

EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS

Tomas Rimdžius

Edukologijos studijų programos (specializacija:
švietimo vadyba) EMM – 4 grupės studentas

VADOVŲ - LYDERIŲ RAIŠKOS GALIMYBĖS ŠIUOLAIKINĖJE BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė:
prof. habil. dr. A. Juodaitytė

Šis darbas yra originalus ir nebuvo teikiamas kuriam nors laipsniui ar kvalifikacijai
įgyti.....
(parašas)

Šiauliai, 2006

TURINYS

IVADAS.....	4
1. TEORINIAI VADOVO - LYDERIO RAIŠKOS GALIMYBIŲ PAGRINDAI MOKYKLOJE, KAIP BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE.....	7
1.1. Švietimo įstaigos tapimo besimokančia organizacija teoriniai pagrindai.....	10
1.1.1 Besimokančios organizacijos samprata ir esmė.....	10
1.1.2 Bendrojo lavinimo mokykla kaip besimokanti organizacija.....	15
1.1.3 Besimokančios organizacijos bruožų raiškos ypatumai bendrojo lavinimo mokykloje.....	19
1.2. Vadovų - lyderių raiškos galimybių šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje metodologinis pagrindimas.....	25
1.2.1 Vadovo ir lyderio sampratos vadybos teorijų aspektu.....	25
1.2.2 Vadovavimo stilių ir funkcijų analizė besikeičiančioje visuomenėje.....	29
1.2.3 Vadovo - lyderio kompetencijos mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje.....	35
2. VADOVŲ - LYDERIŲ RAIŠKOS GALIMYBIŲ TYRIMAS ŠIUOLAIKINĖJE BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE.....	44
2.1 Tyrimo metodologinės nuostatos ir organizavimas.....	44
2.2 Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	48
2.2.1 Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos formavimosi tendencijos.....	48
2.2.2. Vadovų - lyderių kompetencijų įvertinimas šiuolaikinėje besimokančioje mokykloje.....	53
IŠVADOS.....	61
LITERATŪRA.....	63
PRIEDAI.....	65

IVADAS

Dėl globalizacijos ir integracijos šiandieninis pasaulis patiria kardinalius pokyčius - nuolat kintanti aplinka, didėjanti konkurencija, tarptautinio bendradarbiavimo plėtra, technologijos pažanga, augantys visuomenės poreikiai. Tokia pokyčių aplinka kelia naujus reikalavimus kiekvienam visuomenės individui (gebėjimas bendradarbiauti, generuoti ir keisti idėjomis, būti atviru kitų idėjoms bei kultūroms, kritiškai ir kūrybiškai mąstyti, turėti viziją ir prisitaikyti prie naujų sąlygų, dirbti komandoje, būti atsakingu už savo poelgius, vadovauti sau ir kitiems, tobulėti pačiam ir nuolat mokytis), o XXI a. organizacijoms tenka spręsti svarbias valdymo problemas. Ne išimtis ir Lietuvos ugdymo institucijos, kurios siekdamos ne tik prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, bet ir ją įvertinti, valdyti ar net keisti, turi tapti efektyviomis, gerai suvokiančiomis tikrovę ir padėti, lanksčiai planuojančiomis, kurių sudėtinė kultūros dalis yra nuolatinė plėtra, tobulėjimas ir mokymasis, t. y. besimokančiomis organizacijomis. Šiandien besimokančios organizacijos išsiskiria iš kitų ne tik gebėjimu mokytis, bet ir nuolat tobulėjančia vadybos sistema, o jų vadovams - lyderiams yra keliamas sudėtingas uždavinys - sugebėti balansuoti tarp nuolatinės kaitos - būtinybės valdyti netikėtus pokyčius ir stabilumo bei tęstinumo užtikrinimo.

Temos aktualumas. Besimokanti organizacija yra viena iš besimokančios visuomenės ląstelių, todėl besimokančios organizacijos požymių raiškos diagnostika įvairių tipų (tame tarpe ir ugdymo institucijų) organizacijose yra svarbus veiksnys tiek vystant konkrečią organizaciją teorinio besimokančios organizacijos modelio link, tiek įtakojant pačios besimokančios visuomenės kūrimo ir vystymo procesus. Akivaizdu, kad tokiose organizacijose pagrindinis dėmesys ir vaidmuo atitenka jų vadovams. Šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje požiūris į vadovą ir jo veiklą keičiasi kardinaliai, kadangi tokių organizacijų vadovai turi būti aiškūs komandos lyderiai, vaidinantys lemiamą vaidmenį, užtikrinant visos organizacijos darbo efektyvumą, o naujasis požiūris į vadovavimą mokymosi organizacijose remiasi subtilesnėmis ir svarbesnėmis užduotimis, nepaprastu įsipareigojimu. Praktika rodo, kad pasitelkiant lyderiavimą, kaip vieną efektyviausių vadovavimo būdų, organizacija tampa darnesnė, tarp darbuotojų yra sukuriama stipresni tarpusavio ryšiai, kurie skatina tobulėti bei mokytis vieniems iš kitų.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad besimokančią organizaciją, skirtingais aspektais nagrinėjo žymūs Lietuvos ir užsienio pedagogai, edukologai bei vadybininkai (Senge, 1990; Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991; Fullan, 1998; Stoll, Fink, 1998; Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999; Hargreaves, 1999; Targamadžė, 1998; Simonaitienė, 2001 ir kt.), išryškindami mokyklos, kaip besimokančios organizacijos sampratą, bruožus, strategijas ir kt., tačiau tokios mokyklos vadovams, o tiksliau lyderiams, tiek teoriniame, tiek praktiniame kontekste dėmesio skirta per mažai. Todėl,

siekiant išanalizuoti ir išryškinti esmines vadovo - lyderio kompetencijas mokykloje kaip besimokančioje organizacijoje, daugiausia buvo remtasi vadybininkų (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999; Kasiulis, Barvydienė, 2001; Želvys, 2003; Bagdonienė ir kt., 2004; Šilingienė; 2004) moksliniais darbais bei atliktais tyrimais, kuriuose išryškintos lyderio sampratos, savybės, apibrėžtos esminės kompetencijos. Šiame darbe kaip pagrindas, besimokančios mokyklos lyderio kompetencijoms įvertinti, bus naudojamos mokslininkų Osborne ir Gaebler (1992) išryškintos vadovams - lyderiams būdingos kompetencijos, tačiau pasirenkant tik tas, kurios, kaip galima daryti prielaidą, gali būti būdingos mokyklų, kaip besimokančių organizacijų vadovams.

Todėl šiame kontekste iškyla **mokslinė problema**: kokios yra vadovų - lyderių raiškos galimybės šiuolaikinėje besimokančioje mokykloje? kokias kompetencijas turi turėti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos lyderis? kokiomis išskirtinėmis asmeninėmis savybėmis ir vadybiniais gebėjimais turi pasižymėti ugdymo institucijos vadovas, kad galėtų tapti lyderiu?

Atsižvelgiant į išdėstytus argumentus šio **darbo objektas** yra vadovų - lyderių raiškos galimybės šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje.

Hipotezė - šiuolaikinė bendrojo lavinimo mokykla yra besimokanti organizacija, kurioje vadovas reiškiasi kaip lyderis.

Darbo tikslas - išanalizuoti ir įvertinti vadovų - lyderių raiškos galimybes šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje.

Uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti vadovų - lyderių raiškos galimybes šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje.

2. Empiriškai ištirti ir įvertinti vadovų - lyderių raiškos galimybes šiuolaikinėje bendrojo lavinimo mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje.

Tyrimas grindžiamas šiomis teorinėmis nuostatomis:

1. mokslininkų Senge (1990), Pedler, Burgoyne, Boydell (1991), Senge, Roberts, Ross ir kt. (1994), Leithwood (1996), Stoll, Fink (1998), Hargreaves (1999), Simonaitienės (2004) idėjomis, apibūdinančiomis mokyklą, kaip besimokančią organizaciją (sampratą, bruožai bei vertybės);

2. mokslininkų Osborne, Gaebler (1992), Everard, Morris (1997), Fullan (1998), Stoner, Freeman, Gilbert (1999), Želvys (2001), Kasiulis, Barvydienė (2001) bei kt. idėjomis, apibūdinančiomis šiuolaikinio vadovo, kaip lyderio sampratą, vadavimo stilius ir funkcijas bei išryškinančiomis esmines kompetencijas, būdingas šiuolaikinių organizacijų lyderiams.

Darbe vadovautasi šiais tyrimo metodais:

- mokslinės literatūros analize, siekiant išstudijuoti įvairių autorių atliktus tyrimus ir teoriškai pagrįsti besimokančios organizacijos ir vadovo - lyderio sampratas, esminius besimokančios organizacijos bruožus ir jų raišką šiuolaikinėje besimokančioje mokykloje bei

šiuolaikinių vadovų - lyderių vadovavimo stilius, funkcijas bei esmines kompetencijas būdingas šiuolaikiniams lyderiams;

- pagrindinis informacijos šaltinis tyrime buvo bendrojo lavinimo mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonės apie vadovo - lyderio kompetencijų raišką besimokančioje mokykloje. Šis informacijos šaltinis lėmė ir pagrindinio tyrimo metodo - anoniminės apklausos raštu - pasirinkimą.

Duomenys buvo apdoroti SPSS Windows for 12.0.1 programos paketu.

Tyrimo bazė ir dalyviai: siekiant tyrimo tikslo buvo pasirinktos trys Joniškio rajono bendrojo lavinimo mokyklos. Apklausoje dalyvavo 12 vadovų ir 120 mokytojų. **Vadovų grupei atstovavo** įvairaus amžiaus, lyties mokyklų vadovai ir jų pavaduotojai, t.y. administracinis personalas. **Mokytojų grupei atstovavo** įvairaus amžiaus, lyties, išsilavinimo bei skirtingus dalykus mokykloje dėstantys mokytojai. Apklausa vyko 2005 - 2006 metais. Atranka daryta nebuvo, ji buvo grindžiama tiriamųjų savanoriškumo ir tyrimo anonimiškumo principais.

Tyrimo etapai:

Pirmajame tyrimo etape buvo studijuota mokslinė literatūra, konsultuotasi su šios srities specialistais, apibrėžiant tyrimų sritį, suformuluota darbo hipotezė.

Antrajame tyrimo etape buvo pagrįstos metodologinės nuostatos (numatytas pagrindinis tyrimo tikslas, uždaviniai, suformuotas tyrimo instrumentarijus, pasirinkti tyrimo kriterijai, metodai, parengta anketa) bei atliktas vadovų - lyderių raiškos galimybių šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje tyrimas.

Trečiajame tyrimo etape buvo atlikta tyrimo rezultatų analizė, formuluotos išvados, pateikti pasiūlymai šiuolaikinės besimokančios organizacijos vadovams - lyderiams.

Tyrimo teorinį reikšmingumą sudaro vadovų - lyderių raiškos galimybių šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje teorinis pagrindimas, išryškinant ir pagrindžiant pagrindinius besimokančios mokyklos bruožus bei vadovams - lyderiams būdingas kompetencijas.

Praktinį tyrimo reikšmingumą sudaro tai, jog yra parengtas konkretus empirinio tyrimo instrumentarijus, kurio pagrindu galima ištirti ir įvertinti bet kurios Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos vadovų - lyderių raiškos galimybes, šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje. Pateiktos šiuolaikinės besimokančios organizacijos vadovams - lyderiams rekomendacijos, kurios yra kaip orientyras vadovams, siekiantiems tapti besimokančios mokyklos lyderiais.

Magistro darbą sudaro įvadas, 2 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 2 priedai. Darbe pateikta 3 lentelės, 11 paveikslų.

1. TEORINIAI VADOVO – LYDERIO RAIŠKOS GALIMYBIŲ PAGRINDAI MOKYKLOJE, KAIP BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE

Organizacijų pokyčiai, anksčiau buvę nedideli, šiuolaikinėje aplinkoje jau tampa esminiai. Siekiant užtikrinti tokių **pokyčių sėkmę**, informacijos ir jos vadybos nebepakanka, nes **organizacija turi būti pasiruošusi aktyviai ir sėkmingai veikti visiškai neprognozuojamoje aplinkoje**. Atsižvelgiant į tai, atsiranda poreikis **valdyti subjektyvias veiklos dedamąsias**, kurių pagrindinė yra **individualių darbuotojų žinios**, nes organizacijos sėkmė visada priklausė nuo joje esančių žinių. Šiuolaikiniai mokslininkai dažnai sudaro neteisingą įspūdį, kad organizacijos žinios ir jų vadyba yra fenomenas, atsirandantis tik dabar. Iš tikrųjų žinios organizacijoje buvo ir bus, tačiau jų valdymas šiandien turi būti atnaujintas radikaliai.

Didėjantis pokyčių greitis, o kartu ir konkurencija, yra ta veikiančioji jėga, kuri priverčia **organizaciją inicijuoti vidinius pokyčius**, siekiant adaptuotis. Žinių vadybą gana tiksliai apibrėžė Neef (1997, p. 23), teigdamas, jog „tai yra sugebėjimas surinkti ir panaudoti ką darbuotojai žino, siekiant šias žinias realizuoti inovatyvių produktų bei paslaugų kūrime bei pasidalyti efektyvios veiklos metodais“. Kaip galima pastebėti, čia išryškėja esminė problema: **žinios yra asmeninės ir subjektyvios**, tuo tarpu organizacijos veikla reikalauja efektyvaus jų perdavimo. Taigi, būtent iš čia atsiranda terminai **besimokanti organizacija bei žinių perdavimas**.

Pastaruoju metu galima pastebėti, kad išryškėja dvi **esminės žinių vadybos šakos**. Vienoje iš jų teigiama, kad visos **žinios gali būti išreikštinės** (t. y. informacija), o jų vadyboje reiškiasi vienas iš lemiamų veiksnių - informacijos technologijos. Kita kryptis teigia, kad **pagrindinės žinios organizacijoje yra neišreikštinės**, ir jų valdyti įprastiniais metodais neįmanoma (Neef, 1997). Sąvoka „žmonės žino daugiau, nei gali pasakyti“, iš esmės atskleidžia, kokia svarbi yra neišreikštinių žinių vertė. Patys charakteringiausi ir žinomiausi **pirmosios krypties mokslininkai**, pasak Polanyi (1958), yra Davenportas ir Prusakas. Be to, išreikštinių žinių valdymo srityje sėkmingai dirba daug konsultacinių centrų: „Arthur Andersen“, „Ernst&Young“, „Sloan Management School“ ir kiti. Deja, vadybos konsultaciniuose centruose dažnai nepelnytai užmirštama tokia sritis kaip žinių inžinerija, kuri neatspindi daugelio organizacinės veiklos aspektų, bet orientuojasi į išreikštinių žinių valdymą bei kūrimą informacinėse sistemose.

Antrosios, neišreikštinių žinių vadybos krypties pionieriai yra Nonaka ir Takeuchi, kurių darbuose sėkmingai atskleidžiami Japonijos kompanijų inovatyvumo pagrindai, sudarant sąlygas žinių kūrimui ir perdavimui. Prieiga per internetą: <http://www.businessinnovation.ey.com> [žiūrėta 2006-02-19].

Praktika rodo, kad pastaraisiais metais vis daugiau vakarietišku žinių vadybos teoretikų taip pat atsisuka į anksčiau neliestą dimensiją, kadangi pradedama suvokti, jog neplanuojamumas, neišreikštumas, dinamiškos aplinkos neprognozuojamumas taip pat gali būti valdomi - tai atsispindi net ir ekonominėse teorijose. Intelektualus kapitalas yra gana aiškiai apibrėžta ir išmatuojama sąvoka, jos paprasčiausias atspindys - kompanijos akcijų vertė. Todėl, būtina pabrėžti, kad **naujausios žinių vadybos tendencijos visgi evoliucionuoja nuo išreikštinių žinių prie neišreikštinių žinių vadybos.** „Žinių kaip objekto“ (išreikštinės žinios) vadyba siejama su informacijos technologijų galimybėmis, o „žinių kaip proceso“ (neišreikštinės žinios) vadyba yra susijusi ne su technologijomis, o su žmonėmis (Malhotra, 1998).

Pradedant nagrinėti besimokančios organizacijos sampratą bei jos ypatumus, reikėtų pabrėžti, jog **veiklos dinamika** - tai bene pagrindinis veiksnys, lemiantis žinių vadybos poreikį. Ankstesnėse organizacijose stabilioje verslo aplinkoje darbuotojai įgaudavo bei perduodavo savo žinias natūraliai ir be ypatingų pastangų. **Šiuolaikinėje verslo aplinkoje** žinios pasensta labai greitai, mokymosi kreivės laikotarpis ypač sutrumpėja, nes kiekvieną savaitę ar net dieną, šiuolaikinėje kompanijoje atsiranda kas nors nauja: technologija, nauja rinka ar nauja konkurencijos rūšis. Dinamiškas aplinkos kitimas, trumpėjantys produkcijos gyvavimo ciklai, greitesnis mokslinių išradimų taikymas, kuriant naujus produktus bei paslaugas ir didėjanti konkurencija, skatina ne tik greitą organizacijos žinių kitimą, bet ir dažnus organizacijos struktūros pokyčius. Veiklos dinamika neigiamai veikia tas organizacijas, kurios nėra pakankamai lanksčios ir greitos prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Todėl **besimokanti organizacija**, kuri geba nuolat keistis, prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir juos valdyti, o kartais netgi inicijuoti, gali būti vienintelė alternatyva, siekiant išlikti šiuolaikinėje konkurencinėje ir besikeičiančioje aplinkoje.

Nuolat besivystanti, dinamiška aplinka pastaruoju metu neaplenkia ir ugdymo organizacijų, todėl šiandien **neįmanoma įsivaizduoti mokyklų, kuriose nevyktų progresyvūs pokyčiai.** Toks procesas apima ir individus, ir grupes - tiesą sakant kiekvieną organizacijos narį, todėl jei mokyklos nesikeistų, jos neturėtų ateities. Šios sudėtingos konkurencijos laikotarpiu, norėdama išlikti paklausia, **mokykla privalo tobulėti, tapti kokybiškai nauja organizacija, gebančia formuluoti veiklos strateginius tikslus, kurti viziją bei parengti jos realizavimo strategiją, prisitaikyti prie to, kaip keičiasi žmonių gyvenimas ir mokymasis šiandien.** Garratt (1987) tvirtina, kad „jeigu organizacija nori išlikti ir augti, jos mokymosi tempas turi būti toks pat arba net didesnis kaip išorinės aplinkos pokyčių tempas, todėl siekdama būti efektyvia, mokykla turi tapti besimokančia organizacija, tokia, kuri kryptingai auga, gerai suvokia tikrovę ir padėti, kuri efektyviai, produktyviai ir lanksčiai planuoja, kurios sudėtinė kultūros dalis yra nuolatinė plėtra, tobulėjimas ir mokymasis“ (Stoll, Fink, 1998, p.176). Besimokančios organizacijos kūrimo ir palaikymo procese, **vienas reikšmingiausių vaidmenų atitenka vadovui.** Senge (1990, p. 340) nuomone, būtent

„vadovai yra atsakingi už sukūrimą organizacijų, kuriose žmonės nuolat plėstų savo sugebėjimus suvokti, grynintų viziją ir tobulintų turimus bendruosius idėjinius modelius - kitaip tariant, vadovai atsako už visų narių mokymąsi ir, žinoma, jo tobulinimą“. **Šiuolaikinės besimokančios organizacijos vadovams yra keliamas iš tiesų sudėtingas uždavinys** - sugebėti balansuoti tarp nuolatinės kaitos - būtinybės valdyti netikėtus pokyčius ir stabilumo bei tęstinumo užtikrinimo. Akivaizdu, kad **pastaruosius uždavinius gali įgyvendinti ne tik paprastus įgaliojimus turintis vadovas, o vadovas - lyderis**. Pasak Šilingienės (2004, p. 178), „**lyderiavimas** yra tai, ko negali pakeisti jokia net pati tobuliausia valdymo sistema“. Organizacijai, veikiančiai konkurencinėje aplinkoje, netgi tobulas vadovavimo funkcijų atlikimas negali ilgesniam laikui užtikrinti paprasto išlikimo. Iš tiesų, žmogus gali būti geras vadovas: geras planuotojas ir puikus administratorius, bet jam gali trūkti lyderiui būtinų įkvėpimo ir motyvavimo sugebėjimų, kadangi vadovas paprastai motyvuoja pavaldinius darbui „bizūnu ir meduoliu“, o lyderis sugeba paveikti jų troškimus ir norus. Atsižvelgdamos į tai bei į dinamišką raidą šiandieniniame pasaulyje, pažangiausios pasaulio organizacijos premijuoja vadovus, turinčius tik lyderiams išskirtinių savybių bei kompetencijų.

