

Vytolis KUČINSKAS, Alina PAULAUSKAITĖ

Klaipėdos universitetas, Klaipėdos verslo kolegija • Klaipėda University, Klaipėda Business College

ORGANIZACIJOS KULTŪRA IR JOS KŪRIMAS NEVALSTYBINĖSE KOLEGIJOSE

ORGANIZATION CULTURE AND ITS DEVELOPMENT IN PRIVATE COLLEGES

SANTRAUKA

Straipsnyje aptariama organizacijos kultūros nevalstybinėse kolegijose bruožai, struktūra, funkcijos bei kūrimo ypatumai. Pateikiamas organizacijos kultūros empirinio tyrimo nevalstybinėse kolegijose duomenų apibendrinimas ir išvados.

PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ APIBRĖŽIMAI

- *Kolegija* – aukštoji mokykla, kurioje dominuoja aukštosios neuniversitetinės studijos.
- *Kultūra* – specifinė žmonių grupės mąstymo būdo išraiška, atitinkanti bendrus tos grupės orientyrus bei vertybes; jų kalba, idėjos, elgesio normos ir taisyklės, ritualai, papročiai, simboliai.
- *Organizacija* – pastovus stabilus kolektyvas, turintis aiškų tikslą, savitą struktūrą ir kultūrą.
- *Organizacijos kultūra* – organizacijos nariams suprantama ir priimtina vertybių sistema, sąlygojanti kryptingą organizacijos veiklą, besiremianti organizacijos istorija, tradicijomis ir pan., padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų.
- *Socialinė sistema* – organizacijų kultūra (vertybės, normos, požiūriai, lūkesčiai) ir socialinių santykių tarp žmonių ir jų grupių kokybė (elgsena ir komunikacija).
- *Studijų kokybė* – sąlygų, suteikiamų asmens saviugdai plėtoti ir kvalifikacijai įgyti kolegijoje, tinkamumas.
- *Studijų kokybės dimensijos* – aukštosios mokyklos (kolegijos) veiklos sritys, reikšmingos studijų kokybei ir iš esmės lemiančios studijuojančio asmens saviugdą bei įgyjamą kvalifikaciją.
- *Studijų kokybės vertinimo kriterijai* – požymiai, kuriais remiantis nustatoma studijų aplinkos arba atskiros aukštosios mokyklos (kolegijos) tam tikros veiklos srities būklė.
- *Vertybės* – individo gyvenimui ir socialiniam bendravimui būtinos taisyklės, elgesio normos, orientavimosi modeliai.
- *Visuotinės studijų kokybės valdymas* – konkrečios valdymo funkcijos (planavimas, organizavimas, motyvavimas ir priežiūra), derinamos su individualia veikla ir organizacijos tikslais.

ABSTRACT

The article is intended to discuss the features, structure, functions and developmental peculiarities of organizational culture in private colleges. A summary and conclusions of empirical research into organizational culture in private colleges are presented.

DEFINITIONS OF KEY WORDS

- *College* – a higher education institution where higher non-university studies dominate.
- *Culture* – a specific manifestation of human group thinking, congruent with common landmarks and values of the group; its language, ideas, behaviour norms and rules, customs and symbols.
- *Organization* – a stable collective who has a clear objective, unique structure and culture.
- *Organization culture* – a value system, understandable and acceptable to the members of organization, which determines a purposeful activity of the organization and is based on its history, traditions, and etc. and helps to single out one organization from others.
- *Social system* – organization culture (values, norms, approaches, expectations) and quality of social relations between people and their groups (behaviour and communication).
- *Study quality* – pertinence of conditions provided for person's self-education development and obtaining a qualification in the college.
- *Study quality dimensions* – higher education institution (college) activity areas, important for study quality and having essential impact upon the student's self-education and acquired qualification.
- *Study quality assessment criteria* – features used as the basis for determining the state of study environment or of a certain activity area at a higher education institution (college).
- *Values* – rules, behaviour norms, orientation models, necessary for the life and social communication of an individual.
- *Total study quality management* – concrete management functions (planning, organization, motivation and supervision) matched with individual activity and goals of the organization.

ĮVADAS

Kolegijos jau įsitvirtinusios Lietuvos švietimo sistemoje. Pažvelgus į dabartinę kolegijų padėtį Lietuvoje, galima teigti, kad organizacijos kultūros kūrimas jose yra aktuali teorinė problema, kuri analizuojama per mažai. Kadangi kolegijos siekia atitikti aukštojo mokslo standartus, t.y. tenkinti aukštojo mokslo institucijoms keliamus reikalavimus, organizacijos kultūros kūrimo metodologija galėtų būti efektyvi priemonė, stimuliuojanti jų veiklą, ir leistų patobulinti studijų kokybės sistemą.

Reikia pripažinti, kad kolegijos nuo pat savo atsiradimo turėjo mažiau autonomijos ir buvo labiau reguliuojamos valstybės negu universitetai. Kolegijų statutai buvo labiau ribojami jau kūrimosi stadijoje. Jos (ypač nevalstybinės) labiau priklauso ir nuo darbdavių bei jų organizacijų. Čia studento statusas nėra toks svarbus kaip universitete, o dėstytojas nesti aukščiausias autoritetas. Tai susiję su kolegijų, kaip naujo aukštojo mokslo sektoriaus Lietuvoje, galimybėmis ir problemomis, kurioms galima priskirti ir organizacijos kultūros kūrimą bei visuotinį studijų kokybės valdymą. Tyrimo, aprašomo šiame straipsnyje, mokslinę problemą sudaro atsakymai į šiuos klausimus:

1. Kokia organizacijos kultūra kuriama nevalstybinėse kolegijose?
2. Ar kolegijos įtvirtina stiprios organizacijos kultūros elementus: plačiai pripažįstamą ir aiškią organizacijos filosofiją, jos nariams priimtinas puoselėjamas vertybes?
3. Ar kolegijos sugeba sukurti išsamią ir plačią bendrą organizacijos vertybių sistemą?
4. Ar kolegijose užtikrinamas akivaizdžios kultūros puoselėjimas ir plėtotė?
5. Ar kolegijose kuriama studijų kokybės valdymo sistema, siejama su organizacijos kultūra?

Šio straipsnio tikslas: įvertinti organizacijos kultūros būklę ir jos kūrimo galimybes nevalstybinėse kolegijose. Jam pasiekti keliami šie uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacijos kultūros kūrimo kolegijose teorines prielaidas.
2. Ištirti kuriamą organizacijos kultūrą nevalstybinėse kolegijose remiantis kolegijų ypatumais ir vidinės organizacijos kultūros analizės lygmenimis.

Tyrimo objektas: organizacijos kultūros kūrimo procesas nevalstybinėse kolegijose. Šios kolegijos pasirinktos dėl tokių priežasčių:

1. Privataus švietimo plėtros Lietuvoje ir visoje Europoje.
2. Nevalstybinių kolegijų kaip mokslo ir studijų institucijų naujumo.
3. Nevalstybinių kolegijų kompaktiškumo, daugybės subkultūrų jose nebuvimo.
4. Vieno iš straipsnio autorių dėstymas nevalstybinėje kolegijoje. Tai leido geriau pažinti organizacijos kultūrą.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, apklausa raštu (anketavimas), stebėjimas, antrinių dokumentų analizė, kiekybinė ir kokybinė duomenų analizė.

INTRODUCTION

Colleges have already been firmly established in the Lithuanian system of education. A closer look at the current state of colleges in Lithuania allows noticing that organization culture development is a relevant theoretical problem which has received too little attention up to now. As colleges aim at meeting higher education standards, i.e. the requirements set for higher education institutions, organization culture development methodology could be an efficient means in stimulating their activity and ensuring the improvement of the study quality system.

It is necessary to acknowledge that since their inception colleges have had less autonomy and have been regulated by the state more than universities. College statutes were more restricted already at the beginning of their establishment. They (particularly private colleges) depend on their employers and their organizations more. Here the student's status is not as important as at university, and the teacher is not the highest authority. The mentioned above opportunities and problems of colleges, as a new sector of higher education in Lithuania, are related to the development of organization culture and total study quality management. The research problem of the research described below can be formulated in the following questions:

1. What organization culture is created in private colleges?
2. Do colleges embed the elements of strong organization culture: broadly recognized and clear organization philosophy, values acceptable and upheld by their members?
3. Do colleges manage to create a comprehensive and broad system of common organization values?
4. Is the nurturance and development of obvious culture ensured in colleges?
5. Is the study quality management system, created in colleges, related to organization culture?

The purpose of this article is to evaluate the state of organization culture and opportunities for its development in private colleges. The following objectives were set to achieve the purpose:

1. To analyse theoretical assumptions for organization culture development in colleges.
2. To investigate the organization culture in colleges that is currently under development with reference to college peculiarities and levels of internal organization culture analysis.

The object of the research is the following: the process of organization culture development in private colleges.

The colleges were chosen due to the following reasons:

1. Development of private education in Lithuania and the whole Europe.
2. Private colleges, as science and study institutions, are a recent phenomenon in Lithuania.
3. One of the authors is currently teaching at a private college. This allowed to better cognize organization culture.

Research methods: scientific literature and document analysis, written survey (questionnaire), observation, analysis of secondary documents, quantitative and qualitative data analysis.

1 ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA

Kalbant apie organizacijos kultūros esmę, svarbu atsižvelgti į jos svarbiausius bruožus:

- tai abstraktus fenomenas, formuojantis organizacijos kaip „išskirtinės, nepakartojamos“ suvokimą;
- tai bendrų nuostatų ir vertybių sistema, apimanti visą organizacijos veiklą; šia sistema vadovaujasi organizacija siekdama bendrų tikslų;
- ji atsispindi išoriniuose organizacijos elementuose: jos įkūrimo ir raidos istorijoje, kalboje, simboliuose, fizinėje aplinkoje ir kt.;
- jai būdingas tęstinumas: organizacijos kultūros perdavimas kitiems nariams pagrįstas socializacija;
- ji yra kintanti, susijusi su aplinka ir veikiama jos, todėl gali padėti organizacijoms atsižvelgti į aplinkos kitimą bei prie jos prisitaikyti.

Formuluojant išsamų organizacijos kultūros apibrėžimą vertėtų įvertinti įvairių mokslininkų požiūrius į šios sąvokos sampratą. Organizacijos kultūros sąvokos reikšmių įvairovė yra atsiradusi todėl, kad ją savaip supranta skirtingų mokslo sričių tyrinėtojai: vadybininkai, sociologai, psichologai, antropologai (Paulauskaitė, Vanagas 1998, p. 50). Jų atliekamų tyrimų aspektai yra nevienodi dėl skirtingų pačių tyrėjų tikslų, interesų, jų filosofinių nuostatų. Taigi organizacijos kultūros apibrėžimas negali būti vienareikšmis, nes tai koherentiška tyrimų sritis. Tačiau sąvokos neapibrėžtumas nėra ta priežastis dėl kurios pati problema nebūtų tyrinėjama (Hopkins, Ainscow, West 1998, p. 125).

Kaip jau buvo galima įsitikinti, apie organizacijos kultūros objektą esama ir tam tikrų nuomonių sutapimų. Daugelyje mūsų analizuotų įvairių autorių (Targamadzė 1996; Jucevičienė ir kt., 2000) darbų organizacijos kultūros pagrindu, ypač kai formuluotės siauros, laikomos vertybės (1 lentelė):

1 CONCEPT OF ORGANIZATION CULTURE

Discussing the essence of organization culture, it is important to take into account its key features:

- it is an abstract phenomenon, forming the perception of organization as “exceptional and unique”;
- it is a system of common dispositions and values embracing the activity of the whole organization; organization is guided by this system in pursuit of its common goals;
- it is reflected in external organization elements: in its establishment and development history, language, symbols, physical environment, and etc;
- its characteristic feature is continuity or transfer of organization culture to other members, based on socialization;
- it is changing, related to environment and affected by environment, thus it can help organizations to take due account to the changes in the environment and adapt to them.

Formulating a comprehensive definition of organization culture approaches, it is worth evaluating approaches of various scholars to the understanding of this concept. The variety of meanings of organization culture concept has emerged due to the situation that researchers of different areas of science understand it differently: managers, sociologists, psychologists, and anthropologists (Paulauskaitė, Vanagas 1998, p. 50). The aspects of research performed by them are unequal owing to different goals, interests and philosophical dispositions of researchers themselves. Thus, the definition of organization culture cannot be homologous as this research area is coherent. However, indeterminacy of the concept is not the reason why the problem could not be researched (Hopkins, Ainscow, West 1998, p. 125).

As it is evident, there exist different opinions about the object of organization culture, in some cases opinions coincide. A number of the various authors (Targamadzė 1996; Jucevičienė et al., 2000), on the basis of work organization culture, particularly when formulations are narrow, distinguish the following values (Table 1):

1 lentelė. **Organizacijos kultūros apibrėžimai**
Table 1. **Definitions of organization culture**

APIBRĖŽIMAS DEFINITION	AUTORIUS, METAI AUTHOR, YEAR
Stiprios, plačiai pasklidusios vertybės. Strong, common values.	Reilly, 1983
Dominuojančios vertybės, perteikiamos pasakojimų, atsiminimų forma. Dominating values, transmitted in the form of narratives and reminiscences.	Peters, Waterman, 1983
Tai vertybės ir nuostatos, kurios lemia organizacijos santykių su aplinka turinį. There are values and dispositions which determine the content of organization's relation with the environment.	Quinn, 1988
Organizacijos narių filosofija, ideologija, vertybės, normos, kurios sieja organizaciją į vieną visumą. Philosophy, ideology, values, norms of the members of organization which link organization into one whole.	Smirich, 1989
Simboliais, tradicija, istorija, sukuriamos organizacijos vertybės ir normos dirbantiesiems. Organization values and norms for employees are created with the use of symbols, tradition, and history.	Ouchi, 1981
Esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijos, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. A system of essential values which guides the organization and is recognised by organization members, makes impact upon their behaviour and is maintained by the organization history, myths and manifests itself through traditions, ceremonies, rituals and symbols.	Jucevičienė, 1996

Remiantis M. Alvesson (Paulauskaitė, Vanagas, 1998, p. 50) organizacijos kultūra plačiąja prasme yra egzistuojančių priimtų ir išmoktų vertybių, reikšmių ir sampratų pasaulis, kuriame žmonės gauna informaciją ir kuris yra perteikiamas, atkuriamas iš dalies simboline forma.

