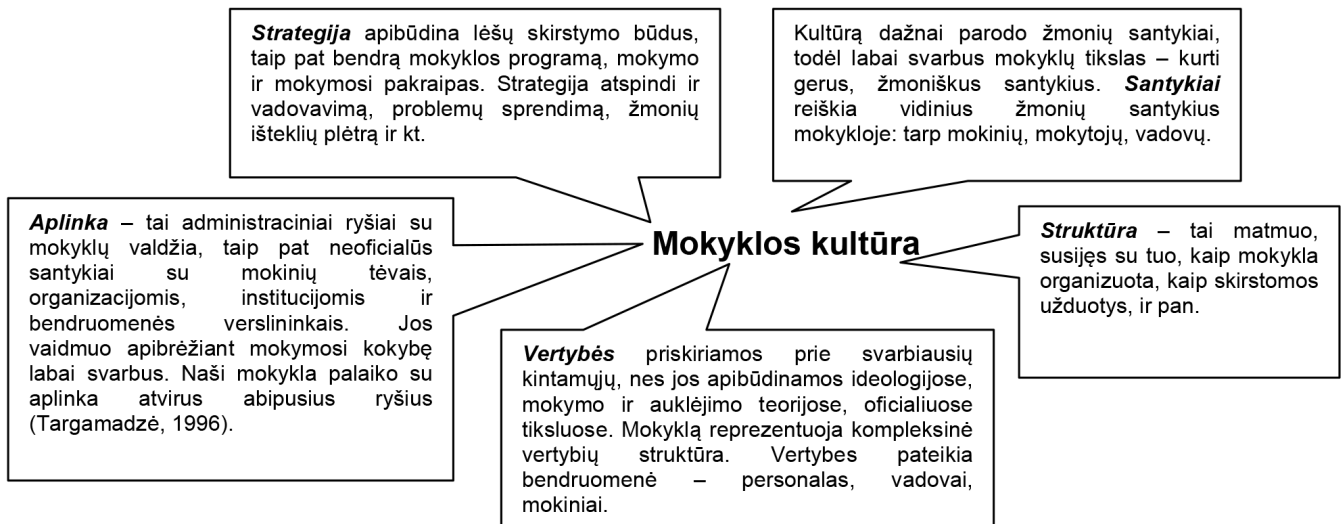
MOKYKLOS KULTŪROS UNIKALUMO VERTINIMAS

Mokyklos kintamieji – aplinka, vertybės, struktūra, žmonių santykiai, strategija – yra glaudžiai susiję ir turi įtakos kultūrai (2 pav.).

Lietuvoje nacionaliniu lygmeniu mokyklos veiklos, taip pat ir kultūros srities, kokybė vertinama nuo 2004–2005 mokslo metų. 2009 m. patvirtintas Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros parengtas „Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės

vertinimo tvarkos aprašas“, kuriuo nustatyta bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės išorinio vertinimo samprata, vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarka. **Mokyklos kultūros sritis – viena iš penkių pagal šį aprašą vertinamų mokyklų veiklos sričių, vertinama pagal keturias temas (etosas, pažangos siekiai, tvarka, mokyklos ryšiai) daugeliu vienas su kitu susijusių rodiklių (1 lentelė).**

2 pav. Kintamieji, veikiantys mokyklos kultūrą



1 lentelė. Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės vertinimo rodikliai

| Sritis | Temos | Veiklos rodikliai |
|---------------------|-----------------------|--|
| 1. Mokyklos kultūra | 1.1. Etosas | 1.1.1. Vertybės, elgesio normos, principai |
| | | 1.1.2. Tradicijos ir ritualai |
| | | 1.1.3. Tapatumo jausmas |
| | | 1.1.4. Bendruomenės santykiai |
| | | 1.1.5. Mokyklos atvirumas ir svetingumas |
| | | 1.1.6. Klasių mikroklimatas |
| | 1.2. Pažangos siekiai | 1.2.1. Asmenybės raidos lūkesčiai |
| | | 1.2.2. Mokymosi pasiekimų lūkesčiai |
| | | 1.2.3. Mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis |
| | 1.3. Tvarka | 1.3.1. Darbo tvarka ir taisyklės |
| | | 1.3.2. Pageidaujamo elgesio skatinimas |
| | | 1.3.3. Aplinkos jaukumas |
| | 1.4. Mokyklos ryšiai | 1.4.1. Mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje |
| | | 1.4.2. Partnerystė su kitomis institucijomis |
| | | 1.4.3. Mokyklos įvaizdis ir viešieji ryšiai |

Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės išorinio vertinimo metu kiekvienos mokyklos kultūros srities temos kokybė analizuojama remiantis duomenimis grįsta informacija. Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės išorinio vertinimo duomenys renkami etapais, nuosekliai ir tikslingai. Suburta išorės vertintojų komanda visapusiškai nagrinėja mokyklos veiklos kokybę rodančią informaciją. Analizuojami vertinamos mokyklos mokinių ir jų tėvų nuomonės apie mokyklos veiklą tyrimo ir jo statistinės ataskaitos duomenys, vertinami mokyklos ir jos steigėjo pateikti dokumentai ir duomenys, nagrinėjama informacija, pateikta mokyklos tinklalapyje, Nacionalinio egzaminų centro, Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenų bazėse ir kt. Vertinimo mokykloje metu išorės vertintojų komanda dirba mokykloje: stebi pamokas ir kitą veiklą, kalbasi su įvairiomis mokyklos bendruomenės atstovų grupėmis, analizuoja surinktus duomenis. Informacija mokyklos veiklos kokybės vertinimui renkama, tikrinama, nagrinėjama įvairiais metodais. Išorės vertintojai vertina ir tariasi dėl mokyklos veiklos kokybės lygio įvertinimo, formuluoja svarbiausias išvadas.

Mokyklų veiklos kokybės duomenys vertinami pagal penkių lygių skalę. Aukščiausias (4) kokybės lygis reiškia veiksmingą, spartų tobulėjimą, išskirtinumą, originalumą, savitumą, įspūdingumą. **Mokyklos skatinamos tobulėti siekiant geresnės veiklos kokybės, ugdymo(si) pažangos.** Išskirtinės, unikalios kultūros mokykloms rekomenduojama savo patirtį skleisti už mokyklos ribų.

Mokyklos kultūrą tiek strateginiu, tiek taktiniu lygiu rodo ugdymo tikslai, principai, t. y. susitartos vertybės. Aukščiausios, egzistencinės vertybės raiškos formomis atliepia epochos, kultūros reikalavimus ir kristalizuojasi įvairiais papročiais, tradicijomis, simboliais ir kt. Mokyklos kultūros raiška tikrovėje įvairuoja, ji vertintina ne tik turinio, bet ir procesiniu aspektu.

Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės išorinis vertinimas sudaro galimybes ne tik nustatyti mokyklos kultūros raišką, bet ir įvertinti bendrąjį mokyklos kultūros lygį šalies mastu.

LIETUVOS BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ KULTŪRA 2009–2013 M.

Lietuvoje nacionaliniu mastu vertinama bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybė. Nuo 2007 m. iki 2013 m. vykdyti 386 išoriniai mokyklų veiklos kokybės vertinimai (31 proc. bendrojo ugdymo mokyklų). Vertinamų mokyklų skaičius kasmet skirtingas.

Per trejus kalendorinius metus – 2009, 2010 ir 2011 – išoriniai vertinimai atlikti 78 savivaldybių 196 mokyklose. Daugiausiai vertinta Kauno, Vilniaus ir Klaipėdos miestų mokyklų. Per 2007–2013 m. trijose savivaldybėse (Birštono, Neringos ir Ku-

piškio rajono) įvertintos visos mokyklos, šešių (Širvintų rajono, Trakų rajono, Pasvalio rajono, Rietavo, Visagino ir Zarasų rajono) savivaldybių nebuvo vertinta nė viena mokykla. Tačiau visose Širvintų ir Pasvalio rajonų bendrojo ugdymo mokyklose 2005–2006 m. išbandyta išorinio vertinimo metodika, todėl šių rajonų mokyklų veiklos kokybė jau nustatyta.

2009–2012 m. vertintų mokyklų pasiskirstymas pagal savivaldybes nėra tolygus. Pagal vietovės urbanizacijos lygį didžiąją dalį vertintų mokyklų (82, arba 41,9 proc.) sudarė miestelių ir kaimų mokyklos, miesto mokyklų buvo apytiksliai dukart mažiau (43, arba 21,5 proc.). Tarp vertintų ugdymo įstaigų didmiesčių mokyklų buvo 71 (36,7 proc.).

Pagal tipus didžiausią vertintų mokyklų dalį sudarė pagrindinės mokyklos (72, arba 36,9 proc.), mažesnę dalį – gimnazijos (55, arba 27,4 proc.) ir vidurinės mokyklos (41, arba 20,9 proc.), o mažiausią – pradinės mokyklos ir mokyklos-darželiai (22, arba 11,7 proc.). Vertintos dvi (1,8 proc.) progimnazijos, dvi jaunimo ir dvi suaugusiųjų mokyklos.

Pamokų kokybė vertinta pagal Pamokos stebėjimo protokolą, kuriame išskirti 8 vertintini pamokos komponentai: pamokos planavimas ir organizavimas, mokymo kokybė, mokymasis, pagalba mokiniui mokantis, vertinimas ugdant, santykiai (tvarka ir klasės valdymas) ir mokinių pasiekimai. Iš viso stebėta 18 414 pamokų, parašyta apie 146 836 pamokos komponentų vertinimų.