Taigi, analizuojant šiuolaikinę pedagoginę, edukologinę bei vadybinę mokslinę literatūrą vis dažniau sutinkame pamąstymų apie šių dienų **fenomeną - besimokančią organizaciją**. Terminas „**besimokanti organizacija**“ yra naujadaras tiek mokslinėje literatūroje, tiek realioje organizacijų praktikoje. Užsienio ir lietuvių mokslininkai bei praktikai, analizuoja savo darbuose **besimokančios organizacijos sampratą**, nors pastaroji taip ir nėra aiškiai įvardyta, nėra visuotinai priimtos šio termino reikšmės, nes kiekvienas autorius savaip apibrėžia besimokančią organizaciją ir akcentuoja skirtingus jos aspektus. Mokslinėje literatūroje galima aptikti ne tik besimokančios organizacijos sampratų įvairovę, bet ir išryškintus **esminius, besimokančios organizacijos bruožus, charakteristikas bei ypatumus**. Tačiau tokios, t.y. besimokančios mokyklos vadovams, o tiksliau lyderiams, tiek teoriniame, tiek praktiniame kontekste dėmesio pastaruoju metu skiriama visgi per mažai. Tai patvirtina ir šiandieninė bendrojo lavinimo mokyklų situacija, kur **vadovų - lyderių kompetencijos nėra aiškiai numatytos ir tiksliai apibrėžtos**. Todėl neretai iškyla tokie esminiai retoriniai klausimai, kaip: kokias kompetencijas turi turėti šiuolaikinės, besimokančios mokyklos vadovas - lyderis? kokie vadybiniai gebėjimai yra būtini mokyklos, kaip besimokančios organizacijos vadovams - lyderiams? kokiomis išskirtinėmis asmeninėmis savybėmis turi pasižymėti ugdymo institucijų vadovai, kurie galėtų būti lyderiais? ir apskritai, kokios yra vadovų - lyderių raiškos galimybės mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje? Siekiant atsakyti į šiuos klausimus bei atskleisti vadovo - lyderio raiškos galimybes šiuolaikinėje mokykloje, kaip besimokančioje, pirmiausia svarbu išanalizuoti ugdymo institucijos, tapimo besimokančia organizacija teorinius pagrindus, o tada išryškinti mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje efektyviai dirbančio vadovo - lyderio esmines kompetencijas.

1.1 Švietimo įstaigos tapimo besimokančia organizacija teoriniai pagrindai

Šiandien pasaulis išgyvena sparčius, visaapimančius ir principinius pokyčius, kur mokslo pasiekimai, informacinių technologijų naudojimas, naujos organizacijos struktūros bei kultūra, keičia įprastines ir nusistovėjusias normas bei taisykles. Organizacijos galimybių išbandymu tampa būtinumas ne tik prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, bet ir ją įvertinti, valdyti ar net keisti.

Kiekviena organizacija, tame tarpe ir **Lietuvos bendrojo lavinimo mokykla**, veikia kintančioje, nuolat besivystančioje aplinkoje. Ši kaita suintensyvėja pasauliui žengiant į žinių ir informacinę visuomenę. Pasak Targamadzės „šiam kontekste **Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklai iškyla gebėjimo veikti dinamiškoje aplinkoje problema**. Pasauliui vystantis į žinių ir informacinę visuomenę, mokyklai nebepakanka vadovautis vien direktyvomis, tenka iš aplinkos atsirinkti savo veiklos tobulinimui reikalingas žinias bei informaciją, jas kūrybiškai panaudoti projektuojant bei modeliuojant šią veiklą“ (1998, p. 69). Vadinasi tam reikalingas **nuolatinis mokyklos, kaip organizacijos tobulėjimas, ir tapimas kitokia - kokybiškai nauja organizacija**. Todėl, siekiant išsiaiškinti šiandieninės švietimo įstaigos tapimo besimokančia organizacija galimybes, pirmiausia svarbu apibrėžti besimokančios organizacijos sampratą bei esmę.

1.1.1 Besimokančios organizacijos samprata ir esmė.

Pradedant analizuoti besimokančios organizacijos sampratą, visų pirma, reikėtų konstatuoti tai, jog **besimokančios organizacijos koncepcija** yra sąlyginai nauja ir ypač aktyviai svarstoma paskutiniiais dešimtmečiais, kaip itin svarbi ir reikšminga verslo, švietimo ir visuomeninių organizacijų vadyboje. Ji, pasak Sugarman (1997), iš esmės pakeitė biurokratinę paradigmą, „triumfavusią“ Vakarų civilizacijoje paskutinius 200 metų.

Mokslinės literatūros (publikuotų leidinių) ir elektroninės informacijos (pateiktos interneto svetainėse) analizė parodė, kad šioje tyrimų erdvėje itin aktyviai reiškiasi net kelios mokyklos:

1) **Peter M. Senge mokykla**, kuri savo idėjas skleidžia ir realizuoja per tam specialiai sukurtą „Mokymosi organizacijoje draugiją“;

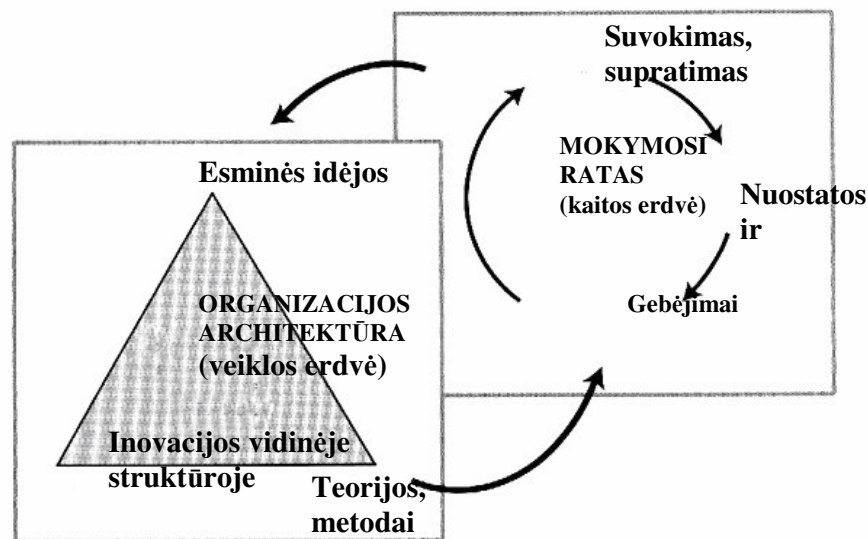
2) **Mike Pedler mokykla**, kuri savo idėjas realizuoja per leidžiamų knygų seriją „Mike Pedler Library“;

3) **Mark Addleson mokykla**, kuri savo idėjas realizuoja per universitetines studijas „Socialinio ir organizacijos mokymosi programą“.

Akivaizdu, kad originalių mokyklų yra ir daugiau, tačiau rašant šį darbą pavyko aptikti tik pastarąsias. Mokslinės literatūros analizė, besimokančios organizacijos aspektu, atskleidė tai, kad kaip pirminis šaltinis dažniausiai yra nurodomi būtent Senge darbai. Ši mokykla yra pateikusi išsamią mokslinių įvykių, nulėmusių **besimokančios organizacijos koncepcijos raidą**,

retrospektyvą, o tai suteikia galimybę geriau suprasti pačią koncepcijos prigimtį. **Esminis besimokančios organizacijos koncepcijos metodologinis pagrindas** yra mokymasis per veiklą, kai mokymasis vyksta reflektuojant savo praktiką, ją apmąstant ir keičiant - taip sudarant naujos patirties įgijimo bei mokymosi galimybes (dvikilpis mokymasis). Greitai kintantis praktikos pasaulis priverčia visus mokytis, o mokymasis suteikia naujus supratimus bei išvalgas, kurios tarnauja praktikos keitimui. Todėl yra sunku atskirti, kur baigiasi mokymasis ir prasideda veikla, kur baigiasi veikla ir prasideda mokymasis.

Analizuojant įvairius mokslinius šaltinius, aptikta nemažai **alternatyvių besimokančios organizacijos modelių** (sisteminis besimokančios organizacijos modelis (Senge, 1990); klasterinė diagrama (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991, p. 25); dėlionės modelis (ten pat, p. 26-27); eglės (žuvies kaulo) modelis (ten pat, p. 28-29) ir t.t.) Kaip teigia Simonaitienė (2004, p. 35), „besimokančios organizacijos teoretikai bando vizualizuoti savo idėjas, tokiu būdu iliustruodami vykstančių procesų dinamiką bei sistemos elementų priklausomybės santykią.“ **Besimokančios organizacijos esmę** geriausiai charakterizuoja Senge modelis, kaip geriausiai atspindintis procesų dinamiką ir iliustruojantis organizacijos mokymosi, veiklos ir rezultatų priklausomybę (žr. 1 pav.). Šį besimokančios sistemos modelį sudaro dvi erdvės: (1) mokymosi ir kaitos erdvė bei (2) - veiklos erdvė, sudarančios vientisą besimokančią sistemą.



1 pav. Sisteminis besimokančios organizacijos modelis (Senge, 1990)

Simonaitienės (2004) nuomone, šis modelis pakankamai vaizdžiai iliustruoja **pagrindinę besimokančios organizacijos koncepcijos idėją** - mokymosi rezultatas yra ne tik gebėjimas atlikti tai, ko iki tol neįstengta, bet ir pakitę žmonių įsitikinimai bei nuostatos, t. y. besimokydama žmonių grupė pagerina savo gebėjimus, be to pakinta jų veiksmai, žinojimas, supratimas, nuostatos ir požiūris. Šis pokytis vėl skatina naują mokymosi ciklą ir naujų gebėjimų vystymąsi. Mokymosi ir

kaitos erdvė (pavaizduota kaip nuolat besisukantis ratas) iliustruoja, kaip nauji gebėjimai keičia individo ir organizacijos suvokimą, nuostatas ir įsitikinimus. Lavėjant gebėjimams keičiasi „matomas“ pasaulis, kinta individo ir organizacijos supratimas, suvokimas ir jausmai.

Pasak Simonaitienės (2004), organizacijos kultūros neįmanoma pakeisti, „primetus“ jai naujas vertybes, tačiau **besimokančios organizacijos modelis rodo**, kad mokantis kinta žmonių gebėjimai, suvokimas, įsitikinimai ir nuostatos. To pasekmė - pakitusi organizacijos kultūra. Kaip galima pastebėti, giluminės nuostatos ir įsitikinimai, būdingi besimokančiai organizacijai, gerokai skiriasi nuo būdingų tradicinei autokratinei hierarchinei organizacijai (tradicinei autokratinei hierarchinei organizacijai būdinga fragmentacija, baimė, kompromisai, teisinimasis, besimokančiai organizacijai - pasitikėjimas, integralumas, atvirumas, išipareigojimas, kolektyvinis žinojimas). Taigi, galima teigti, kad Senge (1990), pateikdamas besimokančios organizacijos koncepciją ir modelį, iš esmės atskleidžia pastarosios sampratą - **besimokanti organizacija ta, kuri nuolat ugdo sugebėjimus siekti tikrai trokštamų rezultatų ir tai daro diegiant naują, konstruktyvų mąstymą bei žmonėms mokantis dirbti kartu.**

Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti gan daug ir įvairių besimokančios organizacijos sampratų, nes kiekvienas autorius savaip suvokia ir apibrėžia besimokančią organizaciją, akcentuodamas skirtingus aspektus.

Kreitner ir Kinicki (1995), apibrėždami besimokančią organizaciją, akcentuoja **žinių paiešką bei informacijos sklaidą vidiniais organizacijos kanalais**. Tiek žinių paieška, tiek informacijos sklaida organizacijos viduje yra sąmoningai ir tikslingai valdomi procesai, jie nėra atsitiktiniai. Besimokančios organizacijos ir jų nariai turi būti įvaldę atitinkamus mokėjimus ir įgūdžius, kad galėtų sėkmingai ieškoti, atrinkti ir pasiimti aplinkoje egzistuojančias žinias ar idėjas bei jas paskleisti vidiniais organizacijos kanalais. Kita vertus, organizacijos viduje turi veikti atitinkama komunikacijų sistema, kuri užtikrintų sklandų informacijos tekėjimą ir prieinamumą.

Handy (1991) bei Pedler, Burgoyne ir Boydell (1991) teigia, kad besimokanti organizacija **skatina žmones mokytis, o kiekviena užduotis sutinkama kaip galimybė mokytis, nes kiekvienas organizacijos narys mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą.**

Dixson (1993), analizuodamas besimokančią organizaciją, akcentuoja **individualų / savarankišką, grupės / komandos ir visos sistemos mokymąsi**. Šis autorius skiria tris mokymosi lygius: individo, komandos ir sistemos bei teigia, kad organizacijoje visų šių trijų rūšių mokymasis turi vykti kartu.

Daugelio autorių (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991; Kreitner ir Kinicki, 1995 bei kt.) teigimu, **mokymasis keičia organizacijos elgseną, kadangi ji tobulėja**. Be to, organizacijai mokantis didėja gebėjimas atlikti efektyvius veiksmus, nes klaidų ir atradimų metodas yra per

brangus ir rizikingas šių dienų kaitos procesuose, o nuolatinis mokymosi būvis padeda išvelgti ir pasirinkti efektyviausią sprendimą.

Taigi, mokslinių šaltinių analizė rodo, kad **mokymasis - tai centrinė besimokančios organizacijos kultūros vertybė, tam tikras organizacijos būvis, nes tik tokia organizacija ieško pokyčių ir „šlovina“ inovacijas.** Be to, mokymąsi galima suvokti kaip investiciją į organizacijos ateitį, kaip sąmoningą politiką, siekiant padidinti organizacijos efektyvumą. Kai kurie autoriai, mokymosi procese išvelgia galimybę tarpusavio santykių stiprinimui ir kūrimui, o tai įrodo, kad mokymasis tokioje organizacijoje yra tikslinga, kryptingai organizuota veikla. Tačiau daugelyje pateiktų, besimokančios organizacijos apibrėžimų, taip ir nėra paaiškinama, kaip mokslininkai supranta mokymąsi. Besimokančios organizacijos apibrėžimuose aptinkamos tik tokios formuluotės, kaip: **organizacija mokosi ir skatina mokyti savo žmones, padeda savo nariams mokyti, skatina savo narių mokymąsi.** Tuo tarpu Senge, Roberts, Ross ir kt. (1994) besimokančios organizacijos apibrėžime, aiškiai įvardinama, kad **mokymasis yra organizacijos ir jos atskirų individų patirties apmąstymas ir tyrimas.** Kitas etapas - **naujų žinių kūrimas, kuriame panaudojami apmąstymo ir tyrimo etape surinkti duomenys.** Šių autorių apibrėžime yra dar ir trečias etapas - **žinių sklaida organizacijoje.** Žinių sklaida (perdavimas) akcentuojama ir mokslininkų Kreitner bei Kinicki (1995) besimokančios organizacijos apibrėžime, tačiau čia dar pabrėžiamas ir trijų lygių mokymasis organizacijoje, t. y. trys persidengiantys mokymosi sluoksniai - individo, grupių ir organizacijos.

Apibendrinant išanalizuotus besimokančios organizacijos apibrėžimus ir sampratas, galima teigti, jog beveik visuose besimokančios organizacijos apibrėžimuose mokslininkai akcentuoja **teigiamus pokyčius organizacijoje** (veikloje, produkcijoje, tarpasmeniniuose santykiuose bei santykiuose su aplinka ir t. t.) **kaip mokymosi pasekmę.** Remiantis motyvacijos teorijomis, galima būtų manyti, kad teigiami pokyčiai didina mokymosi motyvaciją, todėl natūralu, kad besimokančiai organizacijai yra būdingas **į tikslų pasiekimą orientuotas mokymasis.** Tokioje organizacijoje **mokomasi (kuriamos žinios) tikslingai, turint aiškų tikslą ir siekiant konkrečių rezultatų.** Todėl pastarasis aspektas yra itin reikšmingas besimokančiai organizacijai.

Atlikus besimokančios organizacijos sampratų lyginamąją analizę, galima būtų išskirti tokias pagrindines besimokančios organizacijos charakteristikas (žr. 1 lentelę). Visi, anot Simonaitienės (2004), lentelėje pateikti aspektai sąlyginai yra sugrupuoti į siauresnes grupes, nes vieni jų labiau akcentuoja mokymąsi kaip organizacijos kultūros elementą, kiti daugiau aptaria mokymosi tikslingumo ir siekiamo rezultato aspektus, o treči - mokymosi praktika: procesus, veiklas, procedūras, mechanizmus ir t. t. Atsižvelgiant į tai, Simonaitienės (2004, p. 39 - 40) teigimu, išryškėja tokios **trys besimokančios organizacijos sampratos sudedamosios dalys:**

1. Mokymasis kaip centrinė besimokančios organizacijos kultūros vertybė.

2. **Mokymosi tikslingumas ir rezultatas** (pokyčiai organizacijoje kaip mokymosi pasekmė).

3. **Mokymosi veikla ir procesai** (darbas su informacija, jos rinkimas ir apdorojimas, mokymosi skatinimo mechanizmas, mokymosi gebėjimų vystymas ir t. t.).

1 lentelė

Besimokančios organizacijos sampratų aspektai (Simonaitienė, 2004 p. 40)

Besimokančios organizacijos sampratoje akcentuojama	Autoriai
Mokymosi skatinimas, mokymosi gebėjimų vystymas.	Handy, 1991; Pedler ir kt., 1991; Senge, 1990; Senge, Ross, Smith, Roberts, Kleiner, 1994.
Mokymosi tempas.	Garratt, 1987.
Nuolatinis savo patirties tyrimas.	Senge, Roberts, Ross, Smith, Kleiner, 1994.
Žinių kūrimas.	Kreitner, Kinicki, 1995; Senge, Roberts, Ross, Smith, Kleiner, 1994.
Žinių ir informacijos sklaida organizacijoje.	Kreitner, Kinicki, 1995; Senge, Roberts, Ross, Smith, Kleiner, 1994.
Mokymosi organizacijoje (sluoksniškumas) lygiai: individo⇒grupės⇒organizacijos.	Handy, 1991; Dixson, 1993.
Pokyčiai organizacijoje, jos veikloje, gaminamoje produkcijoje, tarpusavio santykiuose (efektyvumas – kaip mokymosi pasekmė).	Kreitner, Kinicki, 1995; Senge, Roberts, Ross, Smith, Kleiner, 1994; Garratt, 1987; Pedler ir kt, 1991.
Mokymasis – centrinė organizacijos kultūros vertybė.	Flood, 1993.

Taigi, apibendrinant besimokančios organizacijos sampratų analizę bei esmę, galima teigti, kad **besimokančios organizacijos centrinė kultūros vertybė yra mokymasis**, kuris iš esmės keičia organizacijos kultūrą. Tačiau **mokymasis turi būti tikslingas**, nes naujos žinios turi būti taikomos organizacijos veikloje, o pakitusi organizacijos, jos narių elgsena, veikla, pasiekti norimi rezultatai rodo, kad mokymasis atitiko organizacijos tikslus. Trečiasis dalykas būdingas besimokančiai organizacijai yra **mokymosi veikla ir procesai**, kurie apibendrinus skirtingų autorių teiginius, gali būti sugrupuoti taip: nuolatinis patirties testavimas, tyrimas ir apmąstymas (refleksija); naujų žinių kūrimas; žinių sklaida. Taigi, reziumuojant galima daryti išvadą, jog kiekvienas autorius, analizuodamas besimokančios organizacijos sampratą, ją suvokia ir apibrėžia savaip, tačiau dauguma mokslininkų pritaria, jog **besimokanti organizacija** - tai organizacija, kuri skatina mokytis savo narius bei mokosi pati, nuolat apmąsto ir tiria savo perspektyvas bei patirtį, gautus duomenis transformuoja į žinias, prieinamas visiems organizacijos nariams bei reikšmingas ugdymo tikslams pasiekti. Švietimo organizacijos savo prigimtimi ir veikla skiriasi nuo kitų organizacijų, tačiau pastaruoju metu daugumos mokslininkų teigimu, **mokyklos, norėdamos išlikti konkurencingomis taip pat turi tapti besimokančiomis organizacijomis**. Tai ir bus siekiama atskleisti sekančiame poskyryje.