Vieną pirmųjų, *organizacijos kultūros* apibrėžimų, dabar laikomą klasikiniu, pateikė E. H. Schein (Šimanskienė, 2002, p. 29; Paulauskaitė, Vanagas, 1998, p. 50). Pasak jo, organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu išorinėje erdvėje bei integravimusi jos viduje; kurį laiką jau veikęs ir buvęs rezultatyvus, šis modelis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas pajauti, suvokti ir spręsti grupės problemas.

L. Šimanskienės (2002) teigimu, sąvoka *organizacijos kultūra* kai kurių mokslininkų darbuose vartojama neįsigilinant į jos esmę. Reikėtų skirti sąvokas *organizacijos kultūra* ir *organizacinė kultūra*, nes jos nusako skirtingus dalykus. Anot šios autorės, organizacijos kultūra tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai, o organizacinė kultūra – tai organizacijos vadovybės sąmoningai sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros. Straipsnio autoriai mano, jog klaida atsirado dėl nepakankamo vadybos teorijų išmanymo ir anglų kalbos mokėjimo. Skirtingas sąvokų traktavimas leistų tiksliau apibrėžti tyrimo objektą. Šiame straipsnyje vis dėl to vartojama sąvoka *organizacijos kultūra*. Ji nėra *organizacinės kultūros* atitikmuo, o tiesiog pasirinkta kaip platesnė sąvoka, reiškianti visuminę organizacijos kultūrą.

Nuo pačios organizacijos kultūros tyrinėjimų pradžios šios srities tyrinėtojus taip pat domino klausimas, ar organizacija turi kultūrą, ar ji pati yra kultūra. Amerikos mokslininkai, besilaikantys *kintamojo dydžio* požiūrio, teigia, jog organizacija turi savo kultūrą. Tai vienas iš daugelio kintamųjų pvz., tokių kaip technologijos ar planavimo. Svarbiausias jos aspektas – vertybių sistema, tad kyla klausimas, kaip ji įsisavina arba gali būti įsisavinta. Galima būtų atsakyti, jog tai *simbolinė vadyba*, kurios uždavinys yra planingas išskirtinės, ypatingos simbolių aplinkos ir specifinės kultūros sukūrimas. Simbolių kūrėjai – vadovai, kurie savo pavyzdžiu perteikia organizacijos vertybes ir normas. Požiūris į organizacijos kultūrą kaip į kintamąjį dydį yra tikslingas, tas tikslas yra įsivaizduojamos, siekiamos, trokšamos organizacijos kultūros sukūrimas. Kadangi organizacijos kultūra yra vienas iš kintamųjų dydžių, tad galima jos analizė, remiantis standartizuotais metodais, t.y. kiekybiniais tyrimo metodais.

Kitam metaforos požiūriui atstovaujantys Vokietijos mokslininkai teigia, kad pati organizacija yra kultūra. Tai, kas organizacijoje gali būti tirama, yra tam tikrų vertybių ir normų išraiška. Kultūra vadinama idėjų sistema, kurios negalima konkrečiai apčiuopti ir stebėti. Ji negali būti perduodama vadovų – visa tai daugiau interpretacijos procesų rezultatas. Organizacijos kultūra neegzistuoja tuštumoje. Dėl šios priežasties aukštesnės hierarchinės pakopos darbuotojai negali turėti didesnės įtakos kuriant organizacijos kultūrą nei esantieji žemesnėje hierarchinėje pakopoje. Kadangi organizacijos kultūra nėra sisteminga ir pakeičiama, tai siekiant tikslo, ji

According to M. Alvesson (Paulauskaitė, Vanagas, 1998, p. 50), organization culture in its broad sense is the world of existing accepted and learnt values, meanings and concepts where people obtain information; this world is transmitted and reproducible partly in a symbolic form.

One of the first definitions of *organization culture*, which is now considered classical, was presented by E. H. Schein (Šimanskienė, 2002, p. 29; Paulauskaitė, Vanagas, 1998, p. 50). According to this author, organization culture is a model of core beliefs, developed or found by a group of people together solving their problems related to the survival in external space and integration within this space; having existed for some time and being efficient, this model should be transmitted to new members as the only right way to feel, perceive and solve group problems.

According to L. Šimanskienė (2002) the concept of *organization culture* is used in the works of some authors without going deeper into its essence. The difference should be made between two concepts: *organization culture* and *organizational culture*, as they define different objects. According to the author, organization culture is a form of human communication which has developed by itself, its values and approaches, whereas organizational culture is the culture which is consciously created by organization authority, which can be unique, distinguishing itself out of other similar organization cultures. The opinion of the authors of this article is that a mistake has appeared due to insufficient awareness of management theories and lack of English language competence. Different treatment of these concepts would allow defining the object of the research more precisely. Therefore, in this article the concept *organization culture* is used. It is not an equivalent of *organizational culture* concept, but chosen as a broader concept, meaning the total culture of organization.

Since the beginning of the research into organization culture, the investigators of this area have been interested if organization has culture or if it itself is culture. American scientists following the *variable approach* claim that organization has its own culture. It is one of a number of variables, e.g., such as technology or planning. Its most important aspect is a value system, therefore, a question arises how it emerges or can be developed. It can be said that it is a *symbolic management*, which has an objective to create an exceptional and specific culture of special symbolic environment. Developers of these symbols are the heads of the organization who transmit organization values and norms by their own example. Approach to organization culture as a variable is purposeful; the purpose is the development of imaginary, aspired and desirable organization culture. As organization culture is one of the variables, its analysis can be performed with the use of standardised methods, i.e. quantitative research methods.

German scientists who represent another metaphor approach state that organization itself is a culture. It is a certain value and norm manifestation that can be researched in the organization. Culture is a system of ideas which is neither tangible nor observable. It cannot be transmitted by the heads of the organization; it is rather an outcome of interpretation processes. Organization culture does not exist in a vacuum. Due to this reason employees of a higher hierarchical stage can't have more impact in creating organization culture than employees who are in a lower hierarchical stage. As organization culture is not systematic and changeable, the achievement of its purpose depends on complicated social proc-

priklauso nuo sudėtingų socialinių procesų. Taigi remiantis šiuo požiūriu ji yra suvokiama kaip procesas. Jos analizei tinkami kokybiniai tyrimo metodai (Kaschube, 1993).

Abi nuostatos pasižymi radikalumu, todėl šiame darbe nuspręsta laikytis *metaforos* ir *kintamojo dydžio* požiūrių sintezės. Remiantis šia nuostata organizacijos kultūra gali būti laikoma kaip dinamiška konstrukcija, t.y. organizacija yra kultūra ir turi kultūrą.

Išanalizavus atskirų tyrėjų organizacijos kultūros apibrėžimus, pastebėta, jog mokslinėje literatūroje šis terminas nėra vienprasmis. Todėl organizacijos kultūros apibrėžimo formuluotė grindžiama atskirų sąvokų – organizacijos ir kultūros – išskyrimu ir tų sąvokų apibrėžimų sinteze. Siekiant suvokti šio reiškinio esmę, atsižvelgta ir į įvairių mokslininkų pateikiamas formuluotes. Daugelyje jų darbų organizacijos kultūros pagrindū laikoma vertybių sistema. Bendrajame kontekste galima būtų suformuluoti gana išsamų organizacijos kultūros apibrėžimą (žr. pagrindinių sąvokų apibrėžimus). Organizacijos kultūros kūrimą veikia ir lemiamą įtaką jam turi organizacijos atsiradimo ir raidos istorija, aplinka ir tos organizacijos vadovybė.

2 ORGANIZACIJOS KULTŪROS STRUKTŪRA IR FUNKCIJOS

Organizacijos kultūra gali būti analizuojama dviem požiūriais: *struktūros (lygmenų)* ir *funkcijų*. Šiame tyrime vadovautasi kai kurių mokslininkų trijų kultūros lygmenų modeliu (1 pav.).

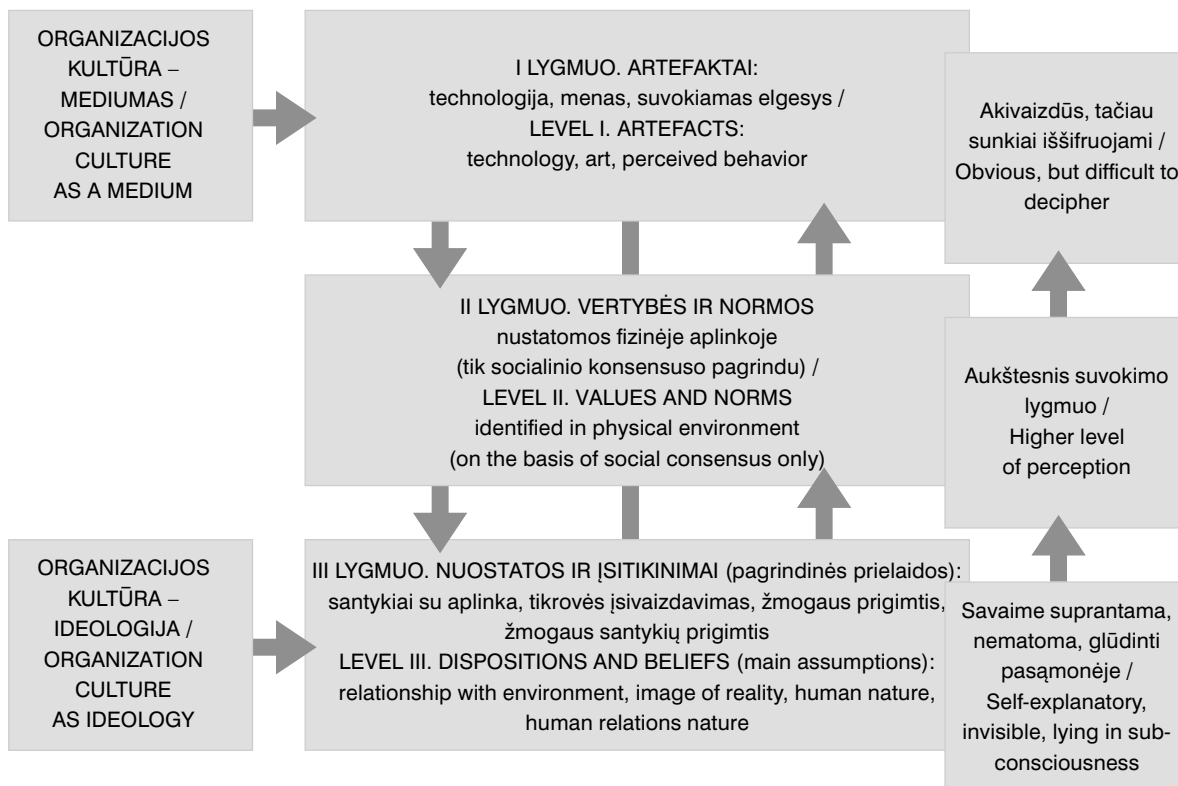
esses. Thus, according to this approach, organization culture is perceived as a process. Qualitative research methods are most suitable for its analysis (Kaschube, 1993).

Both dispositions are extremes, therefore, it was decided to base this work on the synthesis of *metaphor* and *variable approaches*. On the grounds of this disposition, organization culture can be considered to be a dynamic construction, i.e. organization is culture and it also has its own culture.

Having analysed the definitions of organization culture presented by different researchers, it is evident that in scientific literature this term has acquired different meanings. Therefore, the formulation of organization culture is grounded on differentiation of separate concepts – organization and culture – and synthesis of definitions of these concepts. Aiming at perceiving the essence of this phenomenon, formulations presented by various scientists were taken into account. In many works, value system is considered to be the background of organization culture. In general context a rather comprehensive definition of organization culture can be formulated (see the definitions of key terms). A crucial impact upon organization culture development is exerted by organization appearance and development history, environment and leadership of this organization.

2 STRUCTURE AND FUNCTIONS OF ORGANIZATION CULTURE

Organization culture can be analysed according to two approaches: *structural (levels)* and *functional*. In this research we applied a three-culture-level approach presented by some scholars (see Figure 1).



1 pav. Kultūros lygmenys ir jų sąveika (pagal Šimanskienė, 2002; Schein, 2002; Schreyoegg, 1995)
Fig. 1. Culture levels and their interaction (according to Šimanskienė, 2002; Schein, 2002; Schreyoegg, 1995)

I LYGMUO. *Artefaktai*. Tai akivaizdžiausias, labiausiai matomas kultūros lygmuo, kuris parodo organizacijos vertybes ir normas. Tai organizacijos išplanavimas, darbuotojų aprangos stilius, organizacijos archyvai, technologija ir veiklos produktai, tarpusavio bendravimo būdas, simboliai. Artefaktai skiriasi abstrakcijos laipsniu, turiniu ir tikslais. Šio lygmes ypatumas tas, jog jo procesus lengva stebėti, tačiau sunku interpretuoti (Gussmann, Breit, 1987, p. 110; Schein, 2002; Šimanskienė, 2002). Kita vertus, vienos iš tyrinėtojų mokyklų teigiama, jog žmogaus reakcija į tokius materialius artefaktus kaip pastatai gali padėti išsiaiškinti pagrindinį vaizdą ir svarbiausias metaforas, atspindinčias aukštesniuosius kultūros lygmenis (Schein, 2002, p. 36), kai ir organizacija, kurios analizę atlieka tyrėjas, ir pats tyrėjas priklauso tai pačiai kultūrai. Norint suprasti artefaktų reikšmę, reikia iširti pagrindines vertybes (Šimanskienė, 2002, p. 30).

II LYGMUO. *Vertybės ir normos*. Vertybės teikia orientyrus, kaip žmonės turėtų elgtis ir bendrauti, t.y. atlieka normatyvinę grupės narių vadovavimo funkciją (Šimanskienė, 2002). Normos – tai tam tikrų veiksmų taisyklių, nurodymų rinkinys. Esminis šių sąvokų skirtumas yra tas, jog vertybės pasižymi aukštesniu abstrakcijos lygmeniu, mažesne pripažinimo būtinybe (Jacobsen, 1996, p. 37). Vertybės ir normos apriboja asmens veiklos laisvę, tačiau sutapdamos su slypinčiomis prielaidomis, gali būti paverstos orientyru, tam tikra filosofija, kuri pajęgtų suburti grupę ir tapti identiteto bei svarbiausios misijos šaltiniu (Šimanskienė, 2002). Vertybės ir normos, reikalaujančios aukštesnio suvokimo lygmenis, yra susijusios su jose slypinčiomis prielaidomis: organizacijos nuostatomis ir įsitikinimais.