Mokinių ir tėvų nuomonės apie mokyklos veiklą tyrime dalyvavo 56 680 respondentų – 30 138 tėveliai (globėjai) ir 26 542 mokiniai, išskyrus pradinį klasių mokinius.

Labai gerai (4 lygiu) vertintų mokyklų kultūros srities išorinio vertinimo ataskaitose (2008–2012 m.) aptinkama konstatuojamoji informacija apie mokykloje deklaruotas vertybes. Vertintojai pabrėžia, kad mokyklos vertybės bendruomenės nariams žinomos ir jų pripažįstamos, jomis vadovujamasi. Ataskaitose retai rasime duomenų apie bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenėse kuriamas reikšmes, įsitikinimus, nuostatas, darbo tempą, sprendimo priėmimo grupėje modelius, teisingumo sampratą, socialinius vaidmenis pagal lytį, amžių, klasę, apie kūno kalbą, požiūrį į laiką, pavaldinio ir vadovo santykius. Peršasi išvada, kad išorės vertintojai per menkai gilinasi į neakivaizdžią mokyklos kultūrą.

Kita vertus, mokyklos kultūros išskirtinumas lankytojų ar išorės vertintojų ne tik jaučiamas, bet ir akivaizdžiai regimas. Išorės

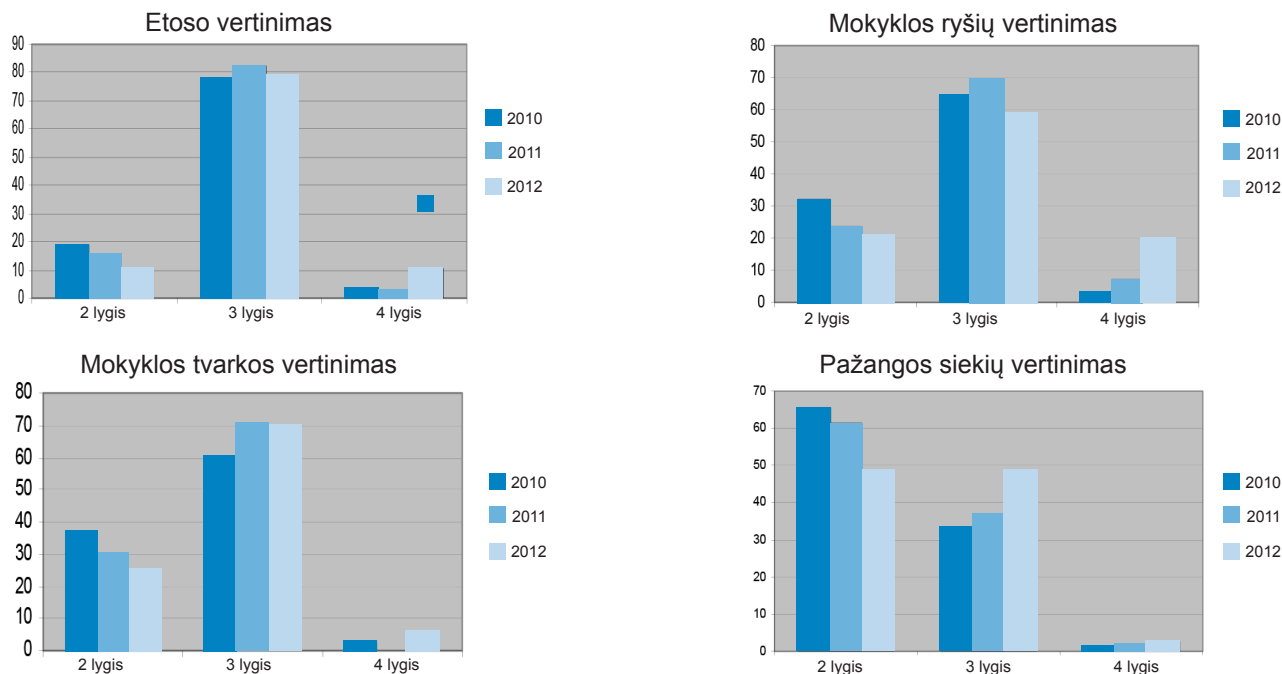
vertintojai fiksuoja kultūrinės vertybes, organizacijos ceremonijas ir ritualus, herojus ir kultūrinius simbolius, nurodo jų tarpusio ryšius. Regimoji mokyklos kultūra, formuojama jos istorijos, aplinkos ir joje esančių žmonių, mokykloje įgyja tradicijų ir ritualų išraišką – visa tai apima etoso, mokyklos ryšių ir tvarkos temos. Išorinių vertinimų ataskaitų (2008–2012 m.) duomenys rodo, kad vertintojai lengvai fiksuoja regimąją mokyklos kultūros dalį – tai elgesys, ritualai, apranga, literatūra, maistas, žaidimai, muzika, tautiniai šokiai, dailė, kalba ir panašiai.