1.1.2 Bendrojo lavinimo mokykla kaip besimokanti organizacija.

Istorijos požiūriu XX a. paskutinis dešimtmetis **Lietuvos švietimui** buvo itin palankus ir svarbus: Nepriklausomos Lietuvos valstybės atkūrimas, Lietuvos grįžimas į pasaulio žemėlapi bei Jungtinių Tautų Organizacijos narių tarpą, sukūrė būtinybę imtis sisteminės, visas švietimo sritis apėmiančios pertvarkos. Sisteminės pertvarkos požiūriu, **Lietuvos švietimo situaciją** būtų problemiška lyginti su Vakarų Europos ar pasaulio valstybėmis, nes pastarosios visą XX amžių ir ilgiau kūrė nuoseklią savarankiškų valstybių švietimo raidą. Tuo tarpu Lietuvos švietimui per vieną dešimtmetį teko sumodeliuoti ir sukurti **visiškai naują švietimo tikslų bei uždavinių sampratą, struktūras, ugdymo turinį, metodus ir strategijas**. Taigi Lietuvos švietimo sistema turėjo būti ne vienu ar kitu aspektu reformuota, o **iš esmės sukurta nauja**.

Nors 1990 m. kardinaliai pakito Lietuvos politinė padėtis, tačiau švietimo veikla, ugdymo įstaigų veikla negalėjo būti sustabdyta, nutraukta ar Nepriklausomos Lietuvos valstybės paskelbimo akimirka tapti nauja - **naują valstybės švietimo sistemą kurti ir įgyvendinti teko laipsniškai, paneigiant ir keičiant buvusią sovietinę švietimo sąrangą - struktūras, formas, turinį, metodus bei vertybines orientacijas**. Tik dėl šio aspekto sisteminė švietimo pertvarka Lietuvoje įvardyta **švietimo reformos terminu**, nors praktikoje dažnai vartojama ir **švietimo sistemos kūrimo samprata**, kuri dar tiksliau nusako švietimo pertvarkos tikslus, uždavinius ir mastą.

Pabrėžtina tai, jog apskritai egzistavo dvi, **švietimo pertvarką sąlygojusios veiksmų grupės: vidiniai**, t. y. pačioje švietimo sistemoje susiformavę veiksniai, ir **kitų sociokultūrinio gyvenimo sričių sąlygoti veiksniai**. Kaip teigiama Nacionalinės švietimo plėtotės raporte, prie **vidinių, švietimo pertvarką sąlygojusių veiksmų yra priskiriami šie:**

1. Būtinybė keisti buvusio sovietinio švietimo vertybines orientacijas, tikslus, uždavinius.
2. Būtinybė atsisakyti vienpusiško scientistinio ugdymo turinio pobūdžio.
3. Būtinybė įveikti ugdymo atotrūkį nuo praktikos, nuo ugdymo asmens sociokultūrinės patirties.
4. Būtinybė įveikti sovietinės švietimo sistemos, mokyklos unifikaciją.
5. Būtinybė kurti švietimą kaip lanksčią, gebančią atsinaujinti, šalies visuomenės ir pasaulio raidos poreikius atliepančią sistemą.

Kitų sociokultūrinio gyvenimo sričių sąlygoti veiksniai yra šie:

- Lietuvos valstybės politinės raidos naujos gairės;
- Lietuvos valstybės socialinės politikos nauji tikslai;
- Valstybės ekonomikos plėtotės perspektyvos;
- Valstybės kultūros plėtotės linkmės;
- Vakarų Europos ir pasaulio valstybių švietimo plėtotės kryptys, tendencijos. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/> [žiūrėta 2005-11-14]

Taigi, kaip galima pastebėti, **kuriant naują Lietuvos švietimo sistemą buvo akcentuojama tokia jos paskirtis:** paneigti sovietinę švietimo sistemą, kaip „vienintelę teisingą“ ideologiją. Be to, **švietimas įsipareigojo** keisti postsovietinės visuomenės mentalitetą, ugdyti jos pamatines demokratijos vertybes, idealus, naują politinį ir ekonominį raštingumą, dorinės kultūros brandą, tapti pagrindiniu visuomenės raidos veiksmu, socialinių reformų pagrindu, įtakoti bendrąją visuomenės raidą

Atsižvelgiant į pagrindinius iškeltus švietimo tikslus ir numatytus uždavinius, įvardinti ir **nauji švietimo principai: humaniškumas** (asmuo - nelygstama vertybė, gebanti laisvai pasirinkti ir atsakyti už savo pasirinkimą), **demokratiškumas** (įsisąmoninamos demokratijos vertybės, jomis grindžiamas gyvenimas, kuriami demokratiniai santykiai ir jų laikomasi, dora pripažįstama kaip demokratijos pagrindas, švietimas visuotinai prieinamas), **nacionalumas** (švietimas įsipareigoja Lietuvos kultūrai, rūpinasi jos tapatumo saugojimu ir istoriniu tęstinumu), **atsinaujinimas** (švietimas atviras kaitai, tačiau naujoves priima kritiškai, išlaiko universalias dorovės normas ir nacionalumo branduolį, įsipareigoja Europos bendražmogiškosioms vertybėms).

Be to suformuluota **nauja ugdomo asmens vizija** (ugdomas asmuo, kuris bus „naujam krašto istorinės raidos laikotarpiui subrendęs ir įsipareigojęs, sąmoningas, savarankiškai apsisprendžiantis, socialiai veiklus“, grįs savo pasaulėžiūrą „tautos ir bendrosiomis žmogaus vertybėmis“, gebės kurti ir plėtoti demokratinę visuomenę, demokratinę valstybę), **nauja ugdytojo – pedagogo vizija** (pedagogai - kūrybingos asmenybės, žmogaus ugdytojai, ne vien tiktai žinių perteikėjai, bet ir „ugdytinio ir pedagogo sąveiką grindžiantys dialogu, tolerancija, pagarba, teisingumu, reiklumu bei kūrybiškumu“). Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/> [žiūrėta 2005-11-14]

Reikėtų akcentuoti, jog **švietimo sistemos reformoje nemažai dėmesio buvo skirta ir bendrojo lavinimo mokykloms**, siekiant realiai suvokti švietimo misiją ar kitus ugdymo klausimus demokratinėje visuomenėje, ir analizuoti juos iš skirtingų perspektyvų, susieti su įvairiomis veiklomis. Šių procesų sėkmei užtikrinti - būtinas **bendruomenės į besimokančią organizaciją išjudinimas**. To rezultate kasdieninis mokymasis, mokymo ir mokymosi paradigmu kaita bei švietimo, kaip paslaugos ir žmogiškojo kapitalo kūrimo vertybinis suvokimas, įgalins nuolatinio mokymosi idėjų sklaidą bei organizacijų darbo kultūrą. Švietimas, kuris nesiremia vertybėmis bei naujų kompetencijų įgijimu, neįmanomas ir nelogiškas, nes tik nuolat **besimokanti organizacija įgalina objektyviai vykstančių pokyčių valdymą bei procesų kokybės užtikrinimą**.

Pasak Simonaitienės (2004), akivaizdu, kad XXI amžiaus švietimas iš esmės skirsis nuo XIX - XX amžiaus švietimo, nes trečiajame tūkstantmetyje **kiekvienas, bet kurios visuomenės pilietis, turės gebėti naudotis technologijomis, bendradarbiauti, generuoti ir keistis idėjomis, būti atviras kitų idėjoms bei įvairioms kultūroms, kritiškai ir kūrybiškai mąstyti, turėti viziją**

ir prisitaikyti prie naujų sąlygų, gebėti dirbti komandoje, būti atsakingu už savo poelgius, vadovauti sau ir kitiems bei tobulėti pačiam ir tobulinti bendruomenę ar organizaciją.

Praktika rodo, jog šių dienų **mokykla itin problematiška sritis**, kadangi dauguma šių organizacijų vadovų nesugeba teisingai apibrėžti „strategijos“, „vizijos“ ir „misijos“, dauguma pedagogų nesidomi vadyba, nesuvokia vadybos teorijų, strategijų, planų svarbos, netaiko jų savo darbe, teigdami, kad tai vadovų, administracijos, įstaigos tarybos reikalas ir darbas. Mokyklų strateginiai planai yra painūs, stokojantys konkretumo, neatspindintys įstaigos ateities, nesisiejantys su uždaviniais ir tikslais. Todėl šiandien mokyklų vadovams būtina ieškoti modelių ir būdų, sistemų ir struktūrų, kurie įgalintų bendrojo lavinimo mokyklas nuolat reaguoti į pokyčius ar net juos valdyti. Viena iš tokių, ir bene veiksmingiausių alternatyvų yra **tapsmas besimokančia organizacija**, juolab, kad pastaroji **vadybinė koncepcija** - besimokanti organizacija - pabrėžia, kad didžiausią tikimybę klestėti postmoderniame postindustriniame pasaulyje turi tos organizacijos, kurios yra lanksčios, kūrybiškos, moka bendradarbiauti ir nuolat tobulėti, yra pasiryžusios didinti savo pajėgumus tam, kad geriau pažintų aplinką ir save. Taigi, siekdama būti efektyvia, šiuolaikinė bendrojo lavinimo mokykla turi tapti besimokančia organizacija.

Želvio (2003) teigimu, **švietimo organizacijos situacija yra specifinė** - viena vertus, mokyklai yra lengviau tapti besimokančia organizacija, nes mokymasis sudaro jos veiklos šerdį, nors kita vertus, mokykla skiriasi nuo pramonės ir verslo organizacijų, kurios priverstos mokytis tam, kad išliktų. Lietuvos mokyklų kultūrą tyrinėjusi Simonaitienė (2001) teigia, kad **mokyklos tapsmas besimokančia organizacija** daugiau siejasi su jos socialine atsakomybe, pilietine branda, moraliniu išsipareigojimu. Lietuvos švietimo reformos eiga (vidaus audito sistemos įvedimas, pedagogų ir vadovų atestavimo sistemos funkcionavimas ir kt.) spartina mokyklų tapimo besimokančiomis organizacijomis procesą, tačiau tam, kad **mokykla iš tiesų taptų besimokančia, mokymasis turi tapti centrine organizacijos kultūros vertybe**.

Stoll ir Fink (1998), analizavę **mokyklas, kaip besimokančias organizacijas teigia, kad tokios mokyklos:**

1. Laiko mokytojus profesionalais ir supranta, kad mokiniai nėra standartizuoti, o mokymo procesas nėra rutina. Mokytojai turi išmanyti įvairias mokymo ir vertinimo strategijas. Besimokančios organizacijos patiki mokytojams priimti sprendimus, kurie būtų naudingi vaikams.

2. Skatina augti personalą. Jei tikimasi pakeisti mokinių mokymąsi, besimokančios organizacijos turi rūpintis mokytojų mokymusi ir į jį investuoti.

3. Skatina mokytojus dalyvauti mokyklos valdyme. Yra akivaizdu, kad bendras sprendimų priėmimas labai susijęs su sistemingu ugdymo turinio ir mokymo metodų keitimu.

4. Remia bendradarbiavimą, kuriuo siekiama tobulėti. Pagrindinis besimokančios organizacijos personalo bendradarbiavimo tikslas - palaikyti nuolatinį tobulėjimo ir bendros veiklos normas gerbiant mokinių ir mokytojų individualumą.

5. Ieško būdų, kaip priimti į tarnybą, patraukti ir ugdyti naujus organizacijos narius. Mokymosi kultūros išlikimą lemia organizacijos gebėjimas sukurti tokią aplinką, kad nauji žmonės būtų įtraukti į mokyklos kultūrą ir kad darbuotojų netekimas nebūtų skaudžiai jaučiamas.

6. Sėkmingai funkcionuoja savo aplinkoje. Besimokančios organizacijos priklauso tam tikrai valstybei, bendruomenei, rajonui. Jos nuolat stebi savo aplinką ir siekia joje sėkmingai dirbti.

7. Stengiasi pakeisti svarbiausius dalykus. Pirmiausia besimokančios organizacijos keičia tai, kas nuo jų priklauso, tada pereina prie platesnių permainų.

8. Nepamiršta „smulkmenų“. Besimokančios organizacijos imasi tokių veiksmų, kuriais pasitiki personalas, mokiniai ir tėvai. Jos aptaria discipliną, kasdienes reikalus, priima sprendimus, sprendžia nesutarimus, bendrauja, užmezga ryšius su visuomene ir stengiasi, kad ši veikla netrukdytų ugdymo turinio, mokymo ir mokymosi procesų pokyčiams. Kai kas efektyvų kasdienio darbo administravimą laiko „smulkmena“. Iš tiesų tai esminis veiksnys kuriant besimokančią organizaciją (Stoll, Fink, 1998, p.176 - 177).

Kaip galima pastebėti, itin svarbi mokyklos tobulėjimo sąlyga yra **mokytojo profesinis augimas**, todėl atsižvelgiant į tai, mokykla turi sukurti tokią aplinką, kuri skatintų darbuotojus nuolat mokytis ir kurioje sutaptų individų bei organizacijos mokymosi poreikiai. Anot Želvio (2003), profesinius personalo augimo reikalavimus aiškiau nusako ir vykdo tos mokyklos, kurios efektyviau planuoja plėtros procesą, todėl formuojant personalo mokymo(si) politiką, reikia remtis suaugusiųjų mokymosi principais, sudaryti mokytojams sąlygas tenkinti savo mokymosi poreikius ir kartu siekti bendrų mokyklos tikslų. Taip **mokytojai tampa besimokančios bendruomenės dalimi** ir kasdien jaučia atsakomybę už savo bei kolegų augimą, dirba produktyviau ir sieja su moksleiviais didesnius lūkesčius, kas teigiamai veikia ir moksleivių rezultatus.

Ne mažiau svarbi yra ir dar viena sąlyga - jei mokyklos vadovas nori, kad mokytojai, privalo mokytis ir jis pats. Želvio (2003) nuomone, **vadovo vaidmuo skatinant ir stiprinant augimo kultūrą yra lemiamas**. Visų pirma, vadovas turi būti pats aiškiai įsisąmoninęs, kad jam ir jo organizacijai lemta egzistuoti nuolatinės kaitos sąlygomis, nes sparčiai besikeičiančioje aplinkoje praeityje įgytų žinių nebepakanka, o tam, kad neatsiliktum nuo gyvenimo tikrovės, reikia mokytis pačiam. Be to, reikia įtikinti organizacijos darbuotojus, kad pokyčiai neišvengiami ir padrašinti juos mokytis, o geriausias padrašinimas, žinoma yra asmeninis pavyzdys.

Tačiau **besimokanti organizacija neturėtų likti nuošalyje ir nuo kitų jai svarbių interesų grupių mokymosi proceso**. Pavyzdžiui, ji galėtų organizuoti mokymus vietos verslininkams, informacinius seminarus apie švietimo naujoves rajono žiniasklaidos atstovams. Be

to **tapimas besimokančia organizacija** neturėtų būti siejamas vien su kursais ir paskaitomis; mokymasis - tai ir nuolatinė savo darbo refleksija, bendros vizijos plėtojimas, mokykloje atliekami tyrimai ir visa kita veikla, prisidedanti prie naujų žinių sukūrimo.

Taigi, apibendrinus bendrojo lavinimo mokyklą kaip besimokančią organizaciją, galima teigti, kad šiuolaikinė mokykla yra suvokiama kaip besimokanti, tačiau dabartiniu metu galime stebėti tik kai kuriuos procesus, kurie byloja apie besimokančios mokyklos formavimosi tendencijas. Todėl būtina konstatuoti, kad šiuolaikinė bendrojo lavinimo mokykla privalo tapti besimokančia organizacija, tokia, kuri rimtai vertina moksleivių, tėvų ir mokytojų poreikius, su aplinka palaiko sąmoningus ir nuoseklius ryšius, turi organizacinę kultūrą bei vadybą, linkusią į naujoves ir kaitą, nes tokioje mokykloje, turint jungtinių išsipareigojimų, galima plėtoti naujas vizijas ir jas įgyvendinti blaiviai vertinant savo pranašumus bei trūkumus. Taip apibūdinta organizacija, kuri mokosi, daugumai mokyklos žmonių gali atrodyti negyvenimiška, nes mokyklos dažniausiai esti stabilios, o kartais net sustabarėjusios organizacijos, dažniausiai besistengiančios vykdyti reformas ir kaitą „nuleistą iš viršaus“, tačiau besimokanti organizacija yra visiškai kitokia mokyklos kultūra, kurioje iniciatyva, kūrybingumas, ugdymas bei kaita yra viduje vyraujančios normos.

1.1.3 Besimokančios organizacijos bruožų raiškos ypatumai bendrojo lavinimo mokykloje.

Analizuojant mokslinę vadybinę bei pedagoginę literatūrą buvo rasta įvairių besimokančios organizacijos bruožų, charakteristikų bei ypatumų. Manoma, jog **mokyklai, kuri mokosi, yra taip pat būdingi besimokančios organizacijos bruožai**, tačiau jos veiklos specifika lemia jos veiklos charakteristikas. Šiame darbe bus siekiama išskirti ir apibendrinti **besimokančios organizacijos bruožus**, derinant ir integruojant Pedler, Burgoyne, Boydell (1991) išskirtas besimokančios organizacijos charakteristikas, Senge, (1990) bei Senge, Roberts, Ross ir kt. (1994) penkias mokymosi disciplinas, kurias būtų galima pavadinti nuolatinio mokymosi programomis, nes jos pabrėžia tai, ko nuolat turi būti mokomasi organizacijoje.

Pedler, Burgoyne ir Boydell (1991) suformuluoti besimokančios organizacijos bruožai pasirinkti kaip pagrindas analizuojamos temos aspektu, nes šių autorių besimokančios organizacijos modelyje pateikti bruožai smulkiai ir išsamiai įvardija organizacijos veiklas, kuriomis turi pasižymėti besimokanti organizacija. Tačiau, nagrinėjant bendrojo lavinimo ugdymo įstaigą, kaip besimokančią organizaciją, minėtų autorių besimokančios organizacijos bruožų rinkinį tikslinga papildyti ir kitų autorių, tokių kaip Stoll ir Fink (1998), Senge (1990), Leithwood (1996) ir kt. mokslininkų siūlymais.

Taigi, **besimokančios organizacijos veiklos bruožai pristatomi tokia seka:** analizuojamas Pedler, Burgoyne, Boydel (1991) besimokančios organizacijos bruožas, jis lyginamas su kitų autorių analogiškais bruožais ir, esant reikalui, papildoma jo esmė, po to pateikiama galutinė besimokančios organizacijos bruožo formuluotė.

Viena iš Pedler, Burgoyne ir Boydel (1991), išskirtų besimokančios organizacijos charakteristikų yra **strategijos kūrimas kaip mokymosi procesas**, kita - **visų organizacijos narių įtraukimas į politikos formavimą**. Mokslininkai Stoll ir Fink (1998), tai įvardija kaip skatinimą dalyvauti organizacijos valdyme, o Leithwood (1996) - kaip bendros vizijos kūrimą ir misijos prisiėmimą bei skatinimą ginčyti, keisti ir prisidėti prie misijos ir vizijos realizavimo. Senge, Roberts, Ross ir kt. (1994), skiria atskirą discipliną - bendrai kuriamą viziją. Taigi, pastebima, jog vieni autoriai labiau akcentuoja visų narių dalyvavimą, kiti - mokymosi aspektą. Refleksija ir situacijos analizė įtakoja ir lemia ateities strateginius planus, vizijos ir misijos, tikslų ir uždavinių peržiūrėjimą. Organizacijos strategijos formavimas, vykdymas, vertinimas ir tobulinimas turėtų būti sąmoningai organizuojamas kaip mokymosi procesas, be to, dalyvaujant visiems organizacijos nariams. Vizija, veiklos, inovacijos gali būti nuleidžiamos ir „iš viršaus“, tačiau tokiu atveju sunku tikėtis, kad organizacijos nariai bus aktyvūs jų vykdytojai. Antras svarbus dalykas - nuolatinė refleksija ir situacijos kritinė analizė. Ši procedūra įtakoja ir lemia organizacijos ateities strateginius planus, vizijos ir misijos, tikslų ir uždavinių peržiūrėjimą. Mokslininkai Hopkins, Ainscow ir West (1998) teigia, kad „veiksmas turi skatinti tobulinti“, jei pasirenkamos strategijos ir konkrečios veiklos neturi tikslo patobulinti - jos nėra vertingos. Todėl, šių autorių teigimu, lemiamą organizacijos tobulėjimo prielaidą yra nuolatinis apmąstymas, kaip siejasi atliekamas veiksmas ir tobulinimas.

Visa tai apibendrinus, gali būti formuluojamas toks besimokančios organizacijos bruožas: **strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas, dalyvaujant visiems organizacijos nariams, organizuojamas kaip mokymosi procesas**. Šis bruožas pabrėžia, kad organizacijos strategijos formavimas, vykdymas, vertinimas ir tobulinimas yra sąmoningai organizuojamas kaip mokymosi procesas, dalyvaujant visiems organizacijos nariams: šioje procedūroje kiekvienas organizacijos narys įtraukia ir įprasmina nors dalelytę savo tikslų, norų bei lūkesčių.