III LYGMUO. *Nuostatos ir įsitikinimai (arba pagrindinės prielaidos)* sudaro organizacijos kultūros pagrindą, organizacijos nariams yra savaime suprantami, glūdinčios pasąmonėje, nematomi (Schreyoegg, 1995, p. 114; Šimanskienė, 2002, p. 30). Tai tam tikras organizacijos minčių pasaulio atspindys. Jų pagrindas – santykių su aplinka (ar aplinka, pavyzdžiui, laikoma stabdančia, grėsminga jėga, ar teigiama, varomąja, iššaukiančia jėga), tikrovės įsivaizdavimo (ar apsisprendžiamą vadovaujantis normatyviniais, ar pragmatiniais aspektais), žmogaus prigimties (ar žmogus, tarkim, turi įgimtą baimę darbui, ar džiaugiasi savo darbu), žmogaus veiklos prigimties (ar žmogus pasižymi aktyvumu, ar pasyvumu; ar jis imasi veiklos pats, ar linkęs laukti), žmogaus santykių prigimties (ar asmens statusas yra vertybė; ar dominuoja bendradarbiavimas, ar konkurencinė kova) suvokimas (Schreyoegg, 1995, p. 114).

Žinomi ir kitokie organizacijos kultūros lygmenų modeliai (Jucevičienė ir kt. 2000, p. 58):

I lygmuo. Akivaizdi kultūra.

II lygmuo. Bendros vertybės (grupės visumos aspektu).

III lygmuo. Bendri susitarimai (pagrindinės vertybės).

Šis modelis atitinka aukščiau išvardintus lygmenis, todėl jo detalai nenagrinėsime. Bus pateikti įvairių autorių požiūriai į organizacijos kultūros struktūrą atkreipiant dėmesį į jos išorinius elementus (2 lentelė) ir pagrindines charakteristikas.

LEVEL I. *Artefacts*. It is the most obvious and best seen level of culture, which shows values and norms of an organization. This is organization's planning, employee clothing style, archives of an organization, technology and activity products, ways of mutual communication and symbols. Artefacts differ in their level of abstraction, content and objectives. The peculiarity of this level is that its processes can easily be observed, but they are difficult to interpret (Gussmann, Breit, 1987, p. 110; Schein, 2002; Šimanskienė, 2002). On the other hand, according to one school of researchers, human reaction to such material artefacts as buildings can help to clarify the main picture and the most important metaphors reflecting higher levels of culture (Schein, 2002, p. 36), when the organization analysed by the researcher and the researcher himself belong to the same culture. Aiming at understanding the meaning of artefacts, it is necessary to explore the core values (Šimanskienė, 2002, p. 30).

LEVEL II. *Values and norms*. Values provide guidelines how people should behave and communicate, i.e. they perform a normative guiding function of the group members (Šimanskienė, 2002); whereas norms are a set of certain actions and directives. An essential difference between these two concepts is the level of abstraction – values distinguish themselves by higher level of abstraction and lower necessity to be recognised (Jacobsen, 1996, p. 37). Values and norms restrict the person's freedom of actions, but overlapped with the underlying assumptions they can be transformed into landmarks, a certain philosophy which could help round up a group and become a source of identity and the most important mission (Šimanskienė, 2002). Values and norms which require a higher level of perception are related to underlying assumptions: organization dispositions and beliefs.

LEVEL III. *Dispositions and beliefs (or main assumptions)* create the background of organization culture; they are self-explanatory for organization members, lying in the sub-consciousness and invisible (Schreyoegg, 1995, p. 114; Šimanskienė, 2002, p. 30). They are a certain reflection of organization's world of thoughts. Their basis is the perception of relations with environment (if environment, for instance, is considered to be a hindering and threatening power or a positive, driving and challenging force), image of reality (if decisions are made on the basis of normative or pragmatic aspects), human nature (if a person, let us say, has an inborn fear for work or enjoys his work), nature of human activity (if a person is active or passive; if he takes up the activity himself or tends to wait to be told), nature of human relations (if a person's status is a value; if cooperation or competition dominates) (Schreyoegg, 1995, p. 114).

There are known other models of organization culture (Jucevičienė, et al. 2000, p. 58):

Level I. Obvious culture.

Level II. Common values (with regard to the total group).

Level III. Common agreement (core values).

These models are congruent with the above named levels, therefore, a more detailed analysis will not be provided. Next, approaches to the structure of organization culture proposed by various authors will be provided, focusing on its external elements (Table 2) and main characteristics.

2 lentelė. **Organizacijos kultūros išoriniai elementai** (Jucevičienė ir kt., 2000, Jucevičienė, 1996)
Table 2. **External elements of organization culture** (Jucevičienė, et al., 2000, Jucevičienė, 1996)

ELEMENTAS ELEMENT	APIBRĖŽIMAS DEFINITION
Tradicijos Traditions	Standartizuota ir pasikartojanti veikla, pasitelkiama tam tikromis progomis siekiant paveikti organizacijos narių elgesį ir supratimą. Standardised and repeated activity, invoked on certain occasions, attempting to impact the behaviour and understanding of organization members.
Apeigos, ritualai Ceremonies, rituals	Ceremonijų sistema; veiksniai, teikiantys ypatingą idėją. A system of ceremonies; factors providing a particular idea.
Mitai Myths	Išgalvotos istorijos, kurios padeda paaiškinti veiksmus ar įvykius, išvengti neigiamų pasekmių, kurias šie įvykiai gali sąlygoti. Invented stories which help to explain actions or events, to avoid negative consequences which can be caused by these events.
Sakmė Story, saga	Įvykio, turinčio istorinį pagrindą, pasakojimas, pagražintas išgalvotomis detalėmis. A narrative about an event which has a historical background, embellished by made-up details.
Istorija History	Praejusių įvykių atpasakojimai, perteikiantys ir atskleidžiantys išsamesnes kultūrinės normas ir vertybes. Narration about the past events, transmitting and revealing more comprehensive cultural norms and values.
Herėjai Heroes	Žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes ir veiklos būdą. People who formed organization values and way of action.
Simboliai Symbols	Objektai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir skatina organizacijos narius pasitelkti juos bendraujant. Objects, actions or events that have a particular significance and foster the members of organization to invoke them while communicating.
Kalba Language	Garsinės raiškos, rašytinių ženklų ar gestų visuma (šūkiai, žargonas, slengas, signalai, dainos, humoras, metaforos, patarlės), kurią nariai pasitelkia informacijai perduoti ir kuri atspindi savitą organizacijos kultūrą. Entirety of acoustic expression, written signs or gestures (slogans, jargon, slang, signals, songs, humour, metaphors, proverbs), invoked by members of the organization to transmit information; it reflects a unique culture of organization.
Fizinė aplinka Physical environment	Žmones supantys daiktai, kurie suteikia jiems tiesioginį jausminį stimulą perduodant kultūros pobūdį atspindinčius veiksmus. Objects that surround people, providing a direct sensual stimulus and transmitting actions, which reflect the nature of culture.
Žmogaus rankų dirbiniai Man-made ware	Materialūs žmogaus rankomis padaryti daiktai, palengvinantys kultūros pobūdį atspindinčius veiksmus. Material man-made objects facilitating actions which reflect the nature of culture.

Pagrindinės organizacijos kultūros charakteristikos yra šios (Robbins, 2003; Jucevičienė ir kt., 2000; Šimanskienė, 2000):

1. *Asmens identifikavimas*. Organizacijos nario susitapatinimo su organizacija kaip visuma arba su konkrečia grupe laipsnis.

2. *Dėmesys grupei*. Charakteristika, nusakanti, kiek darbas organizuojamas grupėse, o ne individualiai.

3. *Dėmesys žmonėms*. Vadovų pagalba ir domėjimasis organizacijos nariais (o ne užduotimis ir vaidmenimis).

4. *Integracija*. Charakteristika, padedanti nustatyti, kiek nariai organizacijoje yra skatinami veikti koordinuotai, priklausomai vienas nuo kito. Ji parodo, kiek yra organizacijos narių bendravimo santykiai (formalūs ar draugiški ir pan.).

5. *Priežiūra*. Taisyklių ir normų išaiškinimas bei tikrinimas, kiek jų laikomasi stebint, reguliuojant ir kontroliuojant organizacijos nario elgesį, veiksmus.

6. *Rizikos tolerancija*. Charakteristika parodanti, kiek organizacijos nariai skatinami įvairiems rizikingiems poelgiams ir naujovėms.

7. *Vertinimo/apmokėjimo sistema*. Charakteristika parodanti, kiek organizacijos narys yra vertinamas moraliai, ar jo atlyginimas (užmokesčio didinimas, premijos, studijų pasiekimai ir pan.) yra nustatomas pagal narių darbo rezultatus, o ne vien pagal išdirbtą

The main characteristics of organization culture are as follows (Robbins, 2003; Jucevičienė et al., 2000; Šimanskienė, 2000):

1. *Person's identification*. To what degree a member of organization identifies with organization as the whole or with a concrete group.

2. *Attention to the group*. Characteristic which defines how much the work is organized in groups, not individually.

3. *Attention to people*. Support and interest on the part of the heads of the organization in organization members (not in tasks and roles).

4. *Integration*. Characteristic which helps to determine how the members of organization are fostered to act in a coordinated way, depending on each other? It indicates the type of relationship between the members of organization (formal or friendly, and etc.).

5. *Supervision*. Clarification of rules and norms, checking how well they are kept by observing, regulating and controlling the behaviour and actions of a member of organization.

6. *Risk tolerance*. Characteristic which indicates how organization members are encouraged to accept various risky actions and innovations?

7. *System of assessment/remuneration*. Characteristic which indicates how much a member of organization is valued morally, if his remuneration (increase in payment, premiums, study achievements, and alike) is determined according to his work outcomes, not only according to the

laiką, asmenines simpatijas kitus nerezultatyvumo faktorius. Iš šios charakteristikos matyti, ar organizacijos nariai patenkinti jų rėmimu ir skatinimu.

8. *Konfliktų lygis, jų tolerancija.* Charakteristika, padedanti nustatyti, kiek organizacijos nariai skatinami viešai kritikuoti. Ji parodo, kaip organizacijoje sprendžiami iškilę sunkumai, konfliktai, kiek jos nariai yra skatinami būti atviri, ar kilę konfliktai sprendžiami geranoriškai.

9. *Orientacija į rezultatus ar priemones.* Charakteristika atspindinti, kiek vadovai kreipia dėmesį į rezultatus ar pasekmes, o ne į techniką ir procesus, pasitekus tiems rezultatams pasiekti.

10. *Sistemos atvirumu* nusakoma, kiek organizacija atsižvelgia į išorinius aplinkos pokyčius.

3 ORGANIZACIJOS KULTŪROS KŪRIMO PRIELAIDOS

Kad organizacijoje sėkmingai būtų kuriama organizacijos kultūra, Gibson, Ivancevich, Donnely (Šimanskienė, 2001) rekomenduoja šias veiklas:

1. Išsiaiškinti esamą organizacijos kultūros padėtį ir kuriamos ateities organizacijos kultūros gaires.

2. Atsižvelgiant į esamą situaciją ir galimybes, nustatyti būdus, priemones, kaip įgyvendinti organizacijos kultūros viziją.

3. Nuolat bendradarbiauti su aukščiausia vadovybe užsitikrinant jos palaikymą.

Dabartinės organizacijos įpročiai, tradicijos ir visi jos veiklos būdai labiausiai priklauso nuo to, kas buvo daroma anksčiau, ir nuo šių pastangų sėkmės. Tad svarbiausias organizacijos kultūros šaltinis – organizacijos steigėjai. Organizacijos steigėjai, kurie neretai yra ir vadovai, tradiciškai daro didžiausią poveikį organizacijos kultūros formavimui (Robbins, 2003). Turėdami idėją ir organizacijos viziją, jie nustato organizacijos vertybes, kurių pagrindu įvertinami visi procesai, vykstantys organizacijoje. Didelę reikšmę organizacijos kultūros kūrimo procese taip pat turi organizacijos lyderiai (organizacijai nusipelnę žmonės), bendravimas su jais. Jie savo pavyzdžiu akivaizdžiai atspindi organizacijos vertybes.

4. Į pokyčių procesą įtraukti visus organizacijos narius.

Norint kurti ir puoselėti naują organizacijos kultūrą bei siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus, būtina jos narių bendradarbiavimas, kurio svarbiausias komponentas – *keitimasis informacija*. Labai svarbu, kad organizacijos nariai keistųsi idėjomis ir dalyvautų priimančiais sprendimus, nes tai – būtina kolektyvinio darbo sąlyga.

5. Mokyti narius naujų elgsenos elgesio taisyklių, nuolat bendrauti, aiškinti pokyčių naudą.

Norint išsiaiškinti, kokios organizacijos kultūros trokštama, būtina, kad visi nariai gerai įsisąmonintų naująsias vertybes. Kiekviena organizacija nuolat priima į darbą naujus žmones. Šiandieninėms kolegijoms, kuriuos sparčiai plečiasi tai ypač būdinga, nes kiekvienais metais jos priima vis daugiau ir daugiau naujų studentų. Todėl organizacijos kultūros gyvybingumui išsau-

work hours, personal likings and other factors of non-productivity. This characteristic shows if organization members are satisfied with their support and enhancement.

8. *Level of conflicts and tolerance of conflicts.* Characteristic which helps to determine how much organization members are fostered to criticize publicly. It indicates how difficulties and conflicts are solved in the organization, how much the organization members are enhanced to be open, if the emerged conflicts are solved in a benevolent manner.

9. *Orientation to outcomes or measures.* Characteristic reflects how the heads of the organization pay attention to outcomes or measures instead of techniques and processes, applied to achieve those processes.

10. *Openness of the system* defines how organization takes into account external changes in the environment.

3 ASSUMPTIONS FOR CREATING ORGANIZATION CULTURE

Gibson, Ivancevich and Donnely recommend the following activities for successful organization culture development (Šimanskienė, 2001):

1. To clarify the state of existing organization culture and the landmarks of the developing prospective organization culture.

2. Taking into account the present situation and opportunities, to determine methods and measures how to implement organization culture vision.

3. To constantly cooperate with the highest authority ensuring its support.

Customs, traditions and all activity methods of the present organization mostly depend on what was done previously and on the success of these efforts. Thus, the most important source of organization culture is the founders of organization, who are often the heads of the organization at the same time and traditionally have the main impact upon the formation of organization culture (Robbins, 2003). Having the idea and organization vision, they determine organization values that underlie the evaluation of all the processes happening in organization. A great impact upon the creation of organization culture is exerted by organization leaders (most merited people in organization) and communication with them. By their own example they visibly reflect organization values.