Išanalizavus 2007–2012 m. vertintų mokyklų duomenis matyti, kad iš penkių mokyklos veiklos sričių (mokyklos kultūra, ugdymas ir mokymasis, mokymosi pasiekimai, pagalba mokiniui, mokyklos strateginis valdymas) geriausiai įvertinta mokyklos kultūros sritis. 2010–2012 m. išorinio vertinimo duomenys leidžia patvirtinti išryškėjusias tendencijas – iš penkių veiklos sričių išorės vertintojų geriausiai įvertinta mokyklos veiklos sritis – mokyklos kultūra. Išorinio vertinimo duomenys rodo, kad iš keturių kultūros srities temų palankiausiai vertinta etosas ir mokyklos ryšiai. Geriausiai vertinami etoso rodikliai – tradicijos ir ritualai, tapatumo jausmas, klasių mikroklimatas, bendruomenės santykiai. Vertinant mokyklos ryšius palankiausiai įvertintas mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje. Išorinio vertinimo duomenys patvirtina, kad kultūra atsispindi elgesio įpročiuose, normose, formaliose ir neformaliose taisyklėse, taip pat jausmuose ir klimate.

Išorinio vertinimo ataskaitų duomenys atskleidė, kad išorės vertintojai, stebėdami mokyklos kultūrą, tiksliausiai aprašo tokius rodiklius, kaip mokyklos darbo tvarka ir taisyklės, pageidaujamo elgesio skatinimas, aplinkos jaukumas, tradicijos ir ritualai, mokyklos svetingumas, partnerystė su kitomis institucijomis, mokyklos viešieji ryšiai.

Esama įvairių mokyklų kultūrų tipologijų. Mokyklų kultūros pagal kryptį (Stoll, Fink, 1998) skiriamos į efektyvumo – neefektyvumo ir tobulėjimo – prastėjimo kultūras. Pagal šiuos požymius galima skirti keletą mokyklų kultūrų tipų. Pavyzdžiui, iniciatyvios mokyklos dirba efektyviai ir toliau tobulina savo veiklą, paviršutiniškos mokyklos pasižymi gera reputacija, bet nesistengia tobulėti ir prisitaikyti kintančioje aplinkoje; nenuosaikios mokyklos neturi aiškios pozicijos, jos nei efektyvios, nei neefektyvios; kovojančios mokyklos stengiasi įveikti sunkumus, smunkančios mokyklos yra neefektyvios, negeba ką nors keisti.

3 pav. Mokyklų dalis (proc.) pagal mokyklos kultūros aspektų įvertinimus lygiais 2010–2012 m.



Išorinio vertinimo duomenys atspindi ir mokyklos kultūros būklę, atskleidžia raiškos variantiškumą.

Mokyklų kultūros vertinimai rodo, kad vyrauja paviršutiniškos mokyklos kultūros tipas: etosas, ryšiai ir tvarka

vertinami gerai, tačiau pažangos siekiai dažniausiai – patenkinamai.

Išorinio vertinimo metu dažniausiai nustatyti mokyklos kultūros stiprieji aspektai – tradicijos ir ritualai; bendruomenės santykiai; klasių mikroklimatas; partnerystė su kitomis institucijomis.

2 lentelė. Dažniausiai nustatyti stiprieji mokyklos kultūros aspektai (mokyklų dalis, proc.)

| Stiprieji mokyklos kultūros aspektai | | | |
|---|---|---|---|
| 2007–2008 m. išorinių vertinimų duomenys (N=77) | 2009–2010 m. išorinių vertinimų duomenys (N=85) | 2011–2012 m. išorinių vertinimų duomenys (N=111) | 2012–2013 m. išorinių vertinimų duomenys (N=113) |
| 1.1.1. Vertybės, elgesio normos ir principai (46,8 proc.) | - | - | |
| - | 1.1.2. Tradicijos ir ritualai (61,2 proc.) | 1.1.2. Tradicijos ir ritualai (55,9 proc.) | 1.1.2. Tradicijos ir ritualai (57 proc.) |
| 1.1.3. Tapatumo jausmas (46,8 proc.) | 1.1.3. Tapatumo jausmas (42,4 proc.) | 1.1.3. Tapatumo jausmas (41,4 proc.) | |
| 1.1.4. Bendruomenės santykiai (48,1 proc.) | 1.1.4. Bendruomenės santykiai (42,4 proc.) | 1.1.4. Bendruomenės santykiai (41,4 proc.) | 1.1.4. Bendruomenės santykiai (44 proc.) |
| 1.1.5. Mokyklos atvirumas ir sveitingumas (45,6 proc.) | - | - | |
| - | 1.1.6. Klasių mikroklimatas (57,6 proc.) | 1.1.6. Klasių mikroklimatas (61,3 proc.) | 1.1.6. Klasių mikroklimatas (42 proc.) |
| 1.4.1. Mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje (43,0 proc.) | 1.4.1. Mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje (49,4 proc.) | - | 1.4.1. Mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje (43 proc.) |
| - | - | 1.4.2. Partnerystė su kitomis institucijomis (51,4 proc.) | 1.4.2. Partnerystė su kitomis institucijomis (58 proc.) |