Bendradarbiavimas - tai dar viena charakteristika, kurią aptaria kiekvienas besimokančios organizacijos tyrėjas. Stoll ir Fink (1998) teigia, kad besimokanti organizacija remia bendradarbiavimą, kuriuo siekiama tobulėti, todėl turi būti skiriamas ne tik padalinių, bet ir atskirų individų bendradarbiavimas. Mokslininko Addleson (1994) teigimu, tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas yra organizacijos egzistavimo sąlyga, o pasak Hargreaves (1999), bendradarbiavimas yra esminis naujojo profesionalizmo bruožas ir sąlyga pakeisti organizacijose egzistuojančią individualizmo kultūrą. Taigi autoriai pabrėžia, kad bendradarbiavimo kultūros

sąlygomis vienodai vertinami ir atskiri asmenys, ir grupės, t. y. vertinama individo nuomonė, kritika, pozicija, kuriama asmens pagarbos ir pasitikėjimo atmosfera. Bendradarbiavimo kultūra netoleruoja grupinio mąstymo, o priešingai - skatina kritinį vertinimą, nuomonių įvairovę. Senge (1990) akcentuoja mokymąsi komandomis, kuriuo siekiama išspręsti kilusią problemą ar patobulinti organizaciją. Bendradarbiavimui ir visoms jo pasireiškimo formoms yra būtini palankūs santykiai ir atitinkami gebėjimai. Palankūs santykiai daugiau yra psichologinė kategorija, kai tuo tarpu Senge (1990) akcentuoja daugiau vadybinius (struktūrinius) sprendimus - ryšių (jungčių) kūrimą t.y. tinklų kūrimą, kaip terpę bendradarbiavimui. Atsižvelgiant į tai, itin svarbūs yra ir gebėjimai, kurie laiduoja prasmingą ir produktyvų tinklo egzistavimą ir jo narių bendradarbiavimą: kitų klausymas (girdėjimas), savos nuomonės išsakymas, nuomonių įvairovės sujungimas į vientisą visumą - konceptualizavimas, gebėjimas išsakyti kritiką ir ją priimti, savo galių žinojimas (savęs pažinimas), įsipareigojimas bendrai veiklai ir t. t. Partnerystės santykiai organizacijoje reiškiasi labai įvairiomis veiklomis (bendri projektai, problemų sprendimas, mokymasis drauge vienam iš kito (poroje) ir vieniems iš kitų (komandoje) ir t. t.), o realizuojami per formalius ir neformalius tinklus.

Taigi, apibendrinus pateiktą informaciją, galima būtų suformuluoti sekanti besimokančios organizacijos bruožą: **padalinių, grupių ir individų tinklai yra terpė bendradarbiavimui ir mokymuisi.** Pastarasis besimokančios organizacijos bruožas pabrėžia, kad būtent tinklas ar tinklai (kaip infrastruktūra, kaip terpė) ir bendra veikla (bendradarbiavimas) sudaro sąlygas tobulėti mokantis vienam iš kito.

Lankstumas ir atvirumas taip pat dažnai sutinkamas besimokančios organizacijos akcentas. Lanksti struktūra - viena iš besimokančios organizacijos Pedler, Burgoyne ir Boydel (1991) skiriamų charakteristikų. Lanksti organizacijos vidaus struktūra lemia jos santykį su aplinka. Stoll ir Fink (1998) manymu, organizacijos lankstumas palengvina išorinių idėjų pritaikymą prie organizacijos situacijos ir poreikių, todėl čia pradeda formuotis ir organizacijos atvirumas. Neretai organizacijos lanksčioms struktūroms apibūdinti, pasitelkiamas „Toffler judančios mozaikos modelis“, kuris leidžia greitai reaguoti į kintamą spaudimą ir iššūkius. Manoma, kad „judanti mozaika“ nėra absoliučiai teigiama, tačiau šis modelis siūlo tokią organizacinę struktūrą, kurioje artimai bendradarbiaujama, drauge planuojama, priimami sprendimai, o tokių organizacijų ribos tarp padalinių yra pralaidesnės, kadangi darbuotojai yra daugiau nei vieno padalinio nariai. Leithwood (1996) taip pat pastebi, kad besimokanti organizacija sudaro sąlygas bei skatina visus organizacijos narius reikštis įvairiuose galimuose vaidmenyse. Šią mokslininko mintį galima interpretuoti kaip galimybę kiekvienam individui tapti mobilios komandos ar grupės, suburtos konkrečiai problemai spręsti, nariu. Tokioje organizacijoje skatinama ir palaikoma asmeninė iniciatyva, toleruojami ir skatinami eksperimentai, taikoma darbo atlikimo būdų įvairovė, skatinami „idėjų“ kūrėjai, diegiamos naujovės - t. y. organizacinės struktūros yra lanksčios ir atviros.

Visa tai apibendrinus išryškėja sekantis besimokančios organizacijos bruožas - **lankstumas ir atvirumas, kurie reišia, kad besimokanti organizacija pati kuria tinklus, sąjungas, projektus su išorės partneriais arba tampa tokių tinklų nare.** Tokia organizacija savo reikmėms panaudoja išorės išteklius (naujus atradimus, įvykius, ekspertus ir t. t.) bei atsiveria kaip specifinės kompetencijos ir išteklių tarpe kitiems tinklo partneriams tiek lokaliu, tiek ir globaliu mastu.

Pedler, Burgoyne bei Boydell (1991), analizuodami besimokančios organizacijos bruožus, skiria dvi charakteristikas, susijusias su informacija, esančia tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Viena jų yra **informacijos prieinamumas**, kita - **informacijos apie išorinę aplinką rinkimas**. Abi charakteristikos atspindi ypatingą besimokančios organizacijos santykį su informacija: jos rinkimą, vertinimą ir sklaidą. Apibendrintas bruožas informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida akcentuoja du labai svarbius dalykus: **informacines technologijas** (pvz., Leithwood (1996) teigia, kad besimokančios organizacijos diegia ir taiko naujausias informacines technologijas, kad būtų įvairesnės ir platesnės mokymosi galimybės) ir **socialines technologijas**. Informacinės technologijos kuria ryšių ir informacijos sklaidos kanalus, informacijos kaupimo vietas; tuo tarpu socialinės technologijos akcentuoja žmogiškuosius veiksnius - žmonių pastangas ir kompetenciją susirasti, dalytis ir apdoroti informaciją, išklausti, gerbti kitų nuomonę bei kritiškai ją vertinti.

Tačiau analizuojamas besimokančios organizacijos bruožas - **informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida** - apima dar vieną aspektą - **besimokančios organizacijos renka informaciją ne tik organizacijos viduje, jos nuolat stebi aplinką, kad galėtų toje aplinkoje sėkmingai dirbti.** Anot Pedler, Burgoyne ir Boydell (1991), besimokančioje organizacijoje informaciją apie išorinę aplinką renka visi organizacijos nariai, kurie yra tiesiogiai susiję su organizacijos aplinka: klientais, konkurentais, tiekėjais ir kitomis institucijomis. Tokios organizacijos nariai įsipareigoja stebėti, tirti aplinką ir pateikti informaciją organizacijai. Leithwood (1996) akcentuoja organizacijos aplinkos tyrimą ir mokymąsi siekiant išlikti atsinaujinančia, išradinga ir aktyvia rinkoje. Tačiau labai svarbus ir kitas aspektas: **nepakanka tik rinkti informaciją, surinktoji informacija turi būti vertinama.** Vertinimas šiuo atveju yra svarbus diagnostinis, tobulinimo ir vystymo veiksnys. Informacija turi būti vertinama iš sisteminės perspektyvos: kiek ji svarbi organizacijai, kiek ji gali įtakoti organizacijos ir jos narių elgseną bei organizacijos veiklos kokybę ir rezultatyvumą. Be to, informacija gali inicijuoti organizacijos vizijos, strategijos, tikslų korekcijas ir pan. bei įgalinti organizaciją įtakoti pokyčius aplinkoje. Tokia organizacija gali ne tik rūpintis savo išlikimu ar vystymusi - informaciją renkanti ir vertinanti organizacija gali įtakoti ją supančią aplinką ir ją keisti.

Tai apibendrinus galimas toks besimokančios organizacijos bruožo formulavimas: **informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida.** Ši veiklos charakteristikos sudedamoji pabrėžia, kad organizacijoje egzistuoja komunikacijos kanalai, kuriais visomis kryptimis sklinda informacija;

kiekvienas organizacijos narys moka ir gali prieiti prie jam reikiamos informacijos, veikia grįžtamojo ryšio mechanizmas, palaikomas dialogas, gerbiama kito nario nuomonė ir išmanymas.

Dar vienas besimokančios organizacijos akcentas yra **mokymasis ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui**. Anot Pedler, Burgoyne ir Boydel (1991), organizacijoje tvyro teigiamas mokymosi klimatas, kiekviena užduotis vertinama kaip galimybė mokytis, mokomasi iš sėkmės ir nesėkmės ir t. t. Besimokančioje organizacijoje darbuotojams leidžiama eksperimentuoti, tirti savo praktiką ir mokytis iš patirties. Jiems leidžiama rizikuoti ir klysti, klaidas išnaudojant kaip mokymosi galimybę, todėl tokiose organizacijose yra generuojamos naujos idėjos, diegiamos naujovės. Kiekvienas organizacijos narys mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą, o ištekliai ir priemonės tobulėjimui yra prieinamos visiems organizacijos nariams. Stoll ir Fink (1998) taip pat pažymi, kad besimokančios organizacijos skatina augti personalą, rūpinasi darbuotojų mokymusi ir į jį investuoja. Be to, šių autorių teigimu, tokios organizacijos vertina savo darbuotojus kaip profesionalus ir patiki jiems patiems priimti sprendimus. Leithwood (1996) aiškina, kad tokios organizacijos savo narių švietimą, mokymą ir lavinimą vertina kaip investiciją į ateitį. Šis autorius pabrėžia, kad besimokančios organizacijos integruoja darbą ir mokymąsi bei planuoja mokymo(si) veiklas ir taip inspiruoja visus organizacijos narius siekti veiklos kokybės ir asmeninio meistriškumo. Iš Senge (1990) aptartų disciplinų, reikėtų išskirti asmeninį meistriškumą ir komandinį mokymąsi. Būtent šiose disciplinose ypač akcentuojamas organizacijos narių mokymasis, organizacijos ir jos narių abipusiai išsipareigojimai dėl nuolatinio mokymosi ir reikiamų sąlygų.

Visa tai apibendrinus gali būti apibrėžiamas toks besimokančios organizacijos bruožas: **mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui**. Ši veiklos sudedamoji pabrėžia, kad organizacijoje vyrauja nuolatinio tobulėjimo nuostata: vertinama, tiriama ir analizuojama organizacijos veikla, studijuojama išorinė (įstatymai, teorijos, tyrimai ir t. t.) ir vidinė (patirtis, tyrimai ir t. t.) informacija bei, tuo pagrindu, kuriamos naujos žinios, kurias įsisavina visi organizacijos nariai, mokydamiesi pavieniui ir komandomis. Įgytos ir reflektuotos žinios yra taikomos tobulinant organizacijos veiklą ir siekiant strateginių tikslų.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog besimokančios organizacijos bruožų, charakteristikų ir ypatumų analizė parodė, kad analizuojant besimokančias organizacijas išryškėja šie **pagrindiniai akcentai arba esminiai besimokančios organizacijos bruožai**:

1. Strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas, dalyvaujant visiems organizacijos nariams, organizuojamas kaip mokymosi procesas.
2. Padalinių, grupių ir individų tinklai yra terpė bendradarbiavimui ir mokymuisi.

3. Besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira - reiškia, kad besimokanti organizacija pati kuria tinklus, sąjungas, projektus su išorės partneriais arba tampa tokių tinklų nare.

4. Besimokanti organizacija pasižymi informacijos rinkimu, vertinimu ir sklaida, kadangi darbas su informacija tampa itin svarbus.

5. Besimokančiai organizacijai yra būdingas skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui.

Reziumuojant galima konstatuoti, jog tai esminiai ir universalūs besimokančios organizacijos veiklos bruožai, kurių pagrindu turi būti formuojama ir bendrojo lavinimo ugdymo įstaiga kaip besimokanti organizacija.

Taigi, apibendrinus švietimo įstaigos tapsmo besimokančia organizacija teorinius pagrindus, galima daryti tokias esmines išvadas:

- Kiekvienas autorius, analizuodamas besimokančios organizacijos sampratą, ją suvokia ir apibrėžia savaip, tačiau dauguma mokslininkų pritaria, jog **besimokanti organizacija** - tai organizacija, kuri skatina mokytis savo narius bei mokosi pati, nuolat apmąsto ir tiria savo perspektyvas bei patirtį, gautus duomenis transformuoja į žinias, prieinamas visiems organizacijos nariams bei reikšmingas ugdymo tikslams pasiekti.

- **Besimokančios organizacijos viena iš pagrindinių vertybių yra mokymasis**, tačiau **tik tikslingas**, nes naujos žinios turi būti taikomos organizacijos veikloje, o pakitusi organizacijos, jos narių elgsena, veikla, pasiekti norimi rezultatai rodo, kad mokymasis atitiko organizacijos tikslus. Trečiasis dalykas būdingas besimokančiai organizacijai yra **mokymosi veikla ir procesai**, kurie grupuojami taip: nuolatinis patirties testavimas, tyrimas ir apmąstymas (refleksija); naujų žinių kūrimas; žinių sklaida.

- **Besimokančios organizacijos veiklos charakteristikoje išskirti pagrindiniai akcentai arba esminiai besimokančios organizacijos bruožai:** strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas, dalyvaujant visiems organizacijos nariams, organizuojamas kaip mokymosi procesas; padalinių, grupių ir individų tinklai yra terpė bendradarbiavimui ir mokymuisi; besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira - reiškia, kad besimokanti organizacija pati kuria tinklus, sąjungas, projektus su išorės partneriais arba tampa tokių tinklų nare; besimokanti organizacija pasižymi informacijos rinkimu, vertinimu ir sklaida, kadangi darbas su informacija tampa itin svarbus; besimokančiai organizacijai yra būdingas skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui.

- **Švietimo organizacija** savo prigimtimi ir veikla skiriasi nuo kitų besimokančių organizacijų, tačiau apibendrinti besimokančios organizacijos bruožai iš esmės neprieštarauja mokyklos idėjai, veiklai ir keliamiems ugdymo tikslams, vadinasi, **mokykla taip pat gali būti besimokanti organizacija.**

1.2 Vadovų - lyderių raiškos galimybių šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje metodologinis pagrindimas

Kylant šalies išsivystymo lygiui, atsirandant naujoms organizacijoms, **vadovavimo** problema tampa vis aktualesnė, todėl jai pastaruoju metu skiriama vis daugiau dėmesio. Pastarasis aktualumas ypač išryškėja analizuojant **šiuolaikines besimokančias organizacijas, nes kiekvienas tokios organizacijos vadovas** yra suinteresuotas, kad jo veikla būtų sėkminga, organizacija klestėtų, įsitvirtintų rinkoje, ją pripažintų visuomenė ir, žinoma, pasiektų kuo aukštesnių rezultatų. Žmonių vertybės, kurios formuoja organizacijos mikroklimatą, iš esmės skiriasi nuo ekonominių vertybių, todėl dabartinėmis **besimokančios visuomenės sąlygomis pats vadovas** turi didinti savo mokslinę kompetenciją ir tobulinti įgūdžius, valdyti save patį ir tobulėti, kad sėkmingiau būtų valdomos ir kitos sistemos: žmonės, technika, aplinka. Todėl vadovams labai svarbu tobulinti profesinius įgūdžius, gerai įsisąmoninti ir suvokti organizacijoje kylančias problemas, lanksčiau taikyti savo žinias jas sprendžiant.

Šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje požiūris į vadovą ir jo veiklą organizacijoje, kardinaliai keičiasi, kadangi tokioje organizacijoje jis yra suvokiamas kaip lyderis, o naujasis požiūris į vadovavimą mokymosi organizacijose paremtas subtilesnėmis ir svarbesnėmis užduotimis. **Mokymosi organizacijų vadovai - lyderiai**, pasak Fullan (1998), kartu yra ir jų kūrėjai, vedliai ir mokytojai. Jie atsakingi už sukūrimą organizacijų, kuriose žmonės nuolatos plėstų savo gebėjimus suvokti, grynintų viziją ir tobulintų turimus bendrus idėjinis modelius - kitaip tariant, vadovai - lyderiai atsako už visų narių mokymąsi ir tobulinimąsi. Taigi, siekiant išanalizuoti ir įvertinti vadovų - lyderių raiškos galimybes šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje, pirmiausia būtų naudinga išryškinti esmines vadovo ir lyderio sampratas vadybos kontekste.

1.2.1 Vadovo ir lyderio sampratos vadybos teorijų aspektu.

Vadybos vaidmens didėjimas - objektyvus dėsningumas, **būdingas šiuolaikinei besimokančiai visuomenei**. Tokios organizacijos valdymas darosi vis sudėtingesnis ir reikalaujantis ypatingo dėmesio, nes nuo šios veiklos efektyvumo priklauso pažanga įvairiose organizacijos srityse. **Vadovo vaidmuo organizacinėje veikloje** yra ypatingas, tačiau nelengvas bei reikalaujantis be galo didelės atsakomybės. Ne kiekvienas žmogus gali vadovauti, nes būti geru vadovu reikia sugebėti, be to tai reikalauja daug darbo, pastangų ir laiko.

Vadovai, įvairiose mokslo srityse apibūdinami labai įvairiai. **Psichologinėje literatūroje vadovu** yra įvardijamas žmogus, kuriam yra suteikti įgaliojimai, būti atsakingam už tam tikros grupės veiklą. Panaši samprata yra išgalėjusi ir **vadyboje, kur vadybininkas** - žmogus, kuris

organizuoja konkretų darbą, vadovauja šiuolaikiniais metodais. Pasak Швальбе, Швальбе (2003), **vadovų funkcija** yra sprendimo priėmimas visais valdymo aparato veiklos svarbiausiais klausimais, įskaitant ir pavaldžių objektų valdymą, ir paties aparato darbo organizavimą. Дафт (2004) teigimu, be įgaliojimų priimti sprendimus, į pirmąją vietą yra iškeliami ir tokie **vadovavimo veiklos aspektai**, kaip atsakomybė už valdymo proceso eigą ir rezultatus.

Lietuvos mokslininkų darbuose (Juozaitienė, Staponkienė, 2002; Kasiulis, Barvydienė, 2001 ir kt.) **organizacijos vadovai** suvokiami kaip asmenys, atliekantys pagrindines valdymo veiklos rūšis: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Minėtų autorių teigimu, **vadovas** yra organizatorius, sugebantis prognozuoti ir įgyvendinti savo idėjas, turintis tam tikras moralines nuostatas ir savybes, kuriomis gali sudominti ir patraukti pavaldinius, įgyti jų pasitikėjimą, nes kitaip neįmanoma sukurti kūrybiško mikroklimato kolektyve ir pasiekti gerų rezultatų.

Šimanskienės (2002) nuomone, **vadovų vaidmuo bei jo sudėtingumas** dažniausiai išryškėja tuomet, kai organizacija įgyvendina pokyčius, kurie apima pačias įvairiausias organizacijos veiklas (naujos technologijos, nauja organizacijos kultūra, besiremianti visų mokymusi ir t. t.), nes pastarieji turi būti itin gerai pasirengę teoriškai ir praktiškai, t.y. turėti tam tikrų, **vadovams reikalingų žinių. Žinios yra išmanymo vadovauti dalis**, bet turėti tam tikrų žinių dar nereiškia sugebėti jas įgyvendinti. Kiekvienas žmogus turi tam tikrų žinių ir savo asmeninį požiūrį į užduotį, kurią jam reikia įvykdyti. Nuo to ar šis požiūris yra teigiamas ar neigiamas priklauso užduoties atlikimo rezultatas. Vadovas gali būti apibūdintas kaip nekompetentingas, jeigu jis nepademonstruoja teisingo požiūrio. Ir vis gi, jei **vadovavimo išmanymas** yra praktinių žinių reikalas, tuomet yra svarbu suprasti, kokie veiksmai yra laikomi kompetentingais organizacijos kontekste, kaip tokius veiksmus interpretuoja organizacija.