4. Involve all members of organization into the change process.

In pursuit of creating and nurturing an organization culture and aiming at implementation of organization goals, cooperation among the members of organization is indispensable; the key component of the cooperation is *information sharing*. Organization members should share their ideas and participate in decision making as this is a necessary precondition of collective work.

5. Teach members of organization new rules of behaviour, to communicate constantly and to explain the benefit of changes.

It is necessary to clarify what kind of organization culture is desired to be achieved, and all the members of organization should be well aware of the new values. Each organization keeps employing new people. It is a peculiar feature of colleges that are expanding today and enrol more and more students every year. In order to preserve the vita-

goti svarbu ir *naujų organizacijos narių atranka*. Turi būti atrenkami tie asmenys, kurių vertybės ar tikslai artimesni organizacijos vertybėms ir tikslams, nes tai labai svarbu kolektyvo formavimui ir organizacijos kultūros išsaugojimui. Atrankos proceso metu palaikoma organizacijos kultūra, nes atmetami tie asmenys, kurie gali pakenkti svarbiausioms organizacijos vertybėms (Robbins, 2003). Šie kriterijai taikytini ir organizacijos klientams – būsimiems jos nariams, kolegijų studentams. Kolegijos privalėtų laikytis tam tikrų vertybinių kriterijų, pagal kuriuos atrinktų ir priimtų studijuoti būsimus studentus.

6. Išvystyti socializacijos sistemą, kad nauji nariai efektyviau įsitrauktų į naujos organizacijos kultūros kūrimo procesą.

Organizacijos narių socializacija – procesas, kurio metu asmuo perima organizacijos vertybes, normas ir būtiną elgesį, sudarantį prielaidas jam tapti tos organizacijos nariu. Socializaciją galima įsivaizduoti kaip procesą, susidedantį iš *trijų etapų*: išankstinės socializacijos, tikrovės ir lūkesčių konflikto bei kolektyvo vertybių ir normų perėmimo. Pirmasis etapas apima visas tas žinias, kurias naujasis narys gauna prieš ateidamas dirbti į organizaciją. Antrajame etape jis įsitikina, kokia ta organizacija yra iš tiesų, atsiranda tikimybė, kad lūkesčiai ir tikrovė gali nesutapti. Trečiasis etapas yra palyginti ilgas procesas. Naujasis organizacijos narys išstobulina reikalingus jo veiklai įgūdžius, jo vaidmuo kolektyve tampa svarbus, jis prisiiderina prie savo kolektyvo vertybių ir normų. Šis trijų etapų procesas daro poveikį naujo nario darbo produktyvumui, atsidavimui organizacijos tikslams ir apsisprendimui likti organizacijoje (Robbins, 2003).

7. Skatinti ir stiprinti naują organizacijos kultūrą.

Organizacijos narius reikėtų įvairiomis priemonėmis skatinti elgtis taip, kaip iš jų tikimasi naujomis sąlygomis. Čia svarbu priklausomumo organizacijai jausmas, darbo atlikimo motyvacija arba studijų motyvacija, stresų vengimas, dalyvavimo organizacijos veiklos procesuose jausmas, pasitenkinimas darbu arba studijomis, karjeros galimybė arba tolesnės perspektyvos baigus studijas.

Kuriant naują organizacijos kultūrą reikia kantrybės ir laiko; kultūrų prigimtis nėra nei evoliucinė, nei revoliucinė. Organizacijos kultūra kuriama sąmoningai ir tikslingai. Daugelio organizacinių problemų taip pat ir kultūros, negalima sukurti greitai. Siekiant abstrakčias idėjas sėkmingai ir laiku paversti konkrečia tikrove reikia žvelgti iš ilgalaikės perspektyvos (Seilius, 1998).

4 ORGANIZACIJOS KULTŪROS KOLEGIJOSE BŪKLĖS TYRIMAS

Tyrime buvo vadovaujamasi šiomis metodologinėmis nuostatomis (Kaschube, 1993):

- Nevalstybinė kolegija yra dinamiška socialinė sistema, nuolat sąveikaujanti su kintančia aplinka ir turinti atitikti jos reikalavimus.
- Kiekviena organizacija yra kultūrinė sąvoka ir turi savo kultūrą. Organizacijos kultūra nėra vien tik

lity of organization culture, *the selection of new members of organization* is very important. Therefore, these people should be employed whose values or objectives are closer to organization values, as this is essential for formation of the collective and preservation of organization culture. During the selection process organization culture is maintained, as the people who can impair the core values of organization are rejected (Robbins, 2003). These criteria are also to be applied to organization clients – prospective members of organization and college students as well. Colleges should comply with certain value criteria in selecting and accepting prospective students to studies.

6. To develop socialization system for new members to be more efficiently involved in the creation process of new organization culture.

Socialization of new organization members is a process when a person takes over organization values, norms and necessary behaviour patterns that create assumptions for a person to become a member of that organization. Socialization can be envisaged as a process consisting of *three stages*: anticipatory socialization, reality and expectation conflict and taking over of organization values and norms. Stage one includes all the knowledge that a new member receives before being employed in that organization. In stage two the member of organization sees for himself if organization verifies his expectations, there is a probability that reality varies from the expectations. Stage three is comparatively a long process. A new member of the organization elaborates skills necessary for his activity, his role in the organization becomes important, and the new member conforms to the organization values and norms. This three-stage process affects the work productivity of the new member, his devotion to organization objectives and his decision to remain in the organization (Robbins, 2003).

7. To enhance and strengthen new organization culture.

Organization members should be enhanced to behave in the way they are expected to behave under new conditions; various measures should be used for this purpose. The feeling of belonging to organization, work performance or study motivation, avoidance of stresses, feeling of participation in various organization activity processes, job or study satisfaction, career opportunities or further perspectives upon completion of the studies are of utmost importance.

Creating new organization culture requires patience and time; the nature of cultures is neither evolutionary nor revolutionary. Organization culture creation process is a conscious and purposeful process. A lot of organizational issues including its culture cannot be created speedily. Aiming at transforming abstract ideas into concrete reality successfully and in time it is necessary to view from a long-term perspective (Seilius, 1998).

4 RESEARCH ON ORGANIZATION CULTURE IN COLLEGES

The following methodological dispositions guided the present research (Kaschube, 1993):

- A non-state college is a dynamic social system which constantly interacts with the changing environment and should meet its requirements.
- Every organization is a cultural concept and has its own culture. Organization culture is not a subconscious phenom-

pasąmonėje glūdintis reiškinys, ji gali būti ištirta ir turi būti tikslingai kuriama.

Organizacijos kultūros nevalstybinėse kolegijose tyrimo metodologinis pagrindas – normatyvinė ir interpretacinė paradigmos. Pagrindinė *normatyvinės paradigmos* koncepcija yra ta, jog žmogaus elgesys atspindi reakciją į išorinius (pvz., kito asmens poreikių) arba vidinius (pvz., pasiekimo poreikio) stimulus. Vienoje jos pagrindinių idėjų sakoma, jog individo elgsena yra valdoma taisyklių. Tyrinėtojas siekia nustatyti visapusišką ir socialinį žmogaus elgesį. O *interpretacinė paradigma* charakterizuojama dėmesiu individui ir koncentravimusi į veiklą, t.y. ji reikalinga suprasti subjektyvų individo patirties pasaulį, patį individą ir jo veiksmus. Šios teorijos vaidmuo svarbus kolegijos kultūros tyrimui, nes tyrimas negali būti grindžiamas vien normatyviniu požiūriu, kai surenkami objektyvūs duomenys apie organizacijos kultūrą. Todėl analizuojant kolegijos kultūrą buvo remiamasi pliuralistiniu požiūriu į socialinį tyrimą, apimančiu normatyvinę ir interpretacinę tyrimo strategijas (Kardelis, 2002; Jucevičienė ir kt., 2000). Pasirinktas pagrindinis tyrimo metodas – anketinė apklausa, pasitelkiant stebėjimą ir dokumentų analizę kaip papildomus tyrimo metodus.

Tyrimas atliktas trijose nevalstybinėse kolegijose: Klaipėdos, Šiaulių ir Kauno miestuose. Šios kolegijos neturi filialų ir yra buvusios aukštesniosios mokyklos.

Tiriamą organizacijos kultūrą kolegijos buvo koduojamos pirmosiomis abėcėlės raidėmis: A (Klaipėdos), B (Šiaulių) ir C (Kauno). Tyrimo objektu pasirinkti kolegijų dėstytojai ir studentai. Pasirinktos tos respondentų grupės, kurių sąsajos su konkrečia organizacija yra didžiausios, o savo organizacijos kultūros įsisavinimo galimybės palankiausios. Tikslus respondentų pasiskirstymas kolegijose pateikiamas 3 lentelėje.

Organizacijos kultūros tyrimo duomenys rinkti *anketinės apklausos* metodu. Šis metodas užtikrina pakankamą respondentų atrankos galimybes, ir sudarė galimybę tyrėjui stebėjimo metu gauti papildomos informacijos aktualiais probleminiais atliekamo tyrimo klausimais, kad susidarytų nuomonę apie tyrimo problemos aktualumą bei reikšmingumą ir atsižvelgtų į respondentų reakciją.

Esminis apklausos tikslas – išsiaiškinti, kokia organizacijos kultūra kuriama tiriamoje kolegijoje. Pateikti

enon; it can be investigated and should be created in a purposeful way.

The methodological background for research into organization culture in private colleges followed a normative and interpretational paradigm. The key conception of the *normative paradigm* is that human behaviour reflects his reaction to external (e.g. another person's need) or internal (e.g. need of achievement) stimuli. One of its main ideas states that individual's behaviour is governed by rules. Researcher aims at identifying the overall and comprehensive rational background which can justify individual and social human behaviour. Whereas the *interpretational paradigm* is characterized by attention to individual and concentration to activity, i.e. it is necessary to understand the subjective world of the individual, the individual himself and his actions. The role of this theory is important for college culture research, as research cannot be grounded solely on the normative approach when objective data about organization culture are collected. Therefore, the analysis of college culture was based on pluralistic approach to social research, which involves both, the normative and interpretational research strategies (Kardelis, 2002; Jucevičienė et al., 2000). For this reason, a questionnaire survey was chosen as the main research method involving observation and document analysis as supplementary research methods.

The research was performed in three private colleges: Klaipėda, Šiauliai and Kaunas cities. These colleges have no branch offices and were former advanced vocational schools.

In researching the organization culture, the colleges were coded by the first letters of the alphabet: A (Klaipėda), B (Šiauliai) and C (Kaunas). College teachers and students were selected as the research object. Such respondent groups were chosen that have closest relations with the concrete organization and most favourable opportunities for organization culture acquisition. The exact distribution of the respondents in colleges is presented in Table 3.

The data in organization culture research were collected applying a *questionnaire survey method*. This method ensured sufficient respondent selection opportunities and created a possibility for the researcher to obtain additional information, applying an observation method on relevant problematic research issues and to form an opinion about the relevance of the research problem and its significance taking into account the respondents' reaction.

The essential goal of the survey was to clarify the organization culture created in the researched college. The

3 lentelė. Tiriamų kolegijų respondentų (dėstytojų ir studentų) skaičiai
Table 3. Distribution of the respondents (teachers and students)

KOLEGIJA / COLLEGE	STUDENTAI / STUDENTS			DĖSTYTOJAI / TEACHERS			BENDRAS RESPONDENTŲ SKAIČIUS / GENERAL NUMBER OF RESPONDENTS
	Baigtinė generalinė visuma / Final general sum	Atrankinės visumos dydis / Selected size of the sum	Pagrindinis apklausiamųjų skaičius / Main number of the respondents	Baigtinė generalinė visuma / Final general sum	Atrankinės visumos dydis / Selected size of the sum	Pagrindinis apklausiamųjų skaičius / Main number of the respondents	
A	981	284	100	11	11	11	111
B	568	235	82	6	6	6	88
C	347	186	100	16	16	16	116
Iš viso / Total:	1896	705	282	33	33	33	315

klausimai atitinkamai dėstytojams ir studentams suskirstyti į organizacijos kultūros lygmenis pagal tokius kriterijus:

1) respondentų požiūris į akivaizdžią organizacijos kultūrą (klausimų grupės apie simbolius, kalbą ir kt.);

2) respondentų požiūris į bendras organizacijos vertybes (asmens identifikavimas, dėmesys grupei, integracija, priežiūra, rizikos tolerancija ir kt.);

3) respondentų požiūris į bendruosius organizacijos susitarimus (organizacijos filosofija, vertybių svarba).

Organizacijos kultūros lygmenys tirti remiantis aukštojo neuniversitetinio mokslo bruožais. Iširti tik reprezentatyvūs ir informatyvūs kriterijai. Tokių organizacijos kultūros charakteristikų atskleidimas kaip dėmesys žmonėms, orientacija į rezultatus ar priemones, sistemos atvirumas –reikalauja atskiro, išsamesnio tyrimo.

Stebėjimo metodu buvo tiriamas vienas organizacijos kultūros lygmenų – akivaizdžios kolegijos kultūros elementai: kolegijos fizinė aplinka (pastatai, patalpos, interjeras ir pan.), simboliai (kolegijos simbolika, estetiniai elementai ir pan.) ir kalba (narių pasakojimai, elgsena, žargonai ir pan.). Tyrime atlikta *antrinių dokumentų analizė* kolegijų bendruomenės narių parengtų dokumentų ir surinktų duomenų pagrindu. Šio metodo tikslas – pateikti trumpą kolegijų istorijos apžvalgą, išanalizuoti pagrindinius kiekybinius ir kokybinius pokyčius jose. Tai pagalbiniai tyrime taikyti metodai, leidę labiau įsigilinti į organizacijos kultūros kūrimo procesą tiriamose kolegijose.

Atlikta kiekybinė ir kokybinė tyrimo duomenų analizė. Tyrimo (anketinės apklausos) duomenys apdorojami SPSS 12.0 for Windows ir Microsoft Office Excel '03 programomis siekiant išsiaiškinti, kaip respondentų atsakymai pasiskirstė atskirose kolegijose, ir atskirai įvertinti dėstytojų ir studentų nuomones.