Mokyklos kultūros išskirtinumui įtakos turi:

- visoje mokykloje pripažįstamų vertybių, įsitikinimų, nuostatų skaičius;
- mokyklos bendruomenės narių, besilaikančių bendrų įsitikinimų, skaičius (kuo daugiau narių laikosi bendrų įsitikinimų, tuo stipresnė yra mokyklos kultūra);
- mokyklos vertybių ir nuostatų aiškumas (kuo mokyklos bendruomenei aiškiau, kokios vertybės yra remtinės, tuo mokyklos kultūra yra stipresnė).

Visų tipų mokyklose vertintojai 2009–2012 m. kaip stipriuosius mokyklos kultūros aspektus dažniausiai nurodė tradicijas ir ritualus, taip pat gerą klasių mikroklimatą. Gimnazijose ir vidurinėse mokyklose kaip stiprieji mokyklos kultūros aspektai buvo išskirti tapatumo jausmas ir partnerystė su kitomis institucijomis. Pagrindinėse mokyklose išorės vertintojai pažymėjo tokius mokyklos kultūros stipriuosius aspektus, kaip bendruomenės santykiai ir mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje.

Nustatyti Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklos unikalios kultūros pagrindiniai elementai sutampa su Hopkins ir kt. (1998) išskirtaisiais.

Bendrojo ugdymo mokyklos kultūros stiprieji aspektai atitinka Jucevičienės (1996), taip pat Deal ir Kenedy (1982) nustatytuosius stiprios kultūros elementus:

- plačiai pripažinta mokyklos filosofija, konkrečiai rodanti veiklos pagrindą, o ne ateities abstrakciją;
- individų vienijimasis laikantis bendrų taisyklių, procedūrų, įsipareigojimas veiklai;

- individų, savo veiklos rezultatais aiškiai išreiškiančių mokyklos filosofiją, pripažinimas ir skatinimas;
- ritualų ir ceremonijų gerbimas;
- lūkesčių supratimas;
- tikėjimas kiekvieno nario prasminga veikla, skatinimas keistis idėjomis.

Mokyklos bendruomenės bendra vertybinė orientacija, įsitikinimai ir principai – tai unikalios mokyklos kultūros pagrindas ir kartu ugdomosios veiklos paskata.

2007–2013 m. mokyklų veiklos kokybės išorės vertintojai 19 mokyklų kultūrą įvertino kaip išskirtinę, 4-o lygio. Pastaraisiais metais mokyklų, išsiskiriančių kultūros unikalumu, vis daugėja. Per dvejus paskutinius metus tokių mokyklų nustatyta net 15.

Unikalios kultūros mokykloje visos bendruomenės susitarimu laikomasi elgesio taisyklių. Nustatyta, kad retos kultūros mokyklos bendruomenės vartojama kalba savita; tradicijos ir ritualai istoriškai perduodami, nusistovėję; susiformavusios mokytojų darbo normos; vadovaujamosi susitarimais dėl pamokos planavimo ir mokinių pažangos tikrinimo; vyrauja deklaruotos vertybės; bendruomenė dalyvauja tikslų arba „misijos“ įgyvendinime; veikla grindžiama sukurta ir patvirtinta mokyklos filosofija; išskirtinis mokyklos daromas įspūdis arba jos klimatas; geri mokinių pasiekimai, daroma pažanga. Unikalios kultūros mokykla siekia aukštos veiklos kokybės – ugdymo ir ugdymosi pažangos, visa mokyklos bendruomenė aktyviai dalyvauja kuriant savo viziją, misiją, tradicijas kaip galimybę tapti išskirtiniais, vieninteliais ir prisidėti prie ugdymo plėtros ir asmenybės brandos.

UNIKALIOS KULTŪROS MOKYKLOS: ATVEJŲ ANALIZĖ

Papildant Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros mokyklų kultūros kokybės vertinimo rezultatus organizuotas kokybinis tyrimas. Jis atliktas 2014 m. kovo – gegužės mėn. Tyrimo objektas – šalies ugdymo institucijų tinklalapiuose skelbiama informacija apie institucijos ir jos veiklos išskirtinumą, retumą.

Siekiant išryškinti mokyklos kultūros unikalumą atlikta žodžių „unikalus“, „vienintelis“, „retas“ paieška įvairiuose ugdymo institucijų tinklalapiuose. Išnagrinėta pusšimčio šalies ugdymo institucijų tinklalapių informacija. Nustatyta, kad daugeliu atvejų mokyklos, teigdamos apie savo išskirtinumą, iš esmės nurodo

tokius savo ypatumus (Guščinskienė, 2002), kaip orientavimas į sėkmingą naujo žmogaus prisitaikymą socialinėje aplinkoje; bendras visų narių siekis; sugebėjimas jungtis į vieną visumą, vientisą sistemą; poreikis iškilti ir klestėti. Labiausiai savo mokyklos kultūros unikalumą linkusios pabrėžti ir išryškinti ilgametę neformaliojo ugdymo patirtį turinčios mokyklos. Dauguma tokių mokyklų, siekdamas iškilti ir klestėti, savo tinklalapiuose tiksliai apibrėžia savo išskirtinumą.