Nuspręsti ar vadovas yra savo srities meistras ar ne, yra labai sudėtinga, nes tai kas **vadinama kompetencija**, priklauso ir nuo socialinės aplinkos lūkesčių, taigi **vadovo meistriškumas** yra ypač priklausomas nuo konteksto. Pavyzdžiui, organizacinė kultūra, kurią sudaro tam tikros nusistovėjusios normos, vertybės ir santykiai yra pagrindas organizacijos gebėjimams efektyviai taikyti turimą kompetenciją. Kitaip tariant, organizacijos kultūra leidžia efektyviai taikyti turimus sugebėjimus, jeigu vadovų asmeninės vertybės, nuostatos, normos atitinka organizacijos vertybių skalę.

Taigi, kaip galima pastebėti, **vadovo samprata** yra daugiaprasmiška ir apima ne tik žinias ir sugebėjimus, bet ir požiūrius bei asmenines savybes ar charakteristikas. Siekiant tiksliau apibrėžti vadovo sampratą, būtina atsižvelgti ir į **organizacijos konteksto išorės bruožus**. Be abejonės, vystantis visuomenei, organizacijų išorės kontekstas nuolatos keitėsi, todėl kito ir vadovo bei vadovavimo sampratų suvokimas.

Vadovavimas neretai gali būti suvokiamas tik **kaip darbo atlikimo pasekmė**. Galvojant, jog darbo atlikimas reikalauja žinių, galime teigti, kad sugebėjimas vadovauti kyla iš aplinkybės, jog atliekant darbą yra valdomos, panaudojamos kažkokios žinios. **Ryšys tarp vadovavimo praktikos ir žinių**, visuomet slypi žinių tikrume bei aktualume. Tuomet **vadovavimo samprata yra artima sistemai**, kurioje ypač svarbus žinių tikrumas ir aktualumas. Jei vadovavimo išmanymą galima aptikti tik žinių tikrume ir aktualume, ir jei vadyba visada yra susijusi su sistema, tokiu atveju išmanymo vadovauti negalime laikyti esme - tuo, ką asmuo ar organizacija valdo ar tuo, ką mes įsivaizduojame kažką turint. **Sugebėjimas vadovauti formuojasi veikloje**, per konkretų veikimą, o **vadovavimo išmanymas** yra tai, kas atsiranda teorines žinias pritaikant praktikoje.

Pasak Stoner, Freeman ir Gilbert (1999), **vadovavimas** yra apibrėžiamas kaip darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis. **Vadovavimui svarbiausia** - žmonių santykiai ir laikas, nes vadovavimas glaudžiai sieja vadovą su visais kitais dirbančiais žmonėmis, kuriuos jis mėgina įtikinti telktis ir kartu siekti rezultatų bei sudaryti tinkamą aplinką, kuri padeda darbuotojams siekti geriausių rezultatų. Panašią nuostatą vadovavimo atžvilgiu vysto ir mokslininkas Jewell (2002), teigdamas, kad **vadovavimas** yra menas ar procesas, kuriuo galima paveikti žmones, kad jie noriai ir efektyviai atliktų numatytas užduotis.

Mokslininkas Sakalas (2003, p. 248) išryškina vadovavimą, kaip „**dinamišką procesą**, kai darbo grupėje vienas individas tam tikrą laiko tarpą, tam tikrame organizaciniame kontekste daro įtaką kitiems grupės nariams, kad būtų pasiekti grupės tikslai“.

Taigi, kaip rodo mokslinės literatūros analizė, **vadovavimo sampratų ir vadovo apibrėžimų** esti iš tiesų gan daug ir įvairių. Vienuose šaltiniuose yra **akcentuojami vadovo gebėjimai, kompetencijos, asmeninės savybės**, t. y. vidiniai veiksniai, lemiantys vadovavimą, o kituose **vadovavimas akcentuojamas kaip procesas ar veiksmas**. Tačiau, remiantis dar kitų mokslininkų pateiktais vadovavimo apibrėžimais, galima pastebėti, kad **vadovavimas yra suvokimas kaip lyderiavimas**. Praktika rodo, kad **vadovavimas bus neefektyvus, jeigu jis nesirems lyderiavimu**, pasireiškiančiu visų pirma vadovo sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingam tikslų realizavimui.

Šiandien **lyderiavimas** yra itin svarbus ir reikšmingas procesas besimokančioms organizacijoms, kadangi tokių organizacijų vadovai turi būti aiškūs komandos lyderiai, vaidinantys lemiamą vaidmenį, užtikrinant komandos ir visos organizacijos darbo efektyvumą. Nemažai mokslinių darbų yra paskirta įvairioms lyderiavimo teorijoms išanalizuoti bei siekiant sudaryti svarbiausių, lyderiams būdingų, asmeninių bruožų sąrašą. Tačiau iki šiol vis dar nėra aišku, kokia lyderiavimo teorija yra efektyviausia konkrečioje situacijoje ar organizacijoje, kokie lyderio asmeniniai bruožai turėtų būti svarbiausi, vadovaujantis viena ar kita lyderiavimo teorija.

Daugelis mano, kad **lyderiais** paprastai yra laikomi direktoriai bei aukštesnes pareigas užimantys valdininkai, kurių nurodymų besąlygiškai laikosi visi darbuotojai. Tačiau praktikoje išryškėja ir kitokių tendencijų, kai ir paprastų darbuotojų tarpe iškyla **lyderiai, kurie sugeba neformaliai vadovauti ir vesti paskui save visą komandą**.

Stogdill (2001), apžvelgęs lyderiavimo teorijas ir tyrimus, pažymėjo, kad „yra beveik tiek pat skirtingų lyderiavimo sampratų, terminų bei apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžiusių jį apibūdinti“ (Appleby, 2003, p. 23). Pavyzdžiui, Albrechtas (2005) **lyderiavimą** apibrėžia kaip sugebėjimą pritraukti prie savęs žmones, siekiant konkrečių organizacijos tikslų; pietų Kalifornijos universiteto sociologijos profesoriaus Bennio nuomone, „**lyderystė** - tai sugebėjimas svajonę paversti realybe, todėl milijonams žmonių pasaulyje **lyderystė** yra iššūkis ir atsiverianti galimybė realizuoti save profesiniame ir asmeniniame gyvenime“. Prieiga per internetą: <http://www.lnb.lt/> [žiūrėta 2006-02-15].

Tuo tarpu Appleby (2003) **lyderiavimą suvokia kaip vadovavimo būdą**. Pasak jo, lyderio veiksmas yra skirti padėti grupei pasiekti savo uždavinius, o **lyderiavimas** - tai vadovo gebėjimas paveikti darbuotojus entuziastingai ir su pasitikėjimu dirbti grupės tikslams. Taip pat **lyderiavimą galima interpretuoti ir kaip reiškinį**, kai lyderis prisiima atsakomybę dėl grupės uždavinių įgyvendinimo, todėl būtina, kad abi pusės nuolat pasitikėtų ir norėtų bendradarbiauti viena su kita.

Anot Misevičiaus (2003), **lyderiavimas - tai procesas**, kurio metu paskirtas arba natūraliai iškilęs lyderis, daro įtaką grupei, siekdamas visiems bendrų tikslų, todėl pagrindinis **lyderiavimo uždavinys** - taip organizuoti grupės veiklą, kad būtų pasiektos numatytos grupės užduotys. Tam lyderis turi sudaryti tinkamas veiklos sąlygas, koordinuoti grupės veiksmus, užtikrinti tinkamą tarpasmeninių santykių atmosferą.

Bene daugiausia apmąstymų sukeliančias lyderiavimo sampratas yra pateikęs Dwight Eisenhower, 34 - asis JAV prezidentas, konstatuodamas, kad **lyderiavimas** yra tikėjimas ir susitaikymas, išsilavinimas ir kantrybė (Prieiga per internetą: www.juster.puslapiai.lt [žiūrėta 2006-03-21] bei Gupta (2004) teigęs, kad **tikri lyderiai** visą gyvenimą atsimena tuos momentus, kai sėmėsi išminties ir tapo apsišvietusiais žmonėmis, nes juos išauklėjo asmeninė patirtis.

Taigi, analizuojant lyderiavimo sampratas, galima pastebėti, kad **lyderiavimas priklauso nuo daugelio veiksnių**: pavaldinių lūkesčių, paties vadovo asmeninių savybių, aplinkos, kuri veikia organizaciją ir vadovą, užduoties pobūdžio ir t.t., tačiau reikia pažymėti, kad **lyderiavimas nėra administracinių gebėjimų sinonimas**. Administratoriai - tai žmonės, kurie tinkamai atlieka užduotis, o lyderiai - tai žmonės, kurie tas užduotis sukuria. Be to, reikėtų paminėti, kad pasak Appleby (2003), lyderis, tai tas, į kurį dažnai žiūrima su pagarba, kurio asmeniniu sprendimu pasitikima, kuris įkvepia ir uždega paskui save vedamų žmonių širdis, įžiebiamas jų pasitikėjimą ir viltį, sugebėdamas paaiškinti visą, ko reikia, suprantama kalba. Taigi, atsižvelgiant į tai, galima manyti,

kad **lyderystė** - tai menas įtikinti kitus, kad jie norėtų daryti tai, kas lyderių nuomone, turi būti padaryta. Todėl, atsižvelgiant į lyderystės sampratą bei jų interpretavimą, vertėtų pabrėžti, kad **lyderiavimas spontaniškai negimsta**, jis atsiranda vadovui įgijus didelę praktinę patirtį ir transformavus asmenines savybes.

Apibendrinus mokslinės literatūros analizę vadovų ir lyderių sampratų vadybos teorijų aspektu, galima teigti, kad vadovavimas nuo lyderiavimo skiriasi iš esmės tuo, kad vadovui jau yra suteikti tam tikri įgaliojimai, atlikti vieną ar kitą užduotį, kai tuo tarpu lyderis remiasi neformalia valdžia ir atsakomybe. Tačiau formali valdžia dar negarantuoja efektyvaus vadovavimo ir sugebėjimo pasiekti gerų rezultatų, pasitelkiant organizacijos žmogiškuosius išteklius - žmones, todėl kiekvienas šiuolaikinės, modernios ar besimokančios organizacijos vadovas turi tapti lyderiu. Lyderiavimas yra procesas, kurio metu lyderis įtakoja kitus asmenis, siekdamas įvykdyti organizacijos tikslus ir organizacijos veiklą nukreipti ta linkme, kuri garantuotų pastarajai didžiausią sėkmę. Praktika rodo, kad pasitelkiant lyderiavimą, kaip vieną efektyviausių vadovavimo būdų, organizacija tampa darnesnė, tarp darbuotojų yra sukuriami stipresni tarpusavio ryšiai. Todėl šiuolaikinis vadovas - lyderis, atitinkantis šiuolaikinius valdymo filosofijos reikalavimus, suvokia, kad jo autoritetas tiesiogiai priklauso nuo bendradarbių tarpusavio santykių, pasitikėjimo bei pagarbos jam, o ne nuo formalaus statuso.

1.2.2 Vadovavimo stilių ir funkcijų analizė besikeičiančioje visuomenėje.

Dauguma šiandienos vadybos mokslininkų teigia, kad **kiekvienos įstaigos veiklai būtina vadovauti**, t.y. darbuotojus kreipti norima linkme, veiksmingai siekiant užsibrėžto tikslo. **Pagrindinis šiuolaikinės besimokančios mokyklos tikslas** - padėti pamatus sąmoningos, savarankiškos ir socialiai aktyvios asmenybės formavimuisi, o **tokios mokyklos vadovo uždavinys** - telkti ir vienyti jos bendruomenę, skatinti pokyčius ir plėtoti komunikacinius procesus ne tik organizacijos vidinėje, bet ir išorinėje aplinkoje. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad **šiuolaikinėms mokykloms, kaip besimokančioms organizacijoms**, reikalingi gerai šį procesą išmanantys vadovai. Tačiau, kaip teigia Želvys (2001), dabar paaiškėja, kad ne kiekvienas geras pedagogas gali tapti geru vadovu, kad galima rasti pedagoginių ir vadybinių gebėjimų panašumų, tačiau jie nėra tapatūs, o geros metodikos žinios negali kompensuoti vadybos žinių stokos. Todėl galima daryti prielaidą, kad **norint efektyviai vadovauti mokyklai, būtinos ne tik pedagoginės, bet ir vadybinės žinios, kompetencijos ir gebėjimai**. Akivaizdu, kad besikeičiančios visuomenės kontekste reikalingi kitokie vadovavimo stiliai bei funkcijos, kurias paanalizuosime detaliau.

Mokslininkas Želvys (2001), kalbėdamas apie šiuolaikinių ugdymo įstaigų vadovavimą ir teikdamas jam pirmenybę, analizuoja **vadovavimo teorijas**, kurių tikslinga atranka ir taikymas, gali lemti sėkmingą vadovavimą bendrojo lavinimo mokykloje. Autorius kelia klausimą - ar egzistuoja

kokių nors universalių, idealaus vadovo bruožų, ar priešingai, jie varijuoja pagal įstaigos tipų ir užduoties pobūdį. Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad į šiuos klausimus bandė atsakyti skirtingos **vadovavimo teorijos**: bruožų, stilių atitikimų ir dinamiškų santykių.

Bruožų teorija, pasak Želvio (2001) remiasi prielaida, kad **svarbiausias veiksnys yra vadovo asmenybė** ir, kad galima išskirti tam tikrus, **sėkmingai dirbančio vadovo asmenybės bruožus**. Kadangi dauguma asmenybės bruožų paveldimi arba susiformuoja ankstyvoje vaikystėje, bruožų teoriją šalininkai manė, jog **svarbiausia sąlyga užtikrinti vadovavimą** - teisinga vadovų atranka. Remiantis šia bruožų teorija bei jos koncepcija, **išskiriami keli pagrindiniai bruožai**: intelektas, kuris turi būti aukštesnis už vidutinį; vadovas, kuris turėtų gebėti mąstyti abstrakčiai ir sugebėti spręsti sudėtingas problemas, būti savarankiškas ir iniciatyvus; vadovas, suvokiantis, kad dažniausiai būtini aktyvūs veiksmai ir jis turi turėti pakankamai ryžto to imtis. Bruožų teorijos suformuluota koncepcija ne visiškai pasiteisino, kadangi realiai vargu ar įmanoma turėti visus ar bent jau daugumą vadovui priskiriamų bruožų, tai greičiausiai įsivaizduojamas idealas. Dėl šių priežasčių bruožų teoriją pakeitė stilių teorija.

Stilių teorija remiasi prielaida, jog **sėkmingą vadovavimą lemia ne vadovų asmenybės bruožai, bet jų propaguojami vadovavimo stiliai**, nes bruožai paveldimi arba susiformuoja ankstyvoje vaikystėje, o vieno ar kito vadovavimo stiliaus galima išmokti. Populiariausia teorija yra **vadovavimo stilių skirstymas į autokratinį ir demokratinį**. Autokratinis - tai valdžios sutelkimas savo rankose, vienašališkas sprendimų priėmimas, griežta kontrolė ir pan., kai tuo tarpu demokratiškas vadovavimas, visiškai priešingai, reiškia galių ir atsakomybės pasidalijimą su darbuotojais, aktyvų personalo dalyvavimą sprendimo priėmimo procese. Dar išskiriamas **liberalusis** - tai nesikišimo politika ir patikėjimas savo pavaldiniams patiems spręsti iškilusias problemas.

Vėliau pastebėta, kad toks stilių skirstymas pernelyg abstraktus, todėl atsirado poreikis dar smulkiau juos klasifikuoti. Čia vertėtų paminėti **dvi priešingas vadybines orientacijas**:

- į darbo rezultatus;
- į santykius su žmonėmis.

Kuo vadovui svarbesni darbo rezultatai, tuo mažiau rūpės palaikyti gerus santykius su darbuotojais ir atvirkščiai - jei vadovui svarbiausia žmonių santykiai, darbo rezultatai jam vaidins antraeilį vaidmenį.

Želvio (2001) teigimu, **realioje praktikoje ir skirtingose organizacijose, egzistuoja iš tiesų gan daug ir įvairių vadovavimo stilių, tokių kaip**:

- **autokratinis**, kai vadovui mažiausiai rūpi santykiai su žmonėmis;
- **paternalistinis darbo stilius**, kai vadovas vadovauja vienvaldiškai, bet pasistengia savo idėjas įsiūlyti pavaldiniams ir įtikinti, kad jo sprendimai patys geriausi ir tinkamiausi;

- **konsultacinis vadovavimo stilius**, kai vadovas realiai įtraukia savo darbuotojus į vadovavimo procesą, nors pasilieka sau teisę priimti galutinį sprendimą;

- **demokratinis** - labiausiai orientuotas į santykius su žmonėmis;

- **agresyvus vadovavimo stilius** reiškiasi tada, kai didelis dėmesys skiriamas rezultatams ir menkas - žmonių santykiams;

- **advokataujantis** yra tuomet, kai rūpi žmonių santykiai, o darbo rezultatams skiriama mažai dėmesio;

- **pasyvus vadovavimo stilius**, kai vadovas realiai nesirūpina nei rezultatais, nei santykiais tarp žmonių;

- **motyvuojantis vadovavimo stilius** reiškiasi tuomet, kai vadovas apie darbo kokybę sprendžia pagal pasiektus rezultatus, turi aiškiai suformuluotus tikslus ir uždavinius.

Praktika rodo, kad vadovui vienodai svarbūs gali būti tiek darbo rezultatai, tiek ir santykiai su žmonėmis arba pasitaiko vadovų, kuriems nerūpi nei viena, nei kita, todėl galima daryti prielaidą, kad **geriausio vadovavimo stiliaus, kaip ir vadovavimo teorijos nėra**, nes kiekvienu konkrečiu atveju, reikalinga pasinaudoti viena ar kita vadovavimo teorija ar stiliumi. Todėl daugumos mokslininkų teigimu, universalios gero vadovavimo teorijos, tinkančios kiekvienai organizacijai arba kiekvienoje skirtingoje situacijoje, iš principo neįmanoma sukurti.

Mokslinių šaltinių (Stoner, Freeman ir Gilbert 1999; Želvys, 2001; Appleby, 2003 bei kt.) analizė atskleidė, kad vienas ar kitas **vadovavimo stilius turėtų būti taikomas atsižvelgiant į pavaldinių pasirengimo lygį**, kuris vertinamas pagal motyvacijų, t.y. psichologinį pasirengimą ir turimą darbinį pasirengimą. Atsižvelgiant į tai, **išryškėja transakcinio ir transformacinio vadovavimo koncepcijos:**

1. Transakcinis (arba sąveikos) vadovavimas pasižymi tuo, kad vadovas nustato, ką pavaldiniai turi daryti, išaiškina darbuotojams jų vaidmenis ir užduotis, įkvepia jiems pasitikėjimo, kad pastarieji gali užsibrėžtus tikslus pasiekti, ir nurodo, kaip juos pasiekti. Tai tradicinis vadovavimo supratimas, besiremiantis logika ir racionalumu, kai vadovas nustato tikslus, nurodo būdus, kaip juos pasiekti, ir motyvuoja darbuotojus jiems įgyvendinti.

2. Transformacinis (arba pertvarkomasis) vadovavimas pripažįsta susidarančių situacijų unikalumą ir iracionalumą, todėl vadovo veiksmai daug mažiau nuspėjami, nes pastarasis palaiko nuolatinių pokyčių atmosferą ir stengiasi sukurti palankią kaitai organizacijos kultūrą. Šiuo atveju pagrindinė vadovo misija - ne iškelti savo pavaldiniams tikslus ir nurodyti jų įgyvendinimo būdus, bet motyvuoti darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių siekių ir interesų. Transformacinis vadovas stengiasi taip išplėsti darbuotojų poreikių ribas, kad šie nuveiktų daugiau negu reikalaujama, tai yra, transformuoti, o ne tenkinti darbuotojų lūkesčius. Bass nurodo tris pagrindines transformacinio vadovavimo charakteristikas: patrauklumas, kitaip vadinamas charizmatiniu vadovavimu;

individualus dėmesys - individualizuoja savo santykius su pavaldiniais; kūrybiškumo skatinimas - transformacinis vadovas skatina darbuotojų kūrybiškumą sprendžiant problemas (Želvys, 2001, p. 58).

Kaip galima pastebėti, **transformacinis vadovavimas** yra itin pageidaujamas besikeičiančioje visuomenėje, todėl jis **galėtų būti taikomas bendrojo lavinimo mokyklose**, nes tam yra pakankamai palanki terpė jam plėstis, kadangi šių įstaigų bendruomenė yra išsilavinusi ir kūrybiška, jai būdingas individualumas, savarankiško darbo įgūdžiai, noras profesiskai tobulėti ir siekti tobulesnės įstaigos vizijos. Dabartiniu metu, vykstant nuolatinei kaitai, bendrojo lavinimo mokykloms siekiant efektyvumo, vienintelė alternatyva gali būti lanksčios ir atviros pokyčiams organizacijos kultūros kūrimas, kurią, kaip galima įžvelgti, ir skatina transformacinis vadovavimas.