Atliktos anketinės apklausos analizės pagrindu nustatyti tokie nevalstybinių kolegijų organizacijos kultūros ypatumai:

- studentai (žr. 1 priedą, 1 pav.) per siaurai suvokia arba ne visuomet aiškiai išskiria iš kitų savo kolegijos misiją. Tačiau dauguma respondentų įsitikinę, jog jų organizacija gali tapti modernia, ypač gero lygio kolegija (žr. 1 priedą, 2–3 pav.);

- daugumos respondentų vertybinės orientacijos pagrindą sudaro visuomeninės (atsakomybė, tolerancija, laisvė) ir bendražmogiškosios (teisingumas, pagarba žmogui) vertybės, tačiau jiems trūksta gilesnio organizacinių vertybių suvokimo (žr. 1 priedą, 1–2 lentelės);

- darbas kolegijose dėstytojams reiškia buvimą akademinėje aplinkoje ir pragyvenimo šaltinį; tik dalis jų siekia prestižą ir kūrybinės saviraiškos (žr. 1 priedą, 4–5 pav.);

- studentai susieja save su būsima profesija, jų priklašymas kolegijai laikomas daliniu (žr. 1 priedą, 6 pav.);

- dėstytojų ir studentų paritetiniai santykiai plėtojami iš dalies; nors, dėstytojų nuomone, dauguma studentų nusipelno studento vardo, jie yra iš esmės subrandę paritetiniams santykiams, tačiau egzistuoja įvairios priežastys (žinių vertinimo objektyvumas, socialinio statuso skirtumas ir pan.), kurių pagrindu galima daryti prielaidą, kad kolegialaus bendravimo ypatumai,

presented questions to teachers and students were divided into blocks according to the following criteria:

1. Respondents' approach to the organization culture – evident culture (question groups about symbols, language, and etc.);

2. Respondents' approach to the organization culture – common values (personal identification, attention to the group, integration, supervision, risk tolerance and etc.);

3. Respondents' approach to the organization culture – common agreement (organization philosophy, importance of values).

Organization culture levels were researched on the basis of the features of higher non-university education. Representative and informative criteria were researched. In order to reveal the attention of the characteristics of organization culture and their attitude to people, orientation to outcomes or measures, and openness of the system it is necessary to perform a separate more comprehensive research.

One more level of organization culture – evident elements of college culture - was researched applying the *method of observation*: physical environment in the college (buildings, premises, interior and alike), symbols (college symbolism, aesthetical elements, and etc.) and language (narrations of members of the organization, behaviour, jargon, and etc.). *Analysis of secondary document sources* was performed on the basis of documents prepared and collected by the members of college community. The purpose of this research was to present a brief overview of the college history and analyse the main quantitative and qualitative changes in them. These were supplementary research methods that allowed going deeper into the process of organization culture development in the researched colleges.

Quantitative and qualitative research data analyses were performed. Research (questionnaire survey) data were processed using SPSS 12.0 for Windows and Microsoft Office Excel '03 programmes aiming at finding how the respondents' opinion in different colleges distributed and seeking separately to evaluate teachers' and students' opinions.

On the grounds of the performed questionnaire survey analysis the following peculiarities of the college organization culture were singled out:

- Students (see Appendix 1, Fig. 1) perceive the mission of the college in a too narrow way or not always clearly. However, the majority of the respondents were convinced in the potential of their organization to become a modern and high quality college (see Appendix 1, Fig. 2–3);

- common societal values (responsibility, tolerance and freedom) create the basis for value orientation of the majority of the respondents; however, the respondents lack deeper perception of organizational values (see Appendix 1, Tables 1–2);

- teachers admit that work in the college for them means being in the academic environment and a source of living, only part of them seek for prestige and creative self-expression (see Appendix 1, Fig. 4–5);

- students related themselves to their prospective profession and belonging to the college is considered to be only partial (see Appendix 1, Fig. 6);

- teachers' and students' parity relations are developed only partly, though, according to the teachers, the majority of the students deserve to be college students, they are substantially matured for parity relations; however, there exist various reasons (objectivity of knowledge assessment, difference in social status and alike) that allow to conclude that peculiarities of collegial communication that were highlighted

išryškėję stebėjimo metu, yra labiau studentų mandagumo parodymas dėstytojams (žr. 1 priedą, 3 lentelę, 7–8 pav.);

- kolegijose įsigalėjusios tradicinės nuostatos, t.y. dėmesys skiriamas asmeniui, o ne grupei;
- kolegijų narių ir jų padalinių visapusiškas dalyvavimas kolegijos veikloje galėtų būti plėtojamas efektyviau;
- kolegijose skatinama savikontrolė ir savarankiškos veiklos laisvė (žr. 1 priedą, 9–10 pav.);
- dėstytojai ir studentai yra labiau linkę mąstyti tradiciškai, nėra linkę rizikuoti (jiems nesvarbi pasirinkimo laisvė), tačiau kolegijose pastebima tendencija skatinti naujoves;
- dėstytojų veikla nevalstybinėse kolegijose skatinama moraliai; vyrauja objektyvus, teisingas studijų kokybės vertinimas – dėstytojai ir studentai objektyviai vertina vienas kito darbą (žr. 1 priedą, 11–12 pav.);
- dėstytojų nuomone, konstruktyvūs konfliktai yra reikalingi darbo procese; iškilus emocijomis pagrįstiems konfliktams tarp dėstytojų ir studentų, problemos paprastai sprendžiamos kolegialiai (žr. 1 priedą, 13 pav.). Retai pasitaikančiose konfliktinėse situacijose tiek dėstytojai, tiek studentai elgiasi konstruktyviai;
- nevalstybinės kolegijos yra nedidelės, jos sukuria palankią specifinę darbo ir studijų aplinką savo nariams; kolegijos turi daug joms būdingų simbolių, išskiriančių jas iš kitų kolegijų, tačiau ne visi juos žino; stokojama pasakojimų apie išskirtinius įvykius organizacijoje, tradicijų tęstinumo, perteikiančio ir atspindinčio svarbiausias organizacijos narių kultūrinės normas ir vertybes, padedančias save stipriai susieti su organizacija; kolegijose nėra įprasta pasakoti istorijas apie žymių, jose dirbusių dėstytojų veiklą, įdomius atsitikimus, darbo rezultatus; kolegijose vyrauja vienodas netinkamų veiksmų suvokimas, o tai leidžia kolegijų nariams betarpiškai bendrauti, savo veiklą ir tarpusavio santykius grįsti abipuse pagarba ir pasitikėjimu; tačiau stokojama visos bendruomenės įsitraukimo į kolegijos renginius; kolegijų nariai geriau žino savo pareigas nei teises.

IŠVADOS

Apibendrinus tyrimo duomenis, galima teigti, kad nevalstybinės kolegijos, kaip aukštojo mokslo institucijos, yra gana gerai išplėtojusios savo veiklą. Todėl akivaizdu, kad kolegijose kuriama ir puoselėjama savita organizacijos kultūra.

Nustatyta, kad šios kolegijos skiria ypatingą dėmesį akivaizdžiai kultūrai: savo fizinei aplinkai (pastatams, interjerui ir eksterjerui), simbolikos ir estetinių elementų kūrimui. Dėstytojų ir studentų kalba neišsiskiria iš kitų aukštųjų mokyklų jokiais specifiniais bruožais – vulgarumu, nei specifiniu tam tikrai mokslo sričiai būdingu žodynu.

Remiantis bendro tyrimo rezultatų analize, nustatyta, kad nevalstybinės kolegijos turėtų skirti didesnę dėmesį sisteminiam organizacijos kultūros kūrimui. Organizacijos kultūros kūrimo gairėse tikslinga išryškinti tiesioginį organizacijos kultūros poveikį kolegijų veiklos rezultatams, t.y. visuotiniam studijų kokybės valdymui. Pastarasis procesas kolegijose vystomas tikslingai, tačiau ne pakankamai susiejant su organizacijos kultūros klausimais.

during the observation are more a demonstration of politeness to teachers (see Appendix 1, Table 3, Fig. 7–8);

- traditional dispositions are well-established in the colleges, i.e. attention to an individual not to a group;
- overall participation of the members of the college and their departments in the college activity could be developed more efficiently;
- self-control and freedom of independent activity are encouraged in the colleges (see Appendix 1, Fig. 9–10);
- teachers and students tend to think in a traditional way more and are not inclined to take risks (freedom of choice is not important to them); however, a tendency to foster innovations was noticed in the colleges;
- teacher activity in private colleges is enhanced using moral measures; objective and fair study quality assessment prevails – teachers and students assess each other's work objectively (see Appendix 1, Fig. 11–12);
- according to the teachers, constructive conflicts are necessary in the work process; problems are usually solved in a collegial way when emotion-based conflicts between teachers and students emerge (see Appendix 1, Fig. 13). In rarely emerging conflict situations, both teachers and students behave in a constructive way;
- private colleges are small, they create favourable specific work and study environment for their members; colleges have a number of symbols peculiar to them and distinguishing them from other colleges; however, not everybody knows them, they lack stories about exceptional events in the organization, continuity of traditions which could transmit and reflect the main cultural norms and values of the organization members allowing to relate themselves stronger to the organization; it is not a custom to tell stories about the activity of famous teachers who worked in the college, about interesting happenings, and work outcomes; common perception of inappropriate actions persists in the college which leads to reciprocal communication between the members of the college, and allows them to ground their activity and relations on mutual respect and trust; however, lack of involvement of the whole college community into college events was noticed; college members know their duties more than their rights.

CONCLUSIONS

Research data generalization leads to the conclusion that private colleges as institutions of higher education have developed their activity rather well. It is evident therefore that unique organization culture is created and nurtured in colleges.

It was determined that the researched colleges particularly focus on the creation of their physical environment (buildings, interior and exterior), symbolism and aesthetic elements. Teacher and student language does not distinguish itself from that in other higher institutions in any specific respect, such as vulgarism or specific vocabulary peculiar to a certain area of science.

On the grounds of the general research outcome analysis it was determined that private colleges should devote more attention to the systematic development of organization culture. Organization culture development guidelines should highlight direct impact of organization culture upon college activity outcomes, i.e. upon overall study quality management. The latter process is developed purposefully, however, not sufficiently relating it to organization culture issues.

LITERATŪRA / REFERENCES

- Gussmann B., Breit Cl. (1987). Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur // *Heinen E. Unternehmenskultur*. München: Oldenbourg, p. 110.
- Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
- Jacobsen N. (1996). *Unternehmenskultur. Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht*. Frankfurt/Main: Lang.
- Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, p. 46–84.
- Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Kaunas: Technologija.
- Juodaitytė A. (2004). Studijų kokybė aukštojoje mokykloje: valdymo filosofija ir prakseologija // *Aukštojo mokslo kokybė*, 1. Kaunas: VDU I-kl., p. 12–25.
- Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
- Kaschube J. (1993). Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskultur aus (organisations-) psychologischer Sicht // *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis*. Frankfurt/Main: Campus S., p. 90–146.
- Paulauskaitė N., Vanagas P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
- Robbins S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Savickienė I., Pukelis K. (2004). Institucinis studijų kokybės vertinimas: dimensijos, kriterijai ir rodikliai // *Aukštojo mokslo kokybė*, 1. Kaunas: VDU I-kl., p. 26–37.
- Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: KU I-kl., p. 237.
- Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU I-kl.
- Šimanskienė L. (2001). Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą transformacijų metu. Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje // *Tiltai*, priedas Nr. 4. Klaipėda: KU I-kl., p. 67–73.
- Schreyoegg G. (1995). Unternehmenskultur // *Handbuch Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler S., p. 111–121.
- Targamadžė V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
- Шейн Е.Х. (2002). *Организационная культура и лидерство*. Санкт Петербург: Литер.

*Įteikta 2005 m. gegužės mėn.
Delivered 2005 May*

YTOLIS KUČINSKAS
Kalipėdos universiteto
Vadybos katedros profesorius
Mokslinių interesų kryptys:
vadovavimo etika, aplinkos ergonomika,
studijų kokybės valdymas

Klaipėdos universitetas
Vadybos katedra
Minijos g. 153, LT-93185 Klaipėda, Lithuania

ALINA PAULAUSKAITĖ
Mokslinių interesų kryptys:
institucinis vertinimas,
kokybės užtikrinimas

VšĮ Klaipėdos verslo kolegija
*Tilžės g. 46 a, LT-91112 Klaipėda, Lithuania
administracija@klvk.lt*

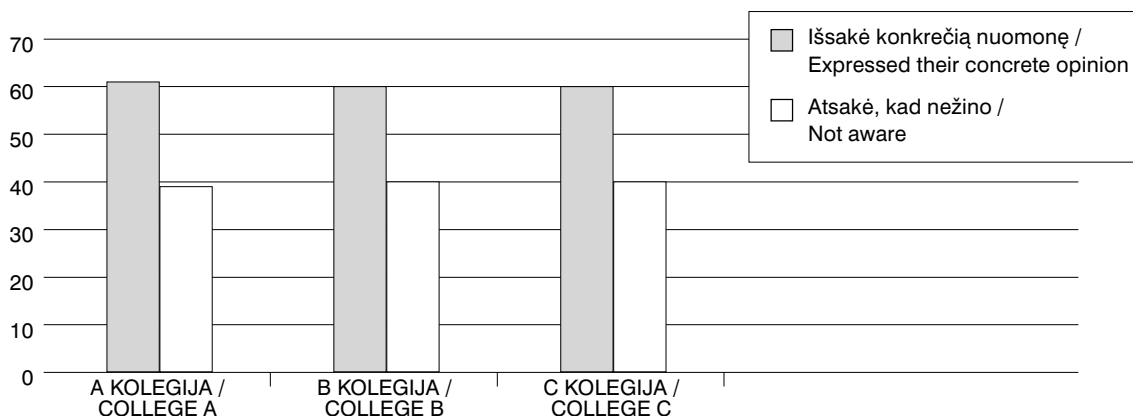
YTOLIS KUČINSKAS
Professor of the Department
of Management at Klaipėda University
Research interests:
ethics of management, ergonomics of environment,
study quality management.