Šalies ugdymo institucijų tinklalapių informacijos kokybinė analizė leido nustatyti, kad **mokyklos, prisistatydamos visuomenei, didžiuojasi:**

- **unikalumu**

- „Pirmoji **tarptautinė mokykla**, įkurta Vilniuje 1993 m., ir **vienintelė mokykla Baltijos šalyse**, turinti dvigubą tarptautinę akreditaciją, kviečia mokytis pagal amerikietišką bei tarptautinę formaliojo ugdymo programą anglų kalba kartu su moksleiviais iš daugiau nei 20 šalių.“ (VŠĮ „Tarptautinė Amerikos mokykla Vilniuje“ – <http://www.aisv.lt/lt.html>);

- „Sanatorinė **mokykla – vienintelė** tokia respublikoje <...> Vienas svarbiausių **mokyklos** uždavinių – integruoti sveikos gyvensenos sampratą. Šiaulių sanatorinė mokykla įkurta 1970 m. ir yra **vienintelė mokykla** respublikoje, kurioje gydomi ir mokomi vaikai, sergantys skolioze (stuburo iškrypimu) <...>“ (Mano **mokykla – vienintelė** tokia – [sm/pc.lt/media/file/.../Siauliu-sanatorine-mok.pdf](http://media/file/.../Siauliu-sanatorine-mok.pdf));

- „<...> **unikali** lietuviška **mokykla** ir vienas ryškiausių lietuviškos židinių **visame pasaulyje**.“ (D. Grybauskaitė aplankė unikalią lietuvišką mokyklą Vokietijoje (Hiutenfelde) – <http://tv.lrytas.lt/?id=13917907741390560997>);

- „Vaikų aviacijos mokykla – **unikali mokymo įstaiga, kokios nėra kitose šalyse**.“ (Unikali Kėdainių mokykla švenčia jubiliejų – <http://kedainiai.lt/go.php/lit/Unikali--Kedainiu-mokykla-svencia-jubilieju/1484>);

- „**Unikali mokykla online**, kuri suteikia galimybę kiekvienam gauti žinių, kaip tvarkyti savo finansus, tapti investavimo ekspertu ir lyderiu gyvenime.“ (Tarptautinė finansų ir investavimo mokykla – <http://dirbksau.blogspot.com/p/tarptautine-finansu-ir-investavimo>)

- **išskirtinėmis ugdomosiomis veiklomis**

- „Ugdytiniai renka kraštotyrinę medžiagą, domisi savo krašto, miesto, šeimos istorija, praeitimi. Jaunieji kraštotyrininkai keičia, susitinka su žymiais žmonėmis. Veiklos metu ugdomi moksleivių gebėjimai savarankiškai ieškoti informacijos, ją kaupti ir sisteminti. Jaunimas mokosi komunikuoti su įvairiais žmonėmis, bendrauti ir bendradarbiauti.“ (Šiaulių jaunųjų kraštotyrininkų Mikelių mokykla – <http://smsvb.lt/krastotyri-ninkai/>);

- „**Vienintelė** praktinių skraidymo įgūdžių vaikus mokanti **mokykla**, <...> paminėjo trisdešimtmečio jubiliejų.“ (Unikali Kėdainių mokykla švenčia jubiliejų – <http://kedainiai.lt/go.php/lit/Unikali--Kedainiu-mokykla-svencia-jubilieju/1484>);

- „<...> **vienintelė mokykla** Norvegijoje, kuri jau 7 metai siūlo norvegų kalbos kursus lietuviams <...>“ (litauisk.no Norvegų–lietuvių kalbų **mokykla** – www.norvegukalba.com/);

- „<...> **vienintelė mokykla** Kaune, dirbanti pagal kryptingo meninio (muzikinio) ugdymo programas ir turinti Muzikos skyrių <...>“ (Kauno „Vyturio“ katalikiška vidurinė mokykla – www.vyturys.kaunas.lm.lt/index.../21-apie-mokykla);

- „<...> džiazo mokykla įkurta 2004 metais. Tai **vienintelė mokykla** Lietuvoje, kurioje vaikai nuo ketverių metų mokomi dainuoti džiaza <...>“ (VŠĮ „Artūro Noviko džiazo **mokykla**“ – www.dziazomokykla.lt/apie.php);