Kaip jau buvo minėta, daugumos užsienio ir Lietuvos mokslininkų nuomone - **svarbiausias mokyklų sėkmę lemiantis veiksnys pastaruosiu metu yra tinkama vadovo veikla, t. y. transformacinis vadovavimas**. Hopkins, Ainscow ir West (1998), apžvelgdami tyrimus vadovavimo klausimais, pažymi, kad apibūdinant veiksmingą vadovavimą įstaigose, dažniausiai yra kalbama apie **asmenybės reikšmę** - paprastai geri įstaigos vadovai apibūdinami kaip „stiprios asmenybės“, „dinamiški“, „energingi“, o **pagrindiniai efektyvaus vadovavimo požymiai** yra gebėjimas perorientuoti vadybą nuo kontrolės prie įgaliojimo suteikimo, keisti požiūrį į darbuotojus, nes pastarieji yra ne įstaigos nuosavybė, o bendros veiklos partneriai. Todėl akivaizdu, jog efektyvi vadovo veikla lemia įstaigos sėkmę, o geriausi įstaigų vadovai stengiasi išsaugoti iš praeities perimtas tradicijas, bet imasi kurti ir naujas elgesio normas, kurios apibrėžia svarbiausius įstaigos sėkmės principus. Tai reiškia, kad tokiu būdu formuojama institucija, kuria žmonės turėtų pasitikėti, jaustūsi jos dalimi ir būtų jai ištikimi. Visa tai suteikia prasmės darbui, kurį jie dirba, daro jį reikšmingą, o tai yra itin didelė paskata net tik patiems organizacijos darbuotojams, bet ir jos vadovams.

Kaip teigia Everard ir Morris (1997), **vadovo veiklos efektyvumą labiausia lemia darbo išmanymas bei vadybinė kompetencija. Vadybos teorijoje ir praktikoje išskiriami keturi vadovavimo modeliai:**

- 1) autoritarinis;
- 2) globos;
- 3) skatinimo;
- 4) kolegialus.

Autoritarinis modelis. Šį modelį naudojantys vadovai mano, kad darbuotojai yra iš prigimties tingūs ir juos reikia priversti dirbti, todėl būtent jie geriausiai žino, ką reikia daryti: darbuotojų pareiga vykdyti nurodymus, o vadovui kontroliuoti veiklą. Apibendrinant teigiama, kad tokio vadovavimo psichologinis rezultatas yra darbuotojų priklausomybė nuo savo viršininko, kuris

turi absoliučią galią priimti darbuotoją į darbą arba jį atleisti. Šis modelis pasiteisina tada, kai reikia skubotai atlikti kokį darbą ir ugdymo praktikoje (deja) taikomas dažnai.

Globos modelis. Šis modelis susietas su galimybe patenkinti darbuotojų saugumo poreikį. Kad šis modelis būtų realizuotas, institucija turi turėti pakankamai daug finansinių išteklių, kad galėtų darbuotojus skatinti materialiai. Globos modelis efektyvus tada, kai protingai patenkinami darbuotojų egzistencijos poreikiai, nes tada globa yra vertinama kaip motyvavimo jėga, o darbuotojai jaučiasi laimingi, bet ypatinga motyvacija darbui jie nepasižymi, jaučiamas tik pasyvus bendradarbiavimas. Darbuotojų produktyvumas nėra daug didesnis, negu esant autoritariniam modeliui. Ugdymo praktikoje šis modelis taip pat yra populiarus.

Paramos modelis remiasi koncepcija, kuri teigia, jog darbuotojo neefektyvią veiklą pirmiausiai lemia sąlygų veiklai nebuvimas. Šis modelis priklauso nuo vadovavimo, o ne nuo jėgos ar pinigų. Vadovavimo esmė, kai sukuriamas toks klimatas, kuris padeda darbuotojams įsilieti į veiklą, panaudojant visus savo sugebėjimus institucijos interesams. Vadovavimas remiasi mintimi, jog iš prigimties žmonės nėra pasyvūs keliamiems uždaviniams išspręsti. Šiam modelio realizavimui nereikia didesnių finansinių resursų, užtenka pakitusio vadovavimo stiliaus ir turinio. Vis dažniau šio modelio raiškos tendencijas galima pastebėti ir šiandieninėje ugdymo praktikoje.

Kolegialus modelis. Šio modelio esmė - bendradarbiavimas. Vadovo tikslas - suburti gerą komandą siekiamis realizuoti, kur kiekvienas komandos narys savo ruožtu jaučia didelę atsakomybę, pareigą gerai atlikti darbą. Kolegialaus principo psichologinis rezultatas - darbuotojų savidrausmė, reikalavimas pačiam sau, o pagrindinis motyvas - saviraiškos poreikiai. Šis modelis itin efektyvus, kai jis naudojamas tinkamose situacijose. Darbuotojų veikla vertinama keturiais aspektais: pagalba vieni kitiems, asmeniniai pasiekimai, indėlis į bendrą institucijos kūrimą, aktyvus dalyvavimas realizuojant institucijos tikslus. Minėtas kolegialumo modelis nėra dažnai pastebimas šiandieninėse ugdymo institucijose, todėl jis ir nėra toks populiarus.

Apibendrinus **vadovavimo modelius, vienareikšmiškai teigti, kuris iš jų yra geriausias, negalima.** Bet kuris iš minėtų modelių bus efektyvus tada, kai jis atitiks socialines sąlygas ir konkrečią situaciją, kadangi **kintant sąlygoms kinta ir vadovavimo modelių pasirinkimas bei taikymas.** Todėl šiuolaikinės organizacijos vadovams, pasak Želvio (2003), tenka itin svarbus uždavinys, sugebėti:

- nustatyti, koks modelis iš tikrųjų yra jo vadovaujamoje ugdymo institucijoje;
- įvertinti, ar šis modelis atitinka šios institucijos žmonių vertybes, socialinę situaciją;
- jeigu reikalinga modelių kaita, mokėti pasirinkti tinkamą ir susidaryti vadovavimo prielaidą, pirmiausia išsiaiškinus, kaip elgtis vadovui.

Žinoma, vadovai, siekdami pasirinkti **tinkamiausią vadovavimo modelį**, būtinai turi paisyti egzistuojančių darbuotojų poreikių. Tai įrodo ir Maslow poreikių hierarchijos teorija. Vyraujant

egzistencijos poreikiams labiausiai tiks autoritarinis modelis, saugumo poreikiams - globos, socialiniams - skatinimo, paramos, saviraiškos poreikiams - kolegialus modelis.

Daugelio mokslininkų ir gerų įstaigų vadovų nuomone, **esminis gero vadovavimo ypatumas** yra gebėjimas kiekvienoje situacijoje elgtis deramai. Geras vadovas buria komandas, komandos dirba ir jų atsakomybė didėja. Svarbu sukurti ir apibendrinti viziją, kuri leidžia sudaryti sąlygas bendradarbiauti ir skatina įsitraukti į veiklą. Tinkamas vadovų, pedagogų ir kitų bendruomenės narių bendradarbiavimas pakeičia įstaigos kultūrą. Ji tampa daug dinamiškesnė, ir darbuotojai drąsiau imasi spręsti naujus, jiems nežinomus dalykus.

Tačiau nereikėtų pamiršti ir **efektyviai dirbančio vadovo svarbiausių funkcijų bei uždavinių**. Vadybinės literatūros (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999; Kasiulis, Barvydienė, 2001; Sakalas, 2003 ir t.t.) analizė atskleidė, kad jie yra: tobulinti planavimą; suderinti visų komandų darbą su visos įstaigos darbu; aiškiai suformuluoti ketinimus ir siekius; padėti darbuotojams plačiau suvokti, kas yra darbuotojų tobulinimas; skatinti juos dalytis su kitais mintimis ir patirtimi. **„Pagrindinė vadovavimo funkcija yra planavimas ir darbo organizavimas**, o pateikti šios funkcijos komponentai: planavimo samprata, principai, sprendimų priėmimas realiai yra taikytini bendrojo lavinimo mokyklų darbe“, - konstatuoja Želvys (2001, p. 18). Pasak mokslininko, **planavimas** yra ne vienkartinis veiksmas, bet nenutrūkstamas procesas, kurio metu atsižvelgiama į organizacijos viduje ir aplink vykstančius pokyčius. **Organizavimas** labai reikšmingas planavimo procesui, nes jo metu nustatomi tikslai ir numatomos priemonės šiems tikslams pasiekti. Vadybos teorijoje planai skirstomi į strateginius ir operatyvinius. Strateginius planus kuria įstaigos vadovas - tai pagrindiniai organizacijos tikslai, kai tuo tarpu operatyviniai planai yra skirti strateginiams planams įgyvendinti kasdieninėje veikloje. Iš daugelio vadyboje siūlomų planavimo sistemų, galima būtų manyti, kad bendrojo lavinimo mokyklai, gali būti taikytini sujungti į vieną visumą strateginis ir operatyvinis planavimas, kur pagrindiniai elementai yra šie: įstaigos vizijos numatymas; organizacijos misijos suformulavimas; dabartinės situacijos analizė; strateginių tikslų nustatymas; taktinių tikslų nustatymas; operatyvinių tikslų nustatymas bei veiklos plano parengimas. Atsižvelgiant į tai, galima būtų numatyti ir apibrėžti šio **planavimo naudą bendrojo lavinimo mokyklai taip:**

- padeda įstaigos bendruomenei numatyti ir kontroliuoti aplinkoje vykstančius pokyčius;
- bendruomenės nariai gali įtakoti savo ateitį;
- užtikrinamas veiklos tęstinumas;
- vienija bendruomenės narius ir nukreipia juos svarbiausio tikslo link;
- visiems įstaigos bendruomenės nariams aišku, kodėl reikia atlikti vienus ar kitus darbus;

- padeda suskaldyti dideles problemas į valdomus vienetus;
- padeda nustatyti ir nuolat patikslinti ne tik aktualius įstaigos tikslus, bet ir juos įgyvendinti.

Taigi, apibendrinus vadovavimo stilių ir funkcijų analizę besikeičiančioje visuomenėje, galima teigti, kad tokioje visuomenėje požiūris į organizacijos vadovą, jo misiją, vaidmenis, vadovavimo stilius ir funkcijas keičiasi kardinaliai, tačiau pagrindinės tiesos - paties vadovo, organizacijos ir apskritai visos valdymo sistemos veiksmingumas priklauso nuo to, kiek energijos vadovas sugeba išgauti iš kiekvieno pavaldinio ir kur ją kreipia - išlieka nepakitusios. Todėl šiuolaikinių, besikeičiančios visuomenės, besimokančių organizacijų vadovų vaidmenų ir funkcijų suvokimo evoliucija pastaruoju metu įgyja dar didesnę pagreitį, nors kai kurie dabartiniai principai ir koncepcijos išlieka kaip dalis vadovavimo stilių ir būdų, tačiau jie taikomi naujame šiandieniniame kontekste, o vadovavimo efektyvumas užtikrinamas naujais metodais, pagrįstais naujomis vertybėmis.

1.2.3 Vadovo - lyderio kompetencijos mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje.

Pastaruoju metu keičiantis visuomenei, nuolat kintant darbo rinkai, didėjant galimybėms ir plečiantis verslui, išryškėja tendencija, kad tokiomis sąlygomis ir tokioje pokyčių aplinkoje **efektyviausiai organizacijai vadovauti gali** lankstus, prisitaikantis prie naujų aplinkybių bei inicijuojantis pokyčius vadovas, t.y. **lyderis**.

Kaip buvo minėta, **šiuolaikinės besimokančios organizacijos, ne išimtis ir bendrojo lavinimo mokykla, nori turėti vadovus lyderius**, kuriems pastaruoju metu keliama daugybė **išskirtinių reikalavimų** - jis privalo užtikrinti, kad organizacijos ar jos padalinių tikslai būtų pasiekti, o tam būtina, kad visi organizacijos nariai ne tik aiškiai žinotų šiuos tikslus ir juos priimtų, bet ir aktyviai juos įgyvendintų; lyderis turi sugebėti „išlaisvinti“ darbuotojus, t. y. rasti priemonių, kurios leistų darbuotojams atskleisti savo galimybes, skatintų prisiimti atsakomybę; jis turi padrašinti ir remti darbuotojus, kelti jų vertės supratimą, pastebėti laimėjimus, konstruktyviai elgtis darbuotojams suklydus, išklaudyti jų rūpesčius bei problemas ir padėti jas spręsti; lyderiui privalo ugdyti žmones ir komandas; be to, jis turi mokėti priimti nepopuliarius sprendimus, veikti neapibrėžtomis ir nuolat kintančiomis aplinkybėmis, išlikti tvirtas ir pasitikintis savimi bei savo organizacija. Taigi, tam, kad Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų vadovai atitiktų daugybę šiandienų reikalavimų ir būtų pasirengę priimti rytdienos iššūkius, **reikia tobulinti ne tik tipines vadybos veiklos sritis, bet ir lyderiams būdingas kompetencijas**.

Pastaruoju metu, įvairiuose moksliniuose šaltiniuose, gan daug diskusijų yra skiriama **lyderio savybėms išryškinti, jo esminėms kompetencijoms apibrėžti, tačiau mokyklos, kaip besimokančios organizacijos vadovams - lyderiams apibūdinti skiriama per mažai dėmesio**.

Todėl, siekiant išanalizuoti ir išryškinti esmines vadovo - lyderio kompetencijas mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, bus remiamasi įvairių mokslininkų (vadybininkų, edukologų ir pedagogų) darbais bei nuostatomis, bandant jas pritaikyti šiuolaikinei mokyklai, kaip besimokančiai.

Įvairiuose moksliniuose šaltiniuose (Kasiulis, Barvydienė, 2001; Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003; Želvys, 2003 ir kt.) pateikiama pakankamai daug kompetencijos modelių ir jų pritaikymo organizacijose galimybių, o kadangi organizacijų kultūros nėra identiškios, skiriasi ir mokslininkų požiūriai į lyderio vaidmenį, jo reikšmę organizacijoje bei vadovų kompetencijas. Šiame darbe kaip pagrindas, mokyklos, kaip besimokančios organizacijos lyderio kompetencijoms apibrėžti, bus naudojamos mokslininkų Osborne ir Gaebler (1992) išryškintomis **vadovams - lyderiams būdingomis kompetencijomis:**

1. sugebėjimas lyderiauti;
2. sugebėjimas strategiškai mąstyti ir planuoti;
3. sugebėjimas koordinuoti organizacijos ar organizacinio vieneto, grupės veiklą;
4. sugebėjimas inicijuoti kaitą ir jai vadovauti organizacijoje;
5. sugebėjimas priimti sprendimus;
6. sugebėjimas įgalinti ir motyvuoti darbuotojus;
7. sugebėjimas spręsti konfliktines situacijas;
8. sugebėjimas efektyviai komunikuoti ir bendradarbiauti;
9. sugebėjimas vesti susirinkimus, pirmininkauti darbo grupėse;
10. sugebėjimas dirbti komandoje (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Galima daryti prielaidą, kad šie **vadovo - lyderio gebėjimai ir kompetencijos yra svarbūs ir mokyklai, kaip besimokančiai organizacijai, tačiau svarbiausi iš jų yra:** sugebėjimas lyderiauti ir dirbti komandoje; sugebėjimas strategiškai mąstyti ir planuoti; inicijuoti kaitą ir jai vadovauti organizacijoje; sugebėjimas įgalinti ir motyvuoti darbuotojus bei sugebėjimas efektyviai komunikuoti ir bendradarbiauti, todėl jas panagrinėsime detaliau.

Sugebėjimas lyderiauti ir dirbti komandoje.

Kaip teigia Kasiulis ir Barvydienė (2001), lyderiavimo negalima įsprausti į kokius nors formalius rėmus, nes tai - menas, meistriškumas, talentas. Kiekvienas vadovas turi savitą lyderiavimo stilių: vienas - dinamiškas, gebantis įkvėpti kitus, kitas - ramus, pasižymintis lakoniška kalba ir santūriu elgesiu. Visgi lyderiavimas spontaniškai negimsta, jis atsiranda vadovams sukaupus didelę praktinę patirtį ir transformavus asmenines savybes. Todėl anot Kasiulio ir Barvydienės (2001), **norint tapti lyderiu reikia įveikti šiuos penkis pagrindinius žingsnius:**

1. Nusistatyti tikslus, atsižvelgiant į šiuos momentus: siekti, kad lyderio tikslai atitiktų ilgalaikius organizacijos tikslus; nustatyti įgaliojimų ribas; atsižvelgti į konfliktų su kitais

organizacijos struktūriniais padaliniais galimybe; panaudoti turimus įgūdžius; atsižvelgti į turimas darbo sąlygas; darbą organizuoti taip, kad lyderiavime būtų suinteresuoti visi organizacijos darbuotojai.

2. Priimti sprendimus ir įsitikinti tuo ar kiekvienas: žino kokį darbą jis turi atlikti; turi aiškius tikslus, užduotis; žino asmenį, kuriam reikės atsiskaityti; žino įgaliojimų delegavimo tvarką; kad sprendimai ir planai įforminami raštiškai.

3. Instruktuoti. Šis žingsnis lemiamas, nes pagal jį nustatomas lyderio pasirengimo laipsnis - kaip jis sugeba nuvesti informaciją iki vykdytojo. Todėl labai svarbu: reguliariai rengti viso kolektyvo susirinkimus; paaiškinti priimamus sprendimus ir teikti paramą juos vykdant; instrukuoti kitų struktūrinių padalinių darbuotojus ir jų vadovus; tinkama forma pateikti planus, nustatyti tikslus, kurie būtų suprantami kiekvienam darbuotojui; išklaudyti bendradarbių, vadovų komentarus ir pasisakymus; suprasti, kaip žmonės suvokia perduodamą informaciją; instruktavimą įforminti raštiškai.

4. Vykdyti kontrolę ir paramą: lankyti bendradarbius jų darbo vietose, kad juos išklaudyti ir jiems padėti; informuoti bendradarbius apie tai, kaip jis tvarko savo laiką ir nustato prioritetus; būti įsitikinęs tuo, kad jis geriausias pavyzdys darbe, siekiant organizacijos tikslų ir santykiuose su bendradarbiais; gerai pažinti bendradarbius, nustatyti jų gabumus ir požiūrį į darbą; nuolat ieškoti ir diegti tobulesnius darbo organizavimo metodus; pakankamai laiko skirti bendradarbių augimui, apmokymui; suvokti, kad kolektyvo nariai žino, kokių standartų ir veiklos normų iš jų tikimasi.

5. Lyderiavimas bus beprasmiškas, jeigu lyderiui nepakanka laiko pirminių veiklos tikslų apgalvojimui ir vertinimui, todėl lyderis turi įvertinti: ar tikslai buvo pasiekti ir jeigu taip, tai kieno tai nuopelnas - pavienių asmenų ar viso kolektyvo, jeigu ne, tai ar verta peržiūrėti tikslus ir keisti planus; sėkmės ar nesėkmės atveju analizuoti priežastis; ar parengti veiklos užduočių rengimo metodai, siekiant kuo geriau išnaudoti žmonių gabumus, įgūdžius ir interesus, tuo pačiu įjungiant juos į bendrą veiklą.

Taigi, kaip galima pastebėti **sugebėjimas lyderiauti** apima gan daug veiklos aspektų ir reikalavimų, todėl galima manyti, kad iš tiesų tapti lyderiu nėra taip paprasta. Ši situacija itin išryškėja bendrojo lavinimo mokyklose, kur vadovai dažniausiai yra tik pedagogai, kuriuos vadovauti mokyklai yra paskyrę švietimo skyriai, neretai net neįvertinę jų gebėjimo vadovauti ir turimų kompetencijų, būdingų lyderiams.

Efektyvias mokyklas analizavę Stoll ir Fink (1998), išskyrė vienuolika efektyvių mokyklų bruožų, kurių pirmasis yra **profesionalus vadovavimas tokioms mokykloms**. Reikšminga sąlyga, norint organizacijai tapti besimokančia yra vadovo požiūris ir nuostatos. Pirmas tos organizacijos, kuriose vadovai sugebės mobilizuoti žmogiškuosius išteklius, ir visų pirma, ne personalui, o sau kels asmeninius tobulėjimo standartus ir griežtai jų laikysis, tobulins saviugdą bei filosofiją

(Garalis, 1999). Todėl iš aukščiausio lygio vadovų - lyderių, kurie skatins tokią intensyvią intelektualinę ir kultūrinę mobilizaciją besimokančioje mokykloje, bus reikalaujama asmeninės drąsos, sąžiningumo bei konstruktyvaus mąstymo.