Klaipėda University
Department of Management

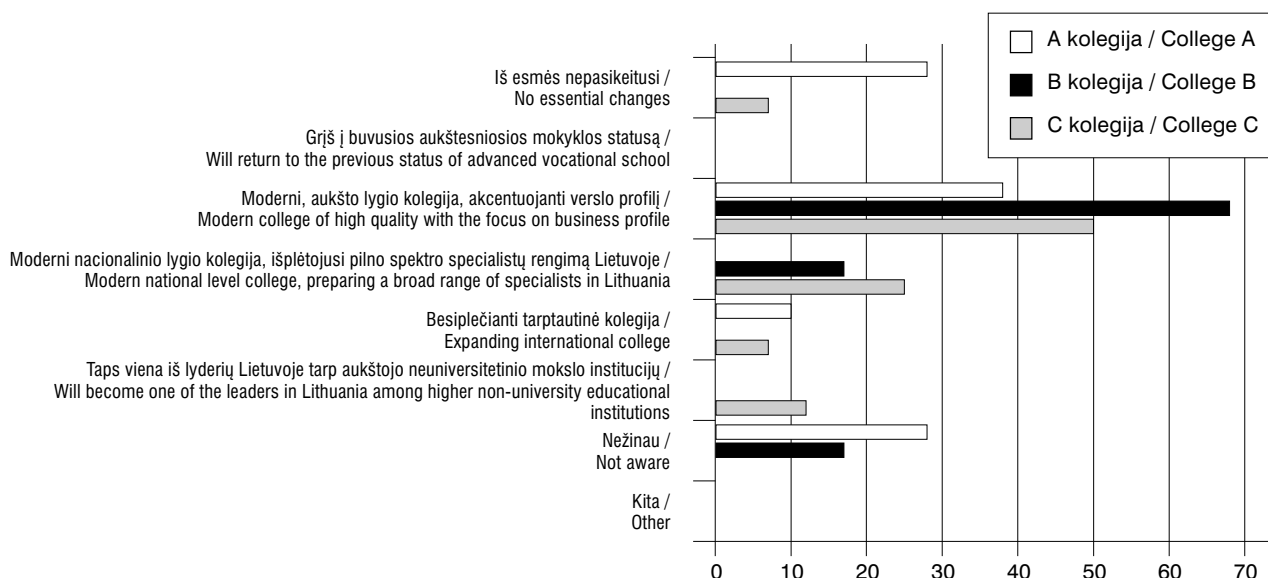
ALINA PAULAUSKAITĖ
Research interests:
institutional assessment,
quality assurance

VšĮ Klaipėda Business College
*Tilžės g. 46 a, LT-91112 Klaipėda, Lithuania
administracija@klvk.lt*

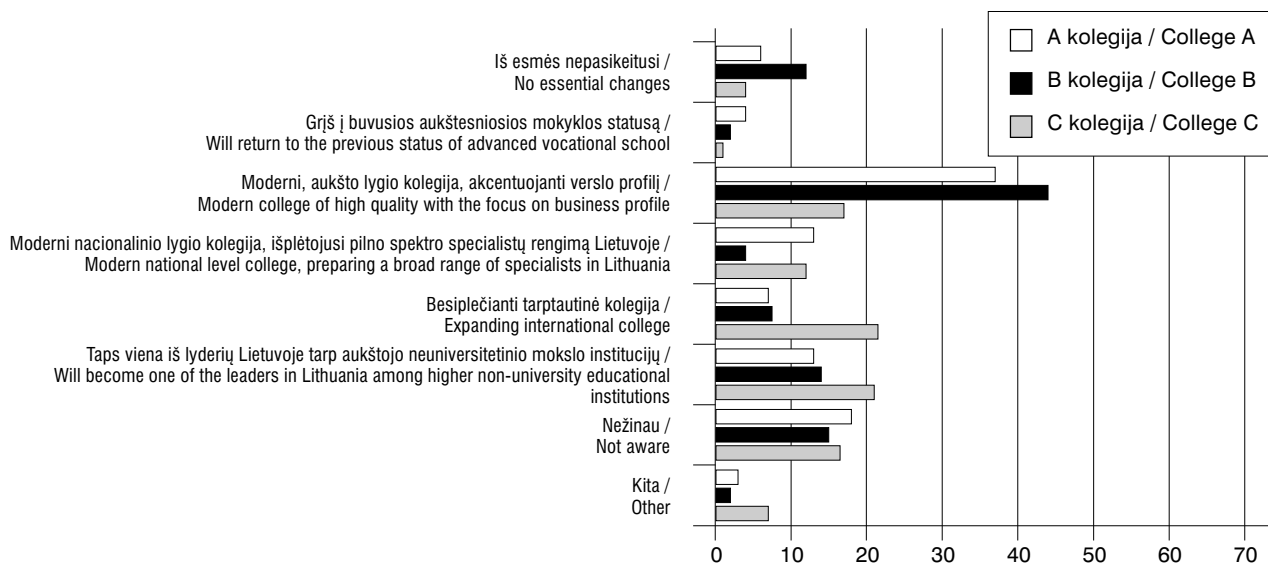
1 priedas. NEVALSTYBINIŲ KOLEGIJŲ ORGANIZACIJOS KULTŪROS YPATUMAI
Appendix 1. PECULIARITIES OF PRIVATE COLLEGE ORGANIZATION CULTURE



1 pav. Studentų nuomonė apie tai, kaip jie suvokia savo kolegijos misiją (proc.; N=241)
Fig. 1. Student opinion on how they perceive their college mission (per cent; N=241)



2 pav. Dėstytojų nuomonė apie tai, kaip jie įsivaizduoja savo kolegijos ateitį po 10 metų (proc.; N=33)
Fig. 2. Teacher opinion about how they envisage the future of their college in 10 years time (per cent; N=33)



3 pav. Studentų nuomonė apie tai, kaip jie įsivaizduoja savo kolegijos ateitį po 10 metų (proc.; N=241)
Fig. 3. Student opinion about how they envisage the future of their college in 10 years time (per cent; N=241)

1 lentelė. Dėstytojų ir studentų nuomonė apie tai, ar jiems svarbios nurodytos vertybės (proc.; N=27)
 Table 1. Teacher and student opinion on the importance of indicated values (per cent; N=274)

VERTYBĖ / VALUE	RESPONDENTAI / RESPONDENTS	A KOLEGIJA / COLLEGE A	%	B KOLEGIJA / COLLEGE B	%	C KOLEGIJA / COLLEGE C	%
Teisingumas / Justice	STUDENTAI / STUDENTS	Man labai svarbu / It is very important to me	93	Man labai svarbu / It is very important to me	90	Man labai svarbu / It is very important to me	85
	DĖSTYTOJAI / TEACHERS	Man labai svarbu / It is very important to me	100	Man labai svarbu / It is very important to me	100	Man labai svarbu / It is very important to me	94
Pagarba žmogui / Respect for people	STUDENTAI / STUDENTS	Man labai svarbu / It is very important to me	88	Man labai svarbu / It is very important to me	93	Man labai svarbu / It is very important to me	87
	DĖSTYTOJAI / TEACHERS	Man labai svarbu / It is very important to me	100	Man labai svarbu / It is very important to me	100	Man labai svarbu / It is very important to me	100
Gerumas / Kindness	STUDENTAI / STUDENTS	Man labai svarbu / It is very important to me	57	Man labai svarbu / It is very important to me	51	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	61
	DĖSTYTOJAI / TEACHERS	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	73	Man labai svarbu / It is very important to me	67	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	56
Grožio supratimas / Understanding of beauty	STUDENTAI / STUDENTS	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	48	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	51	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	44
	DĖSTYTOJAI / TEACHERS	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	73	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	67	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	81
Lygybė / Equality	STUDENTAI / STUDENTS	Man labai svarbu / It is very important to me	67	Man labai svarbu / It is very important to me	77	Man labai svarbu / It is very important to me	67
	DĖSTYTOJAI / TEACHERS	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	73	Man labai svarbu / It is very important to me	67	Man labai svarbu / It is very important to me	50
Laisvė / Freedom	STUDENTAI / STUDENTS	Man labai svarbu / It is very important to me	63	Man labai svarbu / It is very important to me	54	Man labai svarbu / It is very important to me	67
	DĖSTYTOJAI / TEACHERS	Man labai svarbu / It is very important to me	64	Man labai svarbu / It is very important to me	83	Man labai svarbu / It is very important to me	75
Tolerancija / Tolerance	STUDENTAI / STUDENTS	Man labai svarbu / It is very important to me	70	Man labai svarbu / It is very important to me	75	Man labai svarbu / It is very important to me	69
	DĖSTYTOJAI / TEACHERS	Man labai svarbu / It is very important to me	64	Man labai svarbu / It is very important to me	100	Man labai svarbu / It is very important to me	81
Atsakomybė / Responsibility	STUDENTAI / STUDENTS	Man labai svarbu / It is very important to me	87	Man labai svarbu / It is very important to me	74	Man labai svarbu / It is very important to me	75
	DĖSTYTOJAI / TEACHERS	Man labai svarbu / It is very important to me	73	Man labai svarbu / It is very important to me	83	Man labai svarbu / It is very important to me	94

VERTYBĖ / VALUE	RESPONDENTAI / RESPONDENTS	A KOLEGIJA / COLLEGE A	%	B KOLEGIJA / COLLEGE B	%	C KOLEGIJA / COLLEGE C	%
Šeimyniškumas / Family values	STUDENTAI / STUDENTS	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	48	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	53	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	41
	DĖSTYTOJAI / TEACHERS	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	55	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	50	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	69
Partnersystė / Partnership	STUDENTAI / STUDENTS	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	46	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	51	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	58
	DĖSTYTOJAI / TEACHERS	Man labai svarbu / It is very important to me	55	Man labai svarbu / It is very important to me	50	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	50
Taikomųjų tyrimų veikla / Applied research activity	STUDENTAI / STUDENTS	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	59	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	60	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	45
	DĖSTYTOJAI / TEACHERS	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	73	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	67	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	75
Studijavimas ir nuolatinis tobulėjimas / Studying and continuous development	STUDENTAI / STUDENTS	Man labai svarbu / It is very important to me	71	Man labai svarbu / It is very important to me	83	Man labai svarbu / It is very important to me	60
	DĖSTYTOJAI / TEACHERS	Man labai svarbu / It is very important to me	82	Man labai svarbu / It is very important to me	100	Man labai svarbu / It is very important to me	75
Žmonijos sukauptos informacijos ir kultūros saugojimas / bei puoselėjimas / by the mankind Preserving and nurturing culture and information accumulated	STUDENTAI / STUDENTS	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	47	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	53	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	52
	DĖSTYTOJAI / TEACHERS	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	73	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	67	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	69
Tiesos ieškojimas kritiškai mąstant / Search for truth thinking critically	STUDENTAI / STUDENTS	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	54	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	35	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	41
	DĖSTYTOJAI / TEACHERS	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	64	Man labai svarbu / It is very important to me	50	Man iš dalies svarbu / It is partly important to me	56

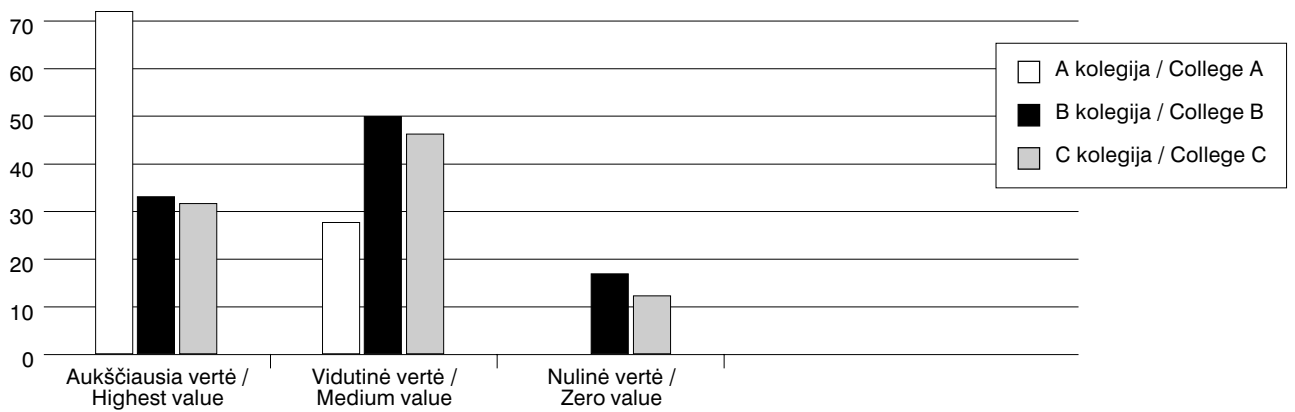
2 lentelė. **Dėstytojų ir studentų nuomonė apie tai, kokios vertybės jiems svarbiausios (proc.; N=274) (vadovaujamosi nuostata, jog pasirinkimas turėtų viršyti 50 procentų)**
 Table 2. **Teacher and student opinion about the importance of values (per cent; N=274) (on the basis of disposition that the choice should exceed 50 per cent)**

	A KOLEGIJA / COLLEGE A			B KOLEGIJA / COLLEGE B			C KOLEGIJA / COLLEGE C		
	A, B, C KOLEGIJOS / COLLEGES A, B, C	IŠ DALIES SVARBU / PARTLY IMPORTANT	LABAI SVARBU / VERY IMPORTANT	IŠ DALIES SVARBU / PARTLY IMPORTANT	LABAI SVARBU / VERY IMPORTANT	IŠ DALIES SVARBU / PARTLY IMPORTANT	LABAI SVARBU / VERY IMPORTANT	IŠ DALIES SVARBU / PARTLY IMPORTANT	
BENDROS ŽMOGIŠKOSIOS VERTYBĖS	D – pagarba žmogui, teisingumas. S – teisingumas ir pagarba žmogui.	D – grožio supratimas.	AD – teisingumas (100), pagarba žmogui (100). AS – teisingumas (93), pagarba žmogui (88), gerumas (57).	AD – gerumas (73), grožio supratimas (73), šeimyniškumas (55).	BD – teisingumas (100), pagarba žmogui (100), gerumas (67). BS – pagarba žmogui (93), teisingumas (90), gerumas (51).	BD – grožio supratimas (67). BS – grožio supratimas (51), šeimyniškumas (53).	CD – pagarba žmogui (100), teisingumas (94). CS – pagarba žmogui (87), teisingumas (85).	CD – grožio supratimas (81), šeimyniškumas (69), gerumas (56). CS – gerumas (61).	
COMMON HUMAN VALUES	D – respect for people, justice. S – justice and respect for people.	D – understanding of beauty.	AD – justice (100), respect for people (100). AS – justice (93), respect for people (88), kindness (57).	AD – kindness (73), understanding of beauty (73), family values (55).	BD – justice (100), respect for people (100), kindness (67). BS – respect for people (93), justice (90), kindness (51).	BD – understanding of beauty (67). BS – understanding of beauty (51), family values (53).	CD – respect for people (100), justice (94). CS – respect for people (87), justice (85).	CD – understanding of beauty (81), family values (69), kindness (56). CS – kindness (61).	
VISUOMENINĖS VERTYBĖS	D – atsakomybė, tolerancija, laisvė. S – atsakomybė, tolerancija, lygybė, laisvė.	–	AD – atsakomybė (73), laisvė (64) tolerancija (64). AS – atsakomybė (87), tolerancija (70), lygybė (67), laisvė (63).	AD – lygybė (73). AD – equality (73).	BD – tolerancija (100), atsakomybė (83), laisvė (83), lygybė (67). BS – lygybė (77), tolerancija (75), atsakomybė (74), laisvė (54).	–	CD – atsakomybė (94), tolerancija (81), laisvė (75). CS – lygybė (67), laisvė (67), tolerancija (69), atsakomybė (75).	–	
SOCIETAL VALUES	D – responsibility, tolerance, freedom. S – responsibility, tolerance, equality, freedom.	–	AD – responsibility (73), freedom (64) tolerance (64). AS – responsibility (87), tolerance (70), equality (67), freedom (63).	BD – tolerance (100), responsibility (83), freedom (83), equality (67). BS – equality (77), tolerance (75), responsibility (74), freedom (54).	BD – tolerance (100), responsibility (83), freedom (83), equality (67). BS – equality (77), tolerance (75), responsibility (74), freedom (54).	–	CD – responsibility (94), tolerance (81), freedom (75). CS – equality (67), freedom (67), tolerance (69), responsibility (75).	–	