- „<...> **pirmoji** vaikams skirta anglų kalbos **mokykla** „Pingu's English“. Verslą pradadantys franšizės gavėjai jau planuoja, kad Lietuvoje per keletą metų turėtų išdygti šios metodikos mokyklų tinklas. <...> specialios mokymo sistema, anot kūrėjų, padeda įtraukti ir sudominti vaikus ir nuo pat ankstyvo amžiaus mokytis juos bendrauti angliškai. <...> Lietuvoje **tokios sistemos analogų nėra**.“ (Vilniuje įsikūrė anglų kalbos mokykla su unikalia mokymo metodika – <http://vz.lt/article/2014/1/12/vilniuje-isikure-anglu-kalbos-mokykla-su-unikalia-mokymo-metodika#ixzz34pMDxb9x>)

- **retomis tradicijomis**

- „<...> reta <...> mokykla gali didžiuotis tokia **turtinga praeitimi**, kaip Grūšlaukės pagrindinė mokykla, kurios istorija siekia net 160 metų. <...> Prie mokyklos durų **su** geltonos „grūšios“ **simboliais** svečius pasitiko vyresniųjų klasių mokiniai, pedagogai ir direktorė.“ (Šeškevičienė I. Grūšlaukės pasididžiavimas – mokykla ir jos praeitis – <http://www.pajuurionaujienos.com/?act=exp&sid=10420>).

Lietuvos švietimo institucijų tinklalapių informacijos kokybinė analizė atskleidė, kad mokyklos kultūros unikalumas padeda:

- **ugdymis lojalumą organizacijai;**
- **bendruomenės nariams suteikti tapatumo pojūtį;**
- **puoselėti dvasinio augimo tikslus.**

Unikalios kultūros mokykla žino, kuo ji ypatinga, ir moka puoselėti savo išskirtinumą, geba konstruktyviai dirbti su kitomis organizacijomis.

Šalies ugdymo institucijų tinklalapių informacijos kokybinė analizė parodė, kad ugdymo institucijos savo unikalumą tiesiogiai sieja su išskirtinėmis ugdomosios veiklos sritimis. Telkiant mokyklos bendruomenę ir kuriant jos išskirtinumą atsiskleidžia svarbus mokyklos vadovo – lyderio – vaidmuo. Būtent vadovas yra mokyklos kultūros unikalumo kūrimo iniciatorius. Kultūros vadybos teorija patvirtina, kad sukurti ir išlaikyti retą, vienintelę kultūrą gali tik efektyviai vadovaujantis lyderis. Vadovo vaidmuo svarbus ne tik siekiant išlaikyti, bet ir norint pakeisti susiformavusią mokyklos kultūrą. Lyderis analizuoja poreikį keistis, inicijuoja pokyčius, šalina kliūtis, trukdančias juos įgyvendinti. Vadovo paskatinta atvira, suvienyta mokyklos bendruomenė kuria bendrą viziją, pokyčius lemiančius planus ir veiklos formas. Mokyklos bendruomenėje įsitvirtina istoriškai perduodamos vertybės, normos ir įsitikinimai, lemiantys retas, išskirtines institucijos ceremonijas, ritualus ir tradicijas. Visuomenėje individualias veiklos raiškos formas demonstruojančios institucijos yra pastebimos, jomis pasitikima, vertinama jų veiklos kokybė.

ŠALTINIAI

1. 2007–2008 m. vertintų bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės apžvalga. Švietimo naujienos, 2010, Nr. 1 (290) (priedas).
2. Balevičienė S. Kas yra gera mokykla? Švietimo problemos analizė, 2012, Nr. 3 (67).
3. Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybė. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros metinis pranešimas. 2011 (2).
4. Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybė. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros metinis pranešimas. 2012 (3).
5. Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybė. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros metiniai pranešimai. <http://www.nmva.smm.lt/nmva/leidiniai/nmva-leidiniai/>.
6. Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės apžvalga. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2013-06-29.
7. Buch T. Theories of Education Management. 2nd ed. London, 1995.
8. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Vilnius, 2000.
9. Dalin P., Roff H. G., Kleekamp B. Mokyklos kultūros kaita. Vilnius, 1999.
10. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. 1982.