Sugebėjimas strategiškai mąstyti, planuoti.

Bagdonienė ir kt. (2004) besimokančios organizacijos vadovus pristato kaip lyderius, kurių suformuluotą organizacijos viziją palaiko darbuotojai. **Lyderiai formuoja misiją, tikslus ir bazines kultūros vertybes, sąlygojančias darbuotojų elgseną ir požiūrį į darbą.** Vadovo talentas pasireiškia jo sugebėjimu suprasti susidariusią kultūrą organizacijoje ir ją kryptingai ugdyti. Aukščiausio lygio vadovas svarbiausiu vadybos uždaviniu turėtų laikyti kultūros sukūrimą ir vystymą. Į šį procesą turi įsijungti visi darbuotojai, nes kultūra - sudėtingo grupinio mokymosi ir tik iš dalies vadovo elgsenos rezultatas.

Būtent strategija ir yra ta erdvė, kurioje yra kuriama organizacijos vizija ir misija. Kitaip tariant - tai organizacijos ateities perspektyva, kuri yra: aiški ir suprantama; ambicinga, bet realiai įmanoma; mobilizuojanti ir nuteikianti darbuotojus veiksams; sudaranti jiems sąlygas augti ir tobulėti. Kaip teigia Senge (1990, p. 352) „mokymosi organizacijų vadovai gali pradžioje siekti savos vizijos, bet išmokę atidžiai įsiklausyti į kitų vizijas, jie galiausiai ima suvokti, kad jų asmeninė vizija tėra didesnės visumos dalis. Tai nereiškia, kad sumažėja vadovo atsakomybė už viziją ir visą organizacijos kultūrą - priešingai, dažniausiai ji tik dar labiau padidėja“. Tačiau **vadovas - lyderis anaipol nesistengia primesti kitiems savosios vizijos**, nes būtent besimokančių organizacijų **lyderiai pasižymi gebėjimu konceptualizuoti savo strategines įžvalgas**, kad jos taptų prieinamos visiems, atviros klausimams bei kritikai ir tobulinimui.

Didesni sunkumai, tačiau naujos galimybės numatant mokyklos, kaip besimokančios organizacijos strategiją, išryškėja tuomet, kai vadovų vaidmuo tokiose mokymosi organizacijose ima keistis. Tuomet mokymo planai turi būti derinami su veiksmingais ir įvairiais mokymo(si) metodais bei kūrybiška mokyklos organizacija, siekiant spartinti visų besimokančiųjų pažangą, o tai labiausiai priklauso nuo mokyklos vadovo - lyderio gebėjimo strategiškai mąstyti ir planuoti. **Mokyklų, kurios mokosi vadovai - lyderiai tvirtai laikosi trijų principų:** tikslo vienovės, galios suteikimo derinimo su atsakomybe, teigiamų ypatybių akcentavimo, o tai sudaro galimybę šioms mokykloms sistemingai plėtoti bendrą tikslą ir bendrus veiksmus.

Senge (1990), tirdamas **besikeičiantį vadovo vaidmenį besimokančiose mokyklose, nustatė, kad jų lyderiai privalo:** išmokti laikyti moksleivius svarbiausiu savo dėmesio objektu, dalytis valdžia, skatinti rizikai ir domėjimuisi palankų klimatą bei veiklą, negailėti laiko bendrauti su moksleiviais, mokytojais, visuomene ir į pirmą diskusijų, veiksmo bei nuolatos vykstančio pervertinimo vietą visada kelti bendrąją mokyklos viziją. Tačiau, gausėjant mokyklose mokytojų vadovų (klasių auklėtojai, kolegos konsultantai, profesinio rengimo specialistai, kvalifikacijos

kėlimo ir mokymo programų specialistai ir pan.), direktoriai susiduria su naujomis dilemomis, kaip vadovauti mokyklai, bei tuo, kokios galimybės atsiveria mokytojams. Be to prie sunkumų, susijusių su smarkiai išaugusiu naujojo darbo (t.y. pagalba vadovauti mokymosi organizacijai labai sudėtingomis sąlygomis) sudėtingumu, prisideda ir gausūs nukrypimai nuo oficialių strategijų, reglamentuojančių mokyklos savivaldą. Daugelis reformų žlunga, nes pernelyg giliai įklimpsta į struktūros ir teisės klausimus, užuot telkusios dėmesį į mokymą, mokymąsi ir pagalbinės bendradarbiavimo kultūras, todėl vadovas dažniausiai atsiduria kryžkelėje. Atsižvelgiant į tai tik galima patvirtinti, kad **šiuolaikinei besimokančiai mokyklai iš tiesų reikalingi gebantys strategiškai mąstyti ir planuoti vadovai - lyderiai**, kurie pasinaudodami savo gebėjimais ir kompetencijomis, galėtų priimti tokius sprendimus, kurie būtų naudingiausi organizacijoms, vykdančioms pokyčius.

Sugebėjimas inicijuoti kaitą ir jai vadovauti organizacijoje.

Kaip teigia Everard ir Morris (1997), **gebėjimas kurti ateitį ir jai vadovauti taip yra tai, kas skiria gerą vadovą nuo blogo arba vadovą nuo lyderio**. Stebint žmones, kuriems geriau nei kitiems sekasi vadovauti sudėtingoms arba šiuolaikinėms besimokančioms organizacijoms, turinčioms įgyvendinti svarbius pokyčius, matyti, kad jie paprastai turi išskirtinių specifinių žinių, įgūdžių, asmeninių nuostatų bei vertybių ir geba visa tai suderinti, priimdami daugybę organizacijos vadovavimui svarbių sprendimų.

Vadovų sugebėjimo inicijuoti kaitą ir jai vadovauti problema itin išryškėja šiuolaikinėse bendrojo lavinimo mokyklose, kadangi jose vadovauja puikūs pedagogai, bet ne vadybos žinovai bei praktikai. Be to nedaug esama tobulų vadovų, kurie turėtų visas minėtas būtinas savybes, reikalingas siekiant inicijuoti kaitą bei jai vadovauti. Tačiau žinoti, kokio tipo žmogus gali gerai vadovauti kaitai, yra pravartu ir atrenkant vyresnįjį personalą, ir numatant lyderius bei nustatant, kurias savybes reikia tobulinti.

Stewarl (1983), britų psichologė ir verslo konsultantė, išvardijo tokias **gerai gebančių vadovauti pokyčiams žmonių savybes**:

1. Jie tiksliai žino, ką nori pasiekti.
2. Jie geba paversti norus praktiniais veiksmais.
3. Jie siūlomas permainas gali matyti ne tik savo akimis, bet ir kitų požiūriu.
4. Jie nesirūpina, kad liks vieni be kitų paramos.
5. Jie negarbina tradicijų, tačiau paiso patirties.
6. Jie planuoja lanksčiai, derindami tikslus su turimomis priemonėmis.
7. Jie nesibaido kliūčių.
8. Jie panaudoja aplinkybes, kad galėtų įgyvendinti pokyčius.
9. Jie tiksliai paaiškina pokyčius.

10. Jie įtraukia į kaitos vadybą personalą ir garantuoja jiems saugumą.
11. Jie nepradeda kitų pokyčių tol, kol neįsisavinami pradėtieji.
12. Jiems pokytis - racionalus sprendimas.
13. Jie keisdami, kur tik įmanoma, asmeniškai pastiprina žmones.
14. Jie pateikia kuo daugiau informacijos apie galimus rezultatus.
15. Jie parodo, kad pokyčiai „yra susiję su verslu“.
16. Jie jau yra sėkmingai įgyvendinę ne vieną reformą (Everard, Morris, 1997, p. 249 - 250).

Taigi, kaip galima pastebėti, dauguma čia pateiktų **savybių, būdingų kaitą inicijuojantiems lyderiams galima būtų laikyti įgimtomis**, bet yra ir tų, kurias galima nuolatos tobulinti. Išryškintos gebančių valdyti kaitą lyderių savybės, turėtų būti būdingos ir šiandieninės bendrojo lavinimo mokyklos vadovams, nes **vadovavimas besimokančioje organizacijoje yra suprantamas kaip kaitos vadyba**, - tai rūpestis dėl to, kaip planuoti organizacinį mokymąsi, kaip palengvinti mokymąsi, kaip mokymuisi naudoti išteklius ir kaip organizuoti bei vertinti mokymąsi (Dalin, Rolff ir Kleekamp, 1999).

Analizuojant mokyklas, kaip besimokančias iš ryškėja dar viena tendencija, kad pastarosiose organizacijose kaita dažnai yra **siejama su „mokymosi“ mokyklos kūrimu**. Fullan (1998) pateikė praktinių patarimų vadovams, kurie siekia sukurti tokią „mokymosi“ mokyklą: vadovas turi suprasti mokykloje vyraujančią kultūrą; vertinti turimus mokytojus; plėsti tai, kas atrodo vertinga; remti tai, kas yra vertinga; skatinti bendradarbiavimą; skatinti iniciatyvą, bet ne įsakinėti; biurokratija naudojama darbui palengvinti, o ne varžyti; palaikyti ryšį su aplinka.

Sugebėjimas įgalinti ir motyvuoti darbuotojus.

Vadovavimas tam tikra prasme yra darbo atlikimas kitų žmonių pagalba, o vienas tokių būdų yra **pareigų arba tam tikrų užduočių delegavimas pavaldiniams**. Tai yra **pagrindinė įgalinimo ir motyvavimo priemonė**, duodanti keleriopą naudą. Akivaizdžiausia delegavimo nauda yra ta, kad tai yra veiksmingas pavaldinių mokymo būdas. Vadovas, arba lyderis, organizuodamas darbą, yra atsakingas už savo padalinio darbo rezultatų gerėjimą, kuris pasiekiamas didinant pavaldinių kompetenciją.

Delegavimas yra motyvavimo priemonė tiek pavaldiniams, tiek pačiam vadovui. Deleguodamas vadovas pavaldiniui suteikia iššūkį ir užduočių įvairovę, rodo pasitikėjimą, leidžia sužinoti ir padaryti ką nors naujo, kelti savo dalykinę ir socialinę kompetenciją. Pavaldiniai įgyja užduoties nuosavybės jausmą ir aktyviau įsitraukia į įmonės veiklą. Delegavimas tampa iššūkiu pačiam vadovui, nes tam reikia ir drąsos, ir pasitikėjimo, ir sugebėjimų įtikinti bei paskatinti žmones.

Sprendimo teisės ir atsakomybės perdavimas, anot Petkevičiūtės ir Kaminskytės (2003) - tai vadovo pasitikėjimo savo ir pavaldinių jėgomis išraiška. Deleguodamas vadovas rizikuoja,

tačiau už tai gauna ne tik tiesioginius darbo rezultatus, bet ir pavaldinių paramą, nes pasitikėjimas gimdo pasitikėjimą, kaip ir atvirkščiai - nepasitikėjimas tampa nepasitikėjimo priežastimi. O pasitikėjimas savo darbuotojais skatina jų motyvaciją, nes pastarieji jaučiasi reikšmingi ir reikalingi organizacijoje.

Reikia pažymėti, kad **delegavimas besimokančioms organizacijoms taip pat turi labai didelę reikšmę**, todėl šių organizacijų lyderiai turėtų visokeriopai skatinti darbuotojus prisiimti atsakomybę. Kadangi **teisingas delegavimas** - organizacijos efektyvumo didinimas, pavaldinių parama lyderiui, pasitikėjimo didinimas, atsakomybės formavimas. **Delegavimo rezultatai** - požiūrio į darbą kaita, sugebėjimas įveikti sudėtingas užduotis, lojalumas organizacijai, naujų įgūdžių įgijimas.

Analizuojant mokyklas, kaip besimokančias organizacijas, galima pastebėti, kad tokiose organizacijose **įgalinimo ir motyvavimo procesas dažniausiai siejamas su mokymusi ir tobulėjimu, nes besimokančiai mokyklai yra būdingas skatinančio organizacijos klimato kūrimas**, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui (Stoll, Fink, 1998; Hargreaves, 1999; Simonaitienė, 2001 ir kt.). Mokykloje, kuri mokosi, nuolat skatinamas ir palaikomas mokymosi procesas: sudaromos sąlygos, remiamas suaugusiųjų mokymasis, skatinama atsakomybė už savo tobulėjimą, kiekvienam organizacijos nariui priskiriami kritiškų vertintojų vaidmenys. Tokioje organizacijoje nuolat vyksta veiklos vertinimo ir karjeros planavimo diskusijos, rūpinamasi darbuotojų mokymusi ir į jį investuojama (Stoll, Fink, 1998).

Sugebėjimas efektyviai komunikuoti ir bendradarbiauti.

Komunikacija - tai viena iš žmonių bendravimo sričių, kurią kiekvienas lyg ir gerai supranta, bet sunkiai gali paaiškinti ir apibrėžti. Komunikacijos efektyvumas organizacijoje nukenčia tuomet, kai ta pati informacija perduodama per kelis asmenis. Tai tampa ypač problematiška organizacijose su daug hierarchinių lygių, nes su kiekvienu lygiu dalis informacijos prarandama.

Pasak Stoner, Freeman ir Gilbert (1999) **paprastai komunikacija organizacijoje yra suvokiama** iš viršaus žemyn, tuomet kai vadovai perduoda informaciją darbuotojams apie įmonės politiką, taisykles, procedūras; paaiškina kaip viena užduotis siejasi su kita; informuoja apie tai, kiek efektyviai žmonės veikia; išaiškina organizacijos misiją, viziją, tikslus ir uždavinius. Tačiau ši komunikacija nėra pakankamai efektyvi, kadangi **šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje komunikacija reikalinga abipusė**. Organizacijose atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojai šio tipo (abipusę) komunikaciją vertina kaip pačią svarbiausią ir daugiausiai naudą duodančią iš visų darbinių sąveikų. Tačiau iš kitos pusės - dalyvavimas tokioje komunikacijoje vertinamas kaip pats sudėtingiausias.

Pastaruoju metu išryškėja tendencija, kad **komunikaciją organizacijoje svarbu užtikrinti ne tik vertikaliuoju informacijos judėjimu** (iš vadovų pavaldiniams ir iš pavaldinių - vadovams), **bet ir horizontaliuoju**, t.y., keitimąsi informacija tarp organizacijos narių, dirbančių tame pačiame ar skirtinguose organizacijos padaliniuose, kadangi sklandžiai vykstanti horizontali komunikacija padeda sėkmingiau koordinuoti užduotis ir dalintis informacija, spręsti išskylančias problemas ir konfliktus. Be to, turėdami galimybių bendrauti tarpusavyje, darbuotojai tiesiog užmezga daugiau jiems malonių santykių ir tai teigiamai bei motyvuojančiai veikia darbuotojus. Todėl, galime teigti, kad **sugebėjimas efektyviai komunikuoti - labai svarbus organizacijos veikloje ir dažniausiai priklausantis nuo organizacijos lyderių**. Lyderiui, siekiančiam efektyvaus komunikavimo ir bendradarbiavimo, labai svarbu naudoti tiek vertikalias, tiek horizontalias komunikacines kryptis.

Remiantis vadybine literatūra (Šilingienė, 2004; Appleby, 2003; Stoner, Freeman, Gilbert, 1999 ir kt.) galima teigti, kad **efektyvi komunikacija - labai svarbus veiksnys organizacijos veikloje, o organizacijos lyderis** turėtų būti atviras jos nariams, pasiruošęs nuolat komunikuoti ir bendradarbiauti.

Mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje bendradarbiavimas ir komunikacija yra suvokiama kaip veiksmingiausios skatinimo ir motyvavimo formos, kadangi šie procesai yra vertinami kaip skatinantys mokytojų profesinį augimą ir mokyklos tobulinimą iš vidaus, o kartu ir plačiai pripažįstami kaip garantuojantys sėkmę diegiant iš išorės (Hargreaves, 1999).

Bendradarbiavimo kultūra dažniausia skatina mokytojus dirbti drauge ar siekti tikslų, bet ne vykdyti kitų numatytus tikslus. Mokytojai yra veikiau kaitos iniciatoriai, o ne vykdytojai. Be to bendradarbiavimas skatina mokytojus žvelgti į kaitą ne kaip į užduotį, kurią reikia atlikti, bet kaip į nesibaigiantį nuolatinio tobulinimo procesą siekiant, pirma, vis geresnių rezultatų ir, antra, ieškant būdų spręsti greitai besikeičiančias problemas (Hargreaves, 1999). Taigi, skatindamas sieti bendrą apmąstymą, profesinį mokymąsi ir suvienytą išmanymą, **bendradarbiavimas yra pagrindinis organizacijos mokymosi principas**.

Taigi, išanalizavus įvairius mokslinius šaltinius vadovo - lyderio kompetencijų mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje tema, reziumuojant galima teigti, kad mokyklos, kaip besimokančios organizacijos lyderio kompetencijų sąrašė svarbiausios yra šios:

1. sugebėjimas lyderiauti ir dirbti komandoje;
2. sugebėjimas strategiškai mąstyti ir planuoti;
3. inicijuoti kaitą ir jai vadovauti organizacijoje;
4. sugebėjimas įgalinti ir motyvuoti darbuotojus;
5. sugebėjimas efektyviai komunikuoti ir bendradarbiauti.

Apibendrinus vadovų - lyderių raiškos galimybių šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje teorinius aspektus, galima daryti tokias esmines išvadas:

- Pastaruoju metu daug mokslinių darbų yra paskirta įvairioms **lyderiavimo teorijoms išanalizuoti bei siekiant sudaryti svarbiausių, lyderiams būdingų bruožų, gebėjimų, asmeninių savybių ir kompetencijų sąrašą.** Tačiau iki šiol vis dar nėra aišku, kokia lyderiavimo teorija yra efektyviausia konkrečioje situacijoje ar organizacijoje, kokie lyderio asmeniniai bruožai turėtų būti svarbiausi, vadovaujantis viena ar kita lyderiavimo teorija.

- **Vadovavimas nuo lyderiavimo skiriasi iš esmės tuo,** kad vadovui jau yra suteikti tam tikri įgaliojimai, atlikti vieną ar kitą užduotį, kai tuo tarpu lyderis remiasi neformalia valdžia ir atsakomybe. Tačiau formali valdžia dar negarantuoja efektyvaus vadovavimo ir sugebėjimo pasiekti gerų rezultatų, pasitelkiant organizacijos žmogiškuosius išteklius - žmones, todėl kiekvienas šiuolaikinės, modernios ar besimokančios organizacijos vadovas turi tapti lyderiu.

- Šiandien **lyderiavimas yra itin svarbus ir reikšmingas procesas besimokančioms organizacijoms,** kadangi tai yra procesas, kurio metu lyderis įtakoja kitus asmenis, siekdamas įvykdyti organizacijos tikslus ir organizacijos veiklą nukreipti ta linkme, kuri garantuotų pastarajai didžiausią sėkmę. Praktika rodo, kad **pasitelkiant lyderiavimą, kaip vieną efektyviausių vadovavimo būdų,** organizacija tampa darnesnė, tarp darbuotojų yra sukuriama stipresni tarpusavio ryšiai, kurie skatina tobulėti bei mokytis vieniems iš kitų.

- **Šiuolaikinėje besikeičiančioje visuomenėje požiūris į organizacijos vadovą, jo misiją, vaidmenį, vadovavimo stilius ir funkcijas keičiasi kardinaliai, tačiau pagrindinės tiesos** - paties vadovo, organizacijos ir apskritai visos valdymo sistemos veiksmingumas priklauso nuo to, kiek energijos vadovas sugeba išgauti iš kiekvieno pavaldinio ir kur ją kreipia - **išlieka nepakitusios.** Todėl besimokančių organizacijų vadovų vaidmenų ir funkcijų suvokimo evoliucija pastaruoju metu įgyja dar didesnę pagreitį, nors kai kurie dabartiniai principai ir koncepcijos išlieka kaip dalis vadovavimo stilių ir būdų, tačiau jie taikomi naujame šiandieniniame kontekste, o vadovavimo efektyvumas užtikrinamas naujais metodais, pagrįstais naujomis vertybėmis.

- **Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos lyderio kompetencijų sąraše svarbiausios yra šios:** sugebėjimas lyderiauti ir dirbti komandoje; sugebėjimas strategiškai mąstyti ir planuoti; inicijuoti kaitą ir jai vadovauti organizacijoje; sugebėjimas įgalinti ir motyvuoti darbuotojus; sugebėjimas efektyviai komunikuoti ir bendradarbiauti.

2. VADOVŲ - LYDERIŲ RAIŠKOS GALIMYBIŲ TYRIMAS ŠIUOLAIKINĖJE BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE

2.1 Tyrimo metodologinės nuostatos ir organizavimas

Vadovų - lyderių raiškos galimybių tyrimu šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje buvo siekiama įvertinti ar šiuolaikinės bendrojo lavinimo mokyklos vadovas reiškiasi kaip lyderis ir kokios kompetencijos yra būdingos šiam vadovui - lyderiui. Empirinis tyrimas yra konstatuojamojo pobūdžio, nes jame sudaroma galimybė identifikuoti vadovų - lyderių raišką šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje.

Pagrindinis tyrimo tikslas - įvertinti vadovų - lyderių raiškos galimybes šiuolaikinės Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos formavimosi sąlygomis.

Uždaviniai:

1. Iširti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos formavimosi tendencijas.
2. Įvertinti vadovų - lyderių kompetencijas šiuolaikinėje besimokančioje mokykloje.

Taip suformuluoti uždaviniai sudaro šio darbo tyrimo pagrindą. Siekiant iškelto tyrimo tikslo buvo **suformuotas tyrimo instrumentarijus** (žr. 2 lentelė) bei **pasirinkti tyrimo kriterijai**.

Nekintantis tyrimo kriterijus yra vadovas - lyderis besimokančioje organizacijoje.

Kintamieji tyrimo kriterijai buvo suformuluoti remiantis teorinėje darbo dalyje išryškintais mokyklos, kaip besimokančios organizacijos bruožais bei apibrėžtomis esminėmis besimokančios mokyklos lyderio kompetencijomis. Kiekvienam kintamam tyrimo kriterijui buvo suformuluoti teiginiai, kurie padėjo įvertinti vieno ar kito kriterijaus raišką. Kintamieji tyrimo kriterijai yra pateikiami apibūdinant diagnostinius blokus.

Tyrimas apima du diagnostinius blokus:

I diagnostinis blokas (mokyklos, kaip besimokančios organizacijos formavimosi tendencijos) sudaro galimybę identifikuoti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos formavimosi tendencijas, remiantis teorinėje darbo dalyje mokslininkų *Pedler, Burgoyne* ir *Boydell* (1991) išryškintais besimokančios organizacijos bruožais. Šių autorių išskirti besimokančios organizacijos bruožai buvo pasirinkti todėl, kad jie apibūdinti detaliausiai, o tai labai svarbu, norint atlikti išsamų tyrimą.

I diagnostinio bloko kintamieji kriterijai yra: strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas, dalyvaujant visiems organizacijos nariams, kaip mokymosi procesas; padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimas; lanksti ir atvira besimokanti organizacija; informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida besimokančioje organizacijoje; skatinančio besimokančios organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui.

**Vadovų - lyderių raiškos galimybių tyrimo šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje
instrumentarijus**

Kriterijus	Teiginiai
I diagnostinis blokas - mokyklos, kaip besimokančios organizacijos formavimosi tendencijos	
1. Strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas, dalyvaujant visiems organizacijos nariams, kaip mokymosi procesas.	1. Numatant organizacijos strateginius tikslus, dalyvauja visi organizacijos nariai. 2. Mokykloje mokytojai gali realizuoti savo sumanymus ir idėjas, jaučiasi įnešantys indėlį į mokyklos veiklą. 3. Mokytojams ir vadovams pakanka žinių, kaip formuluoti savo tikslus, derinant savuosius siekius su kitų.
2. Padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimas.	4. Tarp mokytojų nevyksta konkurencinė kova, jaučiasi geranoriškumas ir noras padėti, suvienyti jėgas ir dalytis turimais ištekliais, klausytis kitų idėjų ar siūlymų. 5. Kreipimasis patarimo ar pagalbos į kolegą nėra vertinamas kaip neišmanymas ar kompetencijos stoka. 6. Vadovai mielai priima organizacijos narių siūlymus, o išsakyta kritika suvokiama kaip galimybė tobulėti.
3. Lanksti ir atvira besimokanti organizacija.	7. Mokykloje skatinami eksperimentai, taikoma darbo atlikimo būdų įvairovė, diegiamos naujovės. 8. Mokytojui svarbu domėtis, kokius „reikalavimus“ kelia nuolat kintanti aplinka (darbo rinka, universitetai ir t.t.) ir aktyviai reaguoti į išorės pasikeitimus. 9. Mokytojams patinka dirbti grupėse, nes tai padeda greičiau pasiekti geresnių rezultatų.
4. Informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida besimokančioje organizacijoje.	10. Mokytojai yra patenkinti informacijos sklaida mokykloje. 11. Mokytojams pakanka žinių ir gebėjimų, kaip rinkti, saugoti bei analizuoti informaciją iš aplinkos. 12. Mokytojams pakanka žinių ir gebėjimų, kaip naudotis informacinėmis technologijomis, kaip panaudoti jas mokyme(si).
5. Skatinančio besimokančios organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui.	13. Mokykloje yra puikios mokymosi sąlygos mokytojams, vadovai skatina mokytis ir palaiko besimokančiuosius. 14. Mokytojai fiksuoja savo pedagoginės veiklos įvykius (pastebėjimus, nesklaidumus), tam, kad ateityje tobulintų savo veiklą. 15. Kiekvienas organizacijos narys mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

II diagnostinis blokas - vadovų - lyderių kompetencijų įvertinimas šiuolaikinėje besimokančioje mokykloje	
1. Lyderiavimas ir sugebėjimas dirbti komandoje.	1. Švietimo įstaiga dirba sėkmingai, kaip viena komanda. 2. Organizacijos vadovas padeda pavaldiniams spręsti su darbu susijusias, asmenines ir kitokias problemas. 3. Vadovui - lyderiui reikia nuolat mokytis, tobulėti.
2. Strateginis mąstymas ir planavimas.	4. Organizacijos vadovui puikiai sekasi numatyti ir prognozuoti švietimo įstaigos įvykius ir problemas. 5. Mokyklos vizija, misija bei tikslai sutampa su asmeniniais darbuotojų tikslais. 6. Švietimo įstaigos vadovas visada priima sprendimus, naudingiausias organizacijai.
3. Kaitos inicijavimas ir gebėjimas jai vadovauti organizacijoje.	7. Organizacijos vadovas siekia sukurti švietimo įstaigą kaip besimokančią organizaciją. 8. Informacija apie darbuotojų veiklos įvertinimą panaudojama planuojant švietimo įstaigos plėtrą. 9. Yra parengta veiksminga naujų darbuotojų adaptacijos švietimo įstaigoje sistema.
4. Darbuotojų įgalinimas ir motyvavimas.	10. Mokyklos vadovas siekia, kad pavaldiniai teiktų savo pasiūlymus, formuojant organizacijos kultūrą, sprendžiant iškilusias problemas. 11. Organizacijoje egzistuoja efektyvi personalo motyvavimo sistema (darbuotojai skatinami už gerus darbo rezultatus, pastangas dirbti geriau, sudaromos mokymosi sąlygos, kvalifikacijos kėlimo galimybės). 12. Švietimo įstaigos vadovas pasitiki savo pavaldiniais, deleguoja užduotis.
5. Efektyvus komunikavimas ir bendradarbiavimas.	13. Ugdyimo įstaigos vadovas perduoda visą informaciją darbuotojams apie švietimo įstaigą (gerą ir blogą). 14. Organizacijos vadovas skatina efektyvų komunikavimą ir bendradarbiavimą, deleguodamas darbuotojams užduotis, kurias reikia atlikti grupėmis. 15. Švietimo įstaigoje komunikacija vyksta ne tik vertikaliuoju, bet ir horizontaliuoju informacijos perdavimu.

II diagnostinis blokas (vadovų - lyderių kompetencijų įvertinimas šiuolaikinėje besimokančioje mokykloje) sudaro galimybę įvertinti ar šiuolaikinėje bendrojo lavinimo mokykloje vadovas reiškiasi kaip lyderis ir kokios kompetencijos yra būdingos šiam vadovui - lyderiui, remiantis teorinėje darbo dalyje mokslininkų Osborne ir Gaebler (1992) išryškintomis vadovams - lyderiams būdingomis kompetencijomis. Šių autorių apibrėžtos lyderių kompetencijos buvo pasirinktos todėl, kad jie pateikia daugiausiai kompetencijų, būdingų lyderiams, nepaisant jų

veiklos srities ar specifikos. Šiuo atveju, pasirenkant tyrimo kriterijus buvo pasirinktos tik tos lyderių kompetencijos, kurios, kaip galima daryti prielaidą, gali būti būdingos mokyklų, kaip besimokančių organizacijų vadovams.

II diagnostinio bloko kintamieji parametrai yra: lyderiavimas ir sugebėjimas dirbti komandoje; strateginis mąstymas ir planavimas; kaitos inicijavimas ir gebėjimas jai vadovauti organizacijoje; darbuotojų įgalinimas ir motyvavimas; efektyvus komunikavimas ir bendradarbiavimas.

Siekiant įvertinti pasirinktus kintamus tyrimo kriterijus buvo **parengta anketa**, apimanti abu diagnostinius blokus dviem variantais. Vienas iš jų buvo skirtas vadovams, antrasis - mokytojams. Dauguma **anketos (klausimyno) teiginių** buvo vienodi, apklausiant abi respondentų grupes (žr. 3 lentelė), kas sudarė galimybę minėtų grupių (vadovų ir mokytojų) respondentų atsakymus tiesiogiai lyginti tarpusavyje ir objektyviau įvertinti gautus tyrimo rezultatus.

3 lentelė

Vertinimui pateiktų teiginių palyginamumas skirtingose (pagal pareigybes) respondentų grupėse

Respondentai	Teiginių formuluotės
Vadovai	Jūsų vadovaujamas kolektyvas dirba sėkmingai, kaip viena komanda.
Mokytojai	Jūsų vadovo(ės) dėka švietimo įstaiga dirba sėkmingai, kaip viena komanda

Anketą (klausimyną) skirtą vadovams ir mokytojams sudarė du **struktūriniai dariniai**:

- 1) instrukcija (atmintinė),
- 2) diagnostiniai teiginiai (teiginių pavyzdžiai pateikiami 1 ir 2 prieduose), kurie yra įvertinami vadovų ir mokytojų atsakymų „pritariu“, „pritariu (kai kada)“, „nepritariu“ pagalba.

Tyrimo bazė ir dalyviai.

Siekiant objektyviai įvertinti instrumentarijuje išryškintus kriterijus, tyrimas buvo organizuotas Joniškio rajono trijose bendrojo lavinimo mokyklose. Apklausoje dalyvavo 12 vadovų ir 120 mokytojų. **Generalinę aibę** sudarė visi minėtose mokyklose dirbantys asmenys (šiuo metu tiriamose mokyklose dirba 12 vadovų ir apie 180 mokytojų). **Atrankos aibė** buvo atrinkta pagal tikimybinį tiriamųjų grupių pasirinkimo būdą, kai kiekvieno tiriamosios populiacijos elemento tikimybė pakliūti į imtį buvo žinoma. Imties tūris buvo nustatytas imties atsitiktinumo principu, t.y. visi populiacijos elementai turėjo vienodas galimybes patekti į imtį. Taigi imtį sudarė 100 proc. vadovų ir 66,7 proc. visų dirbančiųjų tiriamose mokyklose.

Vadovų grupei atstovavo įvairaus amžiaus, lyties mokyklų vadovai ir jų pavaduotojai, t.y. administracinis personalas. **Mokytojų grupei atstovavo** įvairaus amžiaus, lyties, išsilavinimo bei

skirtingus dalykus mokykloje dėstantys mokytojai. Apklausa vyko 2005 - 2006 metais. Atranka daryta nebuvo, ji buvo grindžiama tiriamųjų savanoriškumo ir tyrimo anonimiškumo principais.

Darbe naudoti šie tyrimo metodai: pagrindinis informacijos šaltinis tyrime buvo bendrojo lavinimo mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonės vadovų - lyderių raiškos galimybių šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje klausimais. Šis informacijos šaltinis lėmė ir pagrindinio tyrimo metodo - **anoniminės apklausos raštu** - pasirinkimą.

Duomenys buvo apdoroti SPSS Windows for 12.0.1 programos paketu.

2.2 Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Sprendžiant pagrindinius tyrimo uždavinius buvo:

1. Ištirtos ir įvertintos mokyklos, kaip besimokančios organizacijos formavimosi tendencijas.

2. Įvertintos vadovų - lyderių kompetencijos šiuolaikinėje besimokančioje mokykloje.

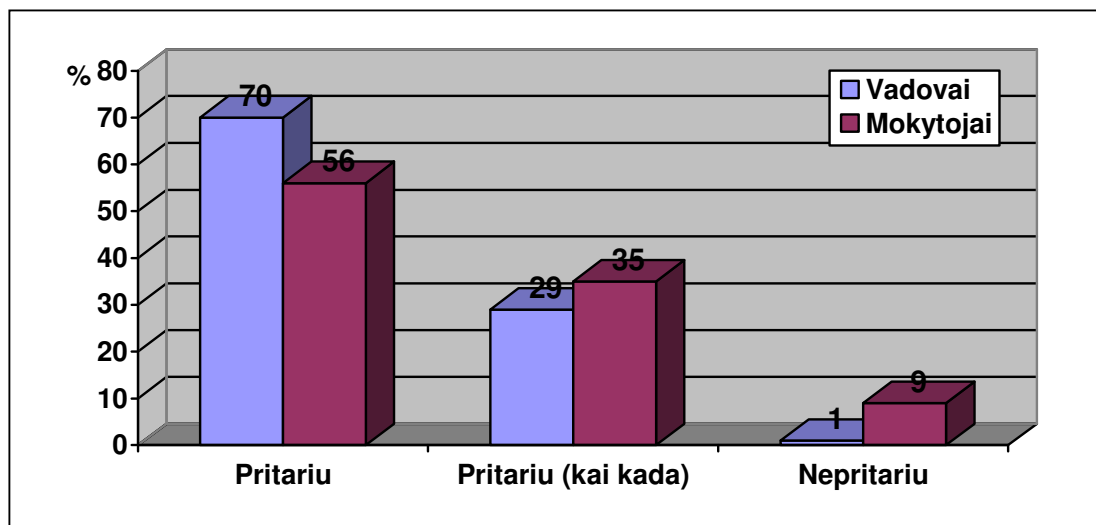
Panagrinėsime gautus tyrimo rezultatus detaliau.

2.2.1 Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos formavimosi tendencijos.

Manoma, kad **mokyklos, kaip besimokančios organizacijos bruožai** yra ženklūs tada, kai dauguma visų apklaustųjų, renkasi atsakymo variantą „pritariu“. Gauti tyrimo rezultatai bus analizuojami remiantis kiekvienu, pirmajame diagnostiniame bloke, išskirtu kriterijumi atskirai.

Strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas, dalyvaujant visiems organizacijos nariams, kaip mokymosi procesas yra vienas iš besimokančios organizacijos bruožų. Jis pabrėžia, kad mokyklos strategijos kūrimas, tikslų ir uždavinių formavimas, realizavimas, vertinimas ir tobulinimas besimokančioje organizacijoje yra sąmoningai organizuojamas kaip mokymosi procesas, o kiekvienas organizacijos narys, dalyvaudamas šiame procese, įprasmina bent dalelę savo tikslų, norų bei lūkesčių. Tyrimo rezultatai parodė, kad net 70 % mokyklų vadovų ir 56 % mokytojų mano, kad šis **besimokančios organizacijos bruožas yra būdingas šiuolaikinėms mokykloms** (žr. 2 pav.). Vadinasi, tiek mokyklos vadovai, tiek jos nariai (galima teigti, kad daugiau nei pusę tiriamųjų mokyklų darbuotojų) pakankamai gerai suvokia, kad bendri tikslai ir atsakomybė už sėkmę yra besimokančiai mokyklai būdingos kultūros normos. Tai reiškia, kad mokyklų nariams pakanka žinių ir gebėjimų, kaip bendrai formuluoti savo tikslus, kurti savo viziją, derinant savuosius siekius su kitų organizacijos narių. Įvertinant tai, galima daryti prielaidą, kad kiekvienas organizacijos narys suvokia, jog nepakanka dalyvauti planuojant mokyklos ateitį, reikia išsipareigoti siekti bendrų tikslų ir būti atsakingam už jų įgyvendinimą. Todėl galima daryti išvadą, kad mokytojai taip pat dalyvauja kuriant ateities strateginius planus, mokyklų viziją ir misiją, peržiūrint

organizacijų tikslus ir uždavinius bei gali mokyklose realizuoti savo sumanymus ir idėjas, jaučiasi įnešantys indėlį į jų veiklą.



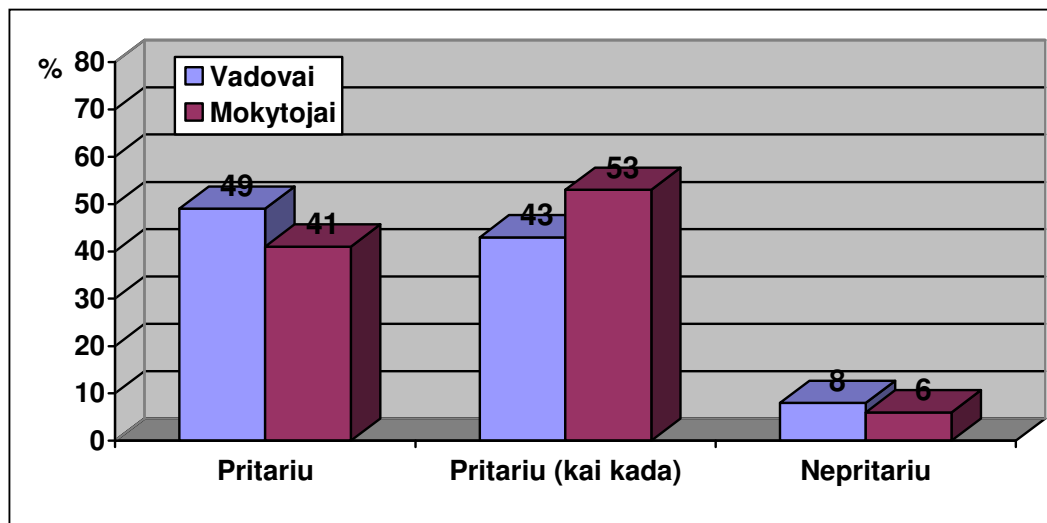
2 pav. Strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas, dalyvaujant visiems organizacijos nariams, kaip mokymosi proceso įvertinimas

Sekantis besimokančios organizacijos bruožas yra padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimas, kuris pabrėžia, jog bendra veikla (bendradarbiavimas) sudaro sąlygas tobulėti vadovams ir mokytojams, mokantis vieniems iš kitų. Ši besimokančios mokyklos bruožą mokytojai ir vadovai įvertino labai panašiai, t. y. 49 % vadovų ir 41 % mokytojų mano, jog mokyklose reiškiasi padalinių bendradarbiavimas (žr. 3 pav.). Vadinasi tik trečdalis vadovų ir mokytojų jaučia vienas kito paramą ir pasitikėjimą, nebijo dalintis savo abejonėmis, prašyti kolegų pagalbos, nesijausdami esą nekompetentingi, kai tuo tarpu likusi (didžioji - 43 % vadovų ir 53 % mokytojų) mokyklų darbuotojų dalis tik „kai kada“ jaučia vienas kito paramą ir mano, kad **šiuolaikinėms mokykloms iš esmės nėra būdingas besimokančios organizacijos bruožas - padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimas**. Todėl galima daryti prielaidą, jog tarp vadovų ir mokytojų vyksta konkurencinė kova, nėra noro dalytis turima informacija, klausytis kitų idėjų, siūlymų. Vadovai ir mokytojai dirba bei mokosi mieliau individualiai, nei bendradarbiaudami, dalindamiesi patirtimi.

Tokių rezultatų pasiskirstymą galėjo sąlygoti tai, kad pastaruoju metu mokyklose situacija nėra stabili, nuolat vykdoma kaita (mokyklų reformos), tiesiogiai įtakoja ir jos vadovus, ir mokytojus, o pastarieji nesijaučia saugūs, bijo prarasti darbo vietas, nes pedagogų skaičius šiandien viršija esančių darbo vietų skaičių, todėl jie priversti konkuruoti tarpusavyje.

Vadinasi galima daryti išvadą, kad šiuolaikinėje mokykloje nėra kuriami bendradarbiavimui palankūs santykiai ir atitinkami gebėjimai, todėl itin svarbu, kad visi mokyklos nariai (tiek vadovai, tiek mokytojai) imtų keisti požiūrį į bendradarbiavimą, nuolatinę informacijos sklaidą, žinių