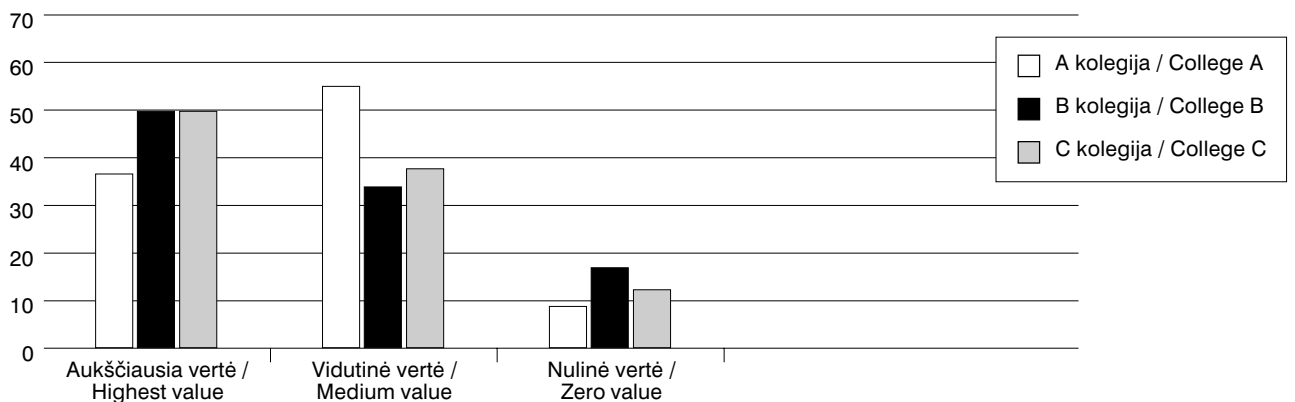
	A, B, C KOLEGIJOS / COLLEGES A, B, C	A KOLEGIJA / COLLEGE A	B KOLEGIJA / COLLEGE B	C KOLEGIJA / COLLEGE C
ORGANIZACINĖS VERTYBĖS	LABAI SVARBU / VERY IMPORTANT IŠ DALIES SVARBU / PARTLY IMPORTANT D – taikomųjų tyrimų veikla, žmonių sukurtos informacijos ir kultūros saugojimas. S – taikomųjų tyrimų veikla.	LABAI SVARBU / VERY IMPORTANT AD- studijavimas ir nuolatinis tobulėjimas (82), partnerystė (54). AS – studijavimas ir nuolatinis tobulėjimas (71).	LABAI SVARBU / VERY IMPORTANT BD – studijavimas ir pastovus tobulėjimas (100). BS – studijavimas ir pastovus tobulėjimas (83).	LABAI SVARBU / VERY IMPORTANT CD –studijavimas ir nuolatinis tobulėjimas (75). CS –studijavimas ir nuolatinis tobulėjimas (60).
ORGANIZATIONAL VALUES	D – studying and continuous development. S – studying and continuous development.	AD- studying and continuous development (82), partnership (54). AS – studying and continuous development (71).	BD – studying and continuous development (100). BS – studying and continuous development (83).	CD –studying and continuous development (75). CS – studying and continuous development (60).
	IŠ DALIES SVARBU / PARTLY IMPORTANT D – taikomųjų tyrimų veikla (73), žmonių sukurtos informacijos ir kultūros saugojimas (73), tiesos ieškojimas kritiškai mąstant (64). AS – taikomųjų tyrimų veikla (59), tiesos ieškojimas kritiškai mąstant (54).	IŠ DALIES SVARBU / PARTLY IMPORTANT AD – taikomųjų tyrimų veikla (73), žmonių sukurtos informacijos ir kultūros saugojimas (73), tiesos ieškojimas kritiškai mąstant (64). AS – taikomųjų tyrimų veikla (59), tiesos ieškojimas kritiškai mąstant (54).	IŠ DALIES SVARBU / PARTLY IMPORTANT BD – taikomųjų tyrimų veikla (67), žmonių sukurtos informacijos ir kultūros saugojimas (67). BS – taikomųjų tyrimų veikla (60), žmonių sukurtos informacijos ir kultūros saugojimas (53), partnerystė (51).	IŠ DALIES SVARBU / PARTLY IMPORTANT CD – taikomųjų tyrimų veikla (75), žmonių sukurtos informacijos ir kultūros saugojimas (69), tiesos ieškojimas kritiškai mąstant (56), partnerystė (50). CS – partnerystė (58), žmonių sukurtos informacijos ir kultūros saugojimas (52).
	IŠ DALIES SVARBU / PARTLY IMPORTANT D – applied research activity, preserving and nurturing culture and information accumulated by the mankind S – applied research activity.	AD – applied research activity (73), preserving and nurturing culture and information accumulated by the mankind (73), search for truth thinking critically (64). AS – applied research activity (59), search for truth thinking critically (54).	BD – applied research activity (67), preserving and nurturing culture and information accumulated by the mankind (67). BS – applied research activity (60), preserving and nurturing culture and information accumulated by the mankind (53), partnership (51).	CD – applied research activity (75), preserving and nurturing culture and information accumulated by the mankind (69), search for truth thinking critically (56), partnership (50). CS – partnership (58), preserving and nurturing culture and information accumulated by the mankind (52).

Kodų reikšmės: D – visų kolegijų dėstytojų nuomonė; S – visų kolegijų studentų nuomonė; AS – A kolegijos studentų nuomonė; AD – A kolegijos dėstytojų nuomonė; BS – B kolegijos studentų nuomonė; BD – B kolegijos dėstytojų nuomonė; CS – C kolegijos studentų nuomonė; CD – C kolegijos dėstytojų nuomonė.

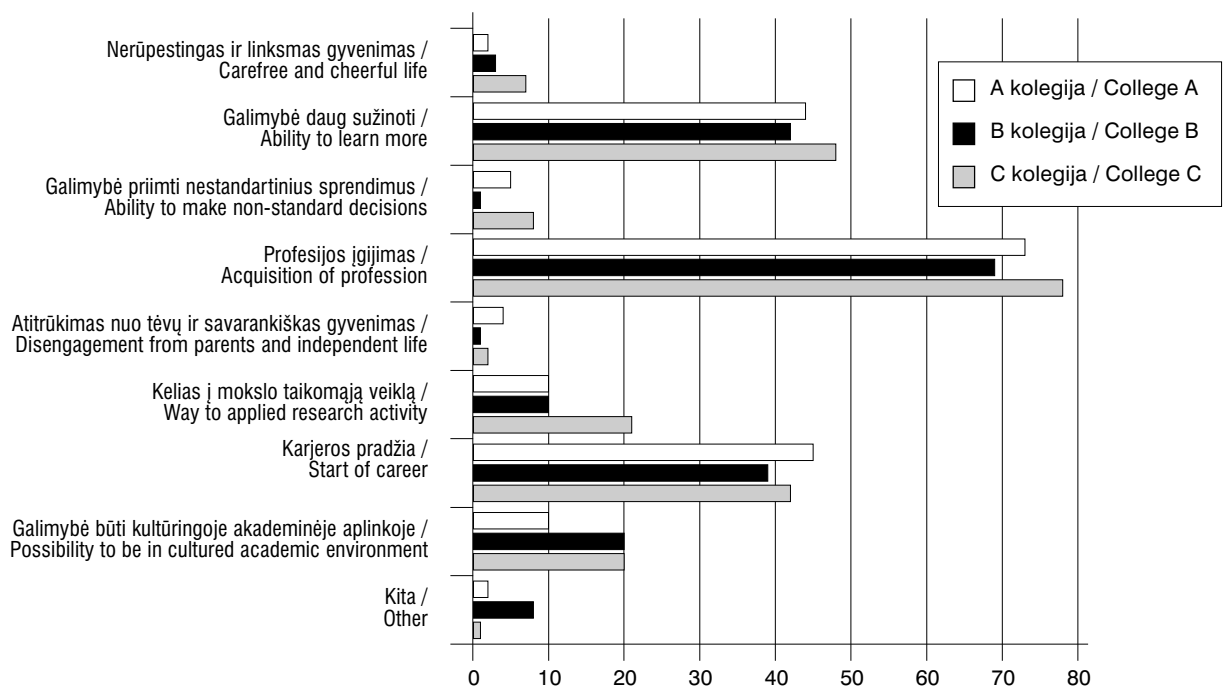
Kodų reikšmės: D – opinion of all college teachers; S – opinion of all college students; AS – opinion of college A students; AD – opinion of college A teachers; BS – opinion of college B students; BD – opinion of college B teachers; CS – opinion of all college C students; CD – opinion of all college C teachers.



4 pav. Dėstytojų nuomonė apie darbą kolegijoje kaip pragyvenimo šaltinį
Fig. 4. Teacher opinion about work in the college as source of living



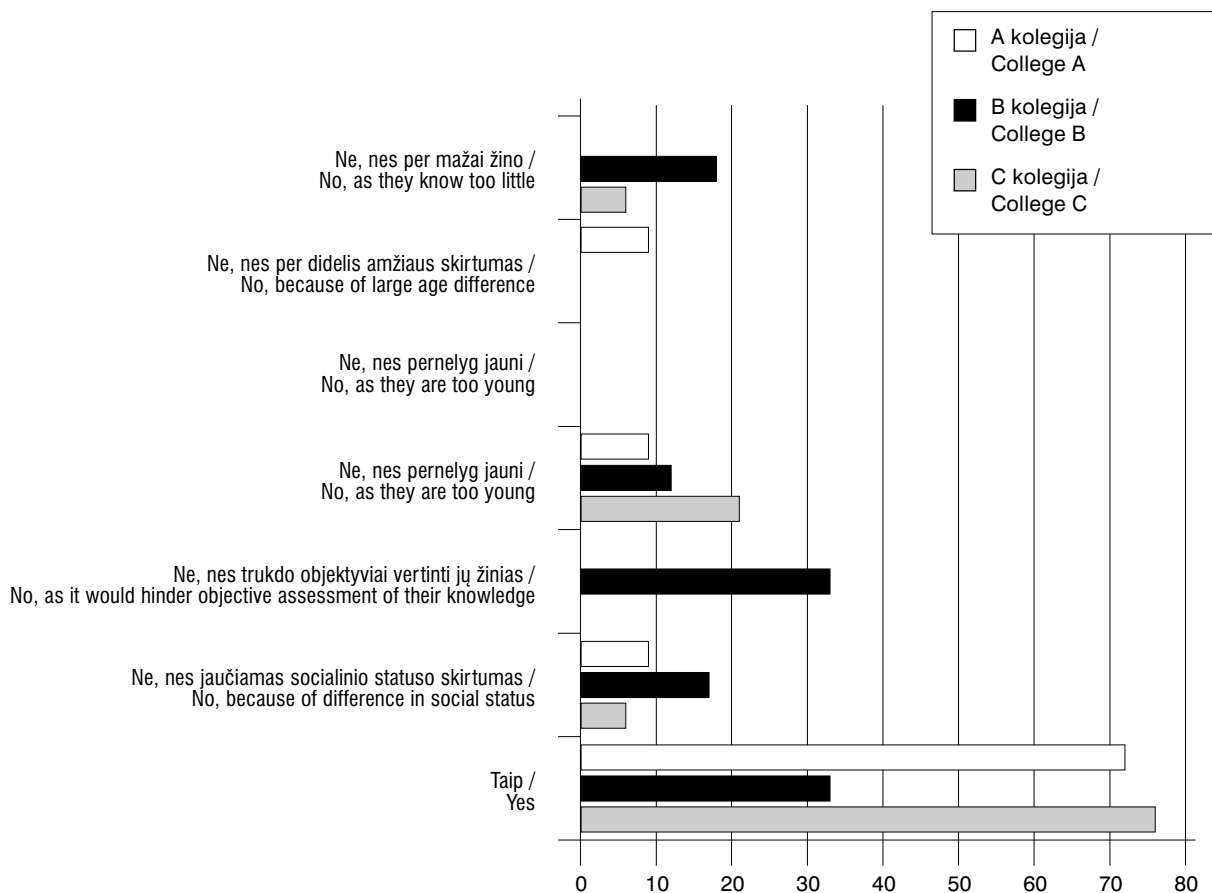
5 pav. Dėstytojų nuomonė apie darbą kolegijoje kaip buvimą akademinėje aplinkoje (N=33)
Fig. 5. Teacher opinion about work in the college as being in academic environment (N=33)