11. Dėl Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2009 m. kovo 30 d. įsakymas Nr. ISAK-608. Žin., 2007, Nr. 41-1550; 2009, Nr. 40-1517.
12. Dėl Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijos patvirtinimo. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. lapkričio 24 d. įsakymas Nr. ISAK-3219. Žin., 2008, Nr. 138-5461.
13. Denison D. The role of the board directors in shaping corporate culture: reactive compliance or visionary leadership? 2005.
14. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York, 1990.
15. Dobranskienė R. Mokyklos bendruomenės vadyba. Klaipėda, 2004.
16. Donaldson G. Inspektūra ir naujovės. Įvadinis dokumentas. SIC1 seminaras, 2013. Bratislava.
17. Donaldson G. The strategic role that inspection can play in delivering better public education. 2009.
18. Dubauskas G. Organizacijos elgsena. Vilnius, 2006.
19. Dukynaitė R. Bendruomenės kūrimo gimnazijoje problemos. Pedagogika, t. 60, 2002.
20. Finnan C. Implementing school reform models: Why is it so hard for some schools and easy for others? Paper presented at the meeting of the American Educational Research Association. April 2000. New Orleans.
21. Gibson R. Intercultural business communication. Oxford, 2000.
22. Gimžauskienė E. Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2006, Nr. 39.
23. Guskey T. R. Profesinio tobulinimo įsivertinimas. Vilnius, 2004.
24. Gussmann B., Breit Cl. Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur // Heinen E. Unternehmenskultur. Munchen, 1987.
25. Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. Kaunas, 2002.
26. Hargreaves A. Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Vilnius, 1999.
27. Hollins E. Culture in school learning: Revealing the deep meaning. New Jersey, 1996.
28. Hopkins D., Ainscow M., West M. Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius, 1998. <http://www.denisonconsulting.com/de/Default.aspx?tabid=78> .
29. Jaques E. The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting. London, 1951.
30. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas, 1996.
31. Jucevičienė P., Počkienė A., Kudirkaitė L. ir kt. Universiteto kultūra ir jos tyrimas. Kaunas, 2000.
32. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas, 1998.
33. Lewis R. D. Kultūrų sandūra: kaip sėkmingai bendrauti su kitų tautų ir kultūrų atstovais. Vilnius, 2002.
34. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrosios programos. Vilnius, 1997.
35. Martišauskienė E. Tautinio tapatumo žadinimas – pedagogo misijos šerdis (metodologinis aspektas). Pedagogika: mokslo darbai, t. 108, 2012.
36. Marzano R. J. Naujoji ugdymo tikslų taksonomija. Vilnius, 2005.
37. Mokyklų savęs vertinimo rezultatai. Švietimo naujienos, 2010, Nr. 11 (300) (priedas). http://www.sac.smm.lt/images/file/priedai/11_Mokyklų%20savęs%20vertinimo%20rezultatai.pdf .
38. Owen R. G. Organizational Behavior in Education. New York, 1991.
39. Paulauskaitė N., Vanagas P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Kaunas, 1998.
40. Petty G. Šiuolaikinis mokymasis. Praktinis vadovas. Vilnius, 2006.
41. Poškienė A. Organizational Culture and Innovations. Engineering economics, 2006, Nr. 1 (46).
42. Poškienė A. Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas, 2006.
43. Ruškus J., Jonynienė V., Želvys R., Bacys V., Simonaitienė B., Murauskas A., Targamadžė V. Geros mokyklos koncepcija. Vilnius, 2013.
44. Schein E. H. The clinical research perspective in fieldwork. Newbury Park, Calif., 1987.
45. Schein E. H. Organizational culture // American Psychologist, 1990, February.
46. Stephen P. R. Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas, 2003.
47. Stoll L., Fink D. Keičiame mokyklą. Vilnius, 1998.
48. Stoll S., Smith S. Leadership for School Culture. ERIC Digest 91, 1994, June. <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/3312/digest091.pdf> .
49. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Klaipėda, 2002.
50. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda, 2002.
51. Targamadžė V. Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas, 1996.
52. Targamadžė V. Bendrojo lavinimo mokykla: mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas. Kaunas, 1999.
53. Кэтс Дэ Врэс. Мистика лидерства. Петербург, 2003.
54. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург, 2002.

ŠVIETIMO PROBLEMOS ANALIZĖ – Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinių specialistams ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Serijoje „Švietimo problemos analizė“ pateikiama glausta, konkreti ir aktuali švietimo sistemos funkcionavimo problemų analizė. Leidiniai skelbiami internete adresu <http://www.smm.lt/web/lt/teisesaktai/tyrimai-ir-analizes/svietimo-problemos-analizes/2012-metu> ir portale Emokykla.

Pasiūlymus, pastabas ar komentarus prašome siųsti Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vedėjui Ričardui Ališauskui (el. p. ricardas.alisauskas@smm.lt).

Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes serijoje „Švietimo problemos analizė“, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vyresniąją specialistę Veroniką Šiurkiene (el. p. veronika.siurkiene@smm.lt, tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė Lietuvos edukologijos universiteto Edukologijos katedros docentė dr. Dalia Survutaitė.

Konsultavo Šiaulių universiteto Socialinių tyrimų mokslinio centro direktorė dr. Jūratė Valuckienė.

Projekto „Lyderių laikas 2“ vadovė Rasa Šnipienė.

UNIKALIOS KULTŪROS MOKYKLA

Redaktorė *Mimoza Kligienė*

Maketavo *Valdas Daraškevičius*

2015-01-16. Tir. 1 500 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos
Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, LT-01112 Vilnius
Spausdino UAB „Lodvila“, Sėlių g. 3A, LT-08125 Vilnius