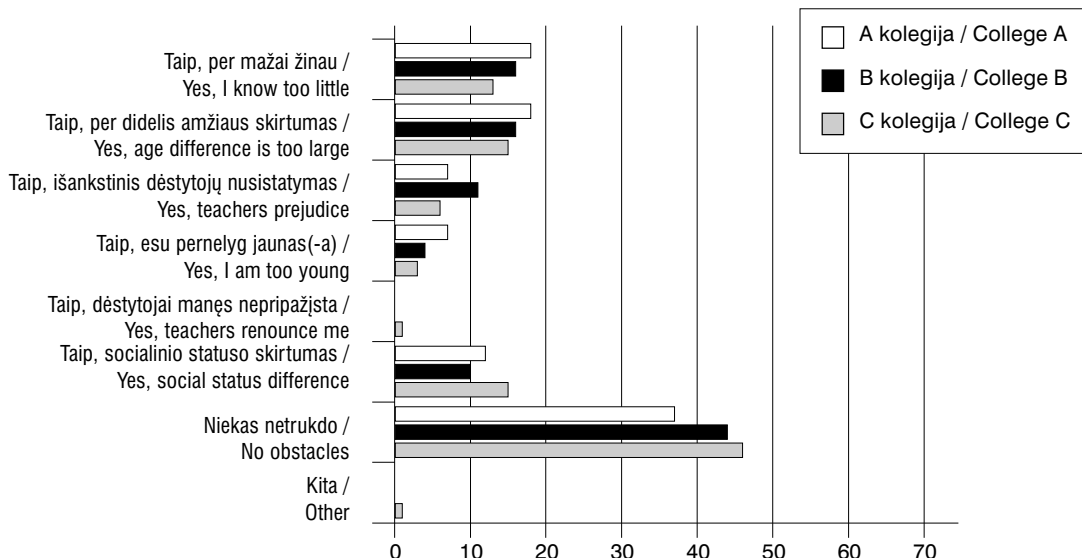
6 pav. Studentų nuomonė apie buvimą studentu reikšmę (proc.; N=241)
Fig. 6. Student opinion about the meaning of being a student (per cent; N=241)

3 lentelė. Dėstytojų (N=33) ir studentų (N=243) nuomonė apie tai, ar jų kolegijos studentai yra verti studento vardo (proc.)
 Table 3. Teacher (N=33) and student (N=243) opinion on the question if their college students are worth student's name (per cent)

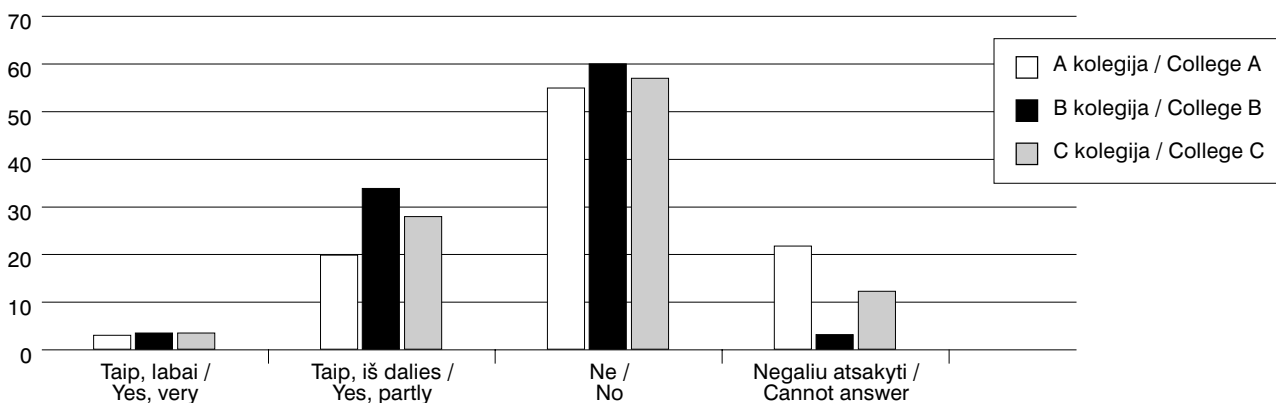
	DĒSTYTOJŲ NUOMONĖ / TEACHER OPINION			STUDENTŲ NUOMONĖ / STUDENT OPINION		
	A KOLEGIJA / COLLEGE A	B KOLEGIJA / COLLEGE B	C KOLEGIJA / COLLEGE C	A KOLEGIJA / COLLEGE A	B KOLEGIJA / COLLEGE B	C KOLEGIJA / COLLEGE C
Visi (100 proc.) / All (100 per cent)	0	0	18,8	8,9	8,8	15,5
Dauguma (75 proc.) / Majority (75 per cent)	18,2	66,7	62,5	52,9	56,1	54,8
Pusė (50 proc.) / Half (50 per cent)	45,5	33,3	18,8	35,3	33,3	20,2
Mažuma (25 proc.) / Minority (25 per cent)	36,4	0	0	2,9	1,8	9,5
Nė vienas / No one	0	0	0	0	0	0



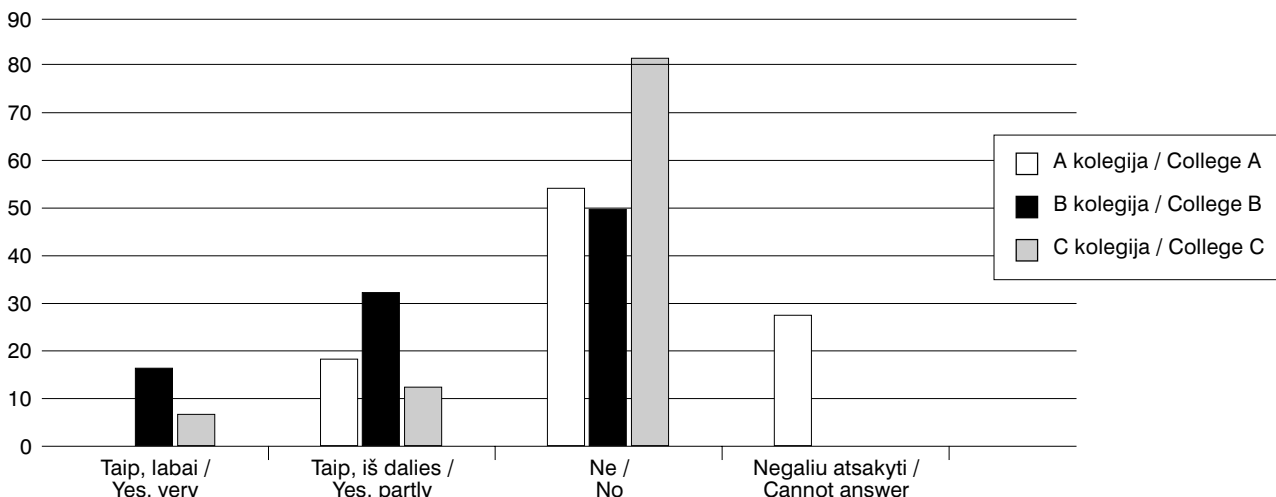
7 pav. Dėstytojų nuomonė apie tai, ar jų kolegijos studentai yra pasirengę paritetiniams santykiams ir lygiateisiam bendravimui su savo dėstytojais respondentais (proc.; N=33)
 Fig. 7. Teacher opinion if their college students are ready for parity relationship and collegial communication with their teachers (per cent; N=33)



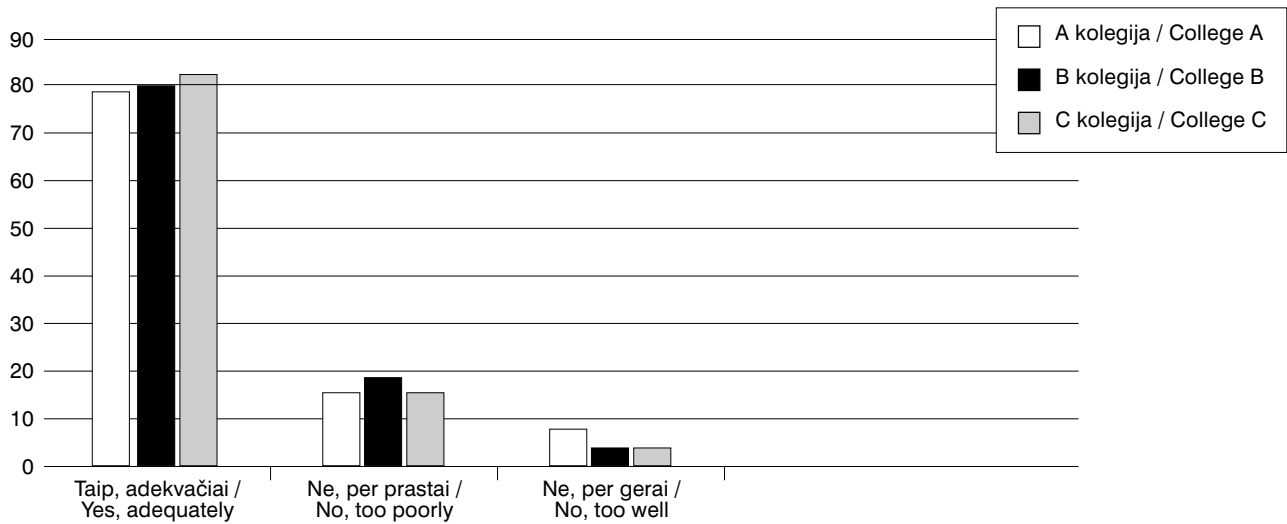
8 pav. Studentų nuomonė apie tai, ar jiems trukdo kas nors bendrauti su dėstytojais paritetiniais pagrindais (proc.; N=243)
 Fig. 8. Student opinion about the obstacles to communicate with teachers on parity principles (per cent; N=243)



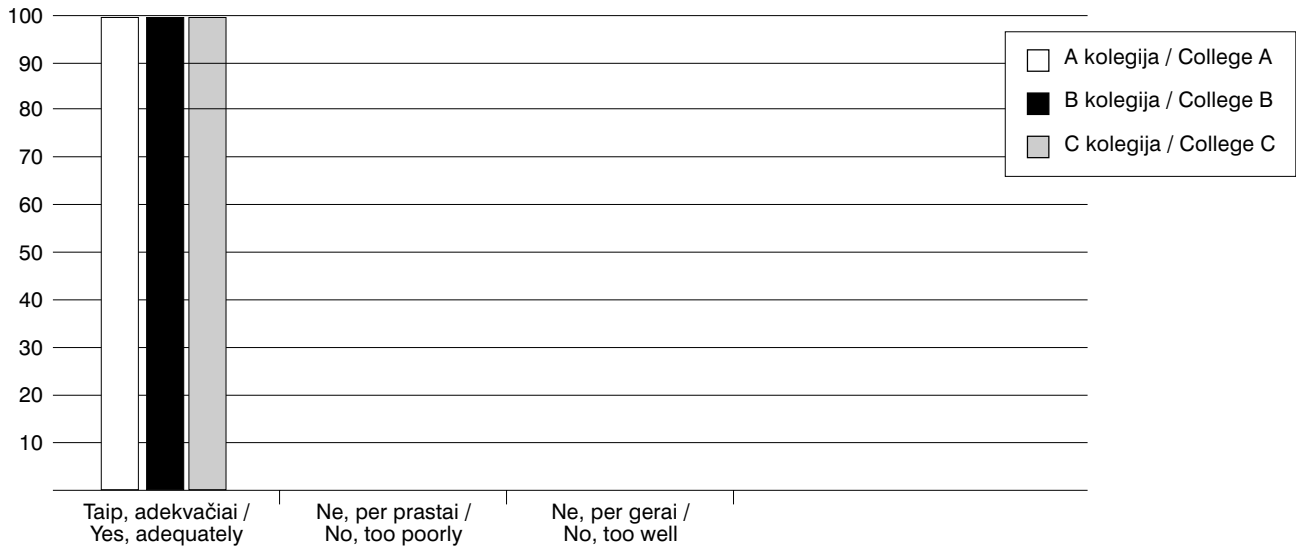
9 pav. Studentų nuomonė apie tai, ar studijų proceso kontrolė varžo jų akademinę laisvę (proc.; N=241)
 Fig. 9. Student opinion if study process control restricts their academic freedom (per cent; N=241)



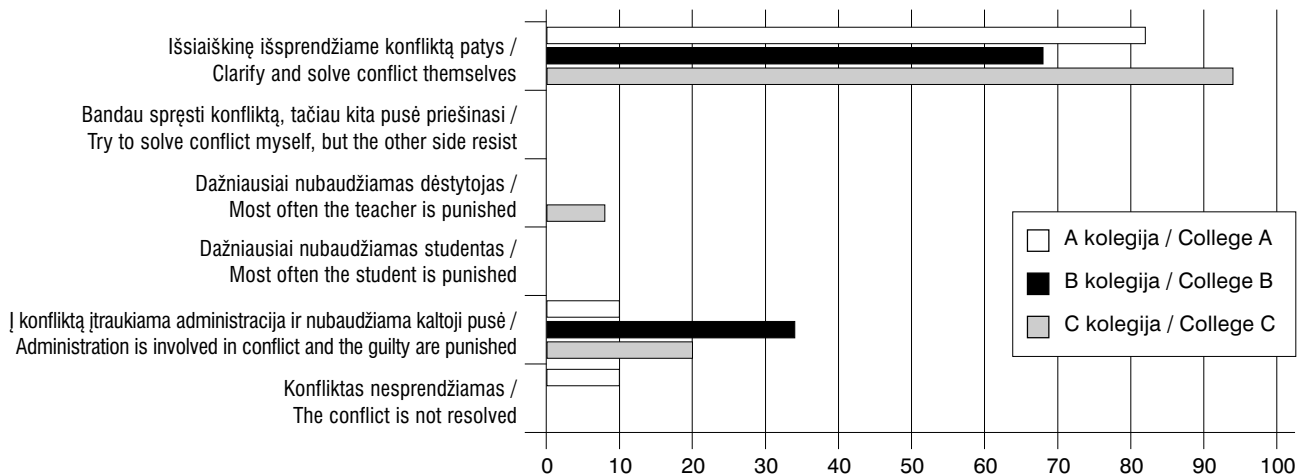
10 pav. Dėstytojų nuomonė apie tai, ar studijų proceso kontrolė varžo jų akademinę laisvę (proc.; N=33)
 Fig. 10. Teacher opinion if study process control restricts their academic freedom (per cent; N=33)



11 pav. Studentų nuomonė apie tai, ar dėstytojai teisingai ir adekvačiai vertina jų žinias (proc.; N=241)
 Fig. 11. Student opinion if teachers assess their knowledge fairly and adequately (per cent; N=241)



12 pav. Dėstytojų nuomonė apie tai, ar studentai teisingai ir adekvačiai vertina jų darbą
 Fig. 12. Teacher opinion if students assess their work fairly and adequately



13 pav. Dėstytojų nuomonė apie tai, kaip dažniausiai sprendžiamas emocijomis pagrįstas konfliktas, kilęs tarp dėstytojo ir studento (proc.; N=33)
 Fig. 13. Teacher opinion about the most frequent solution to emotionally grounded conflict between a teacher and student (per cent; N=33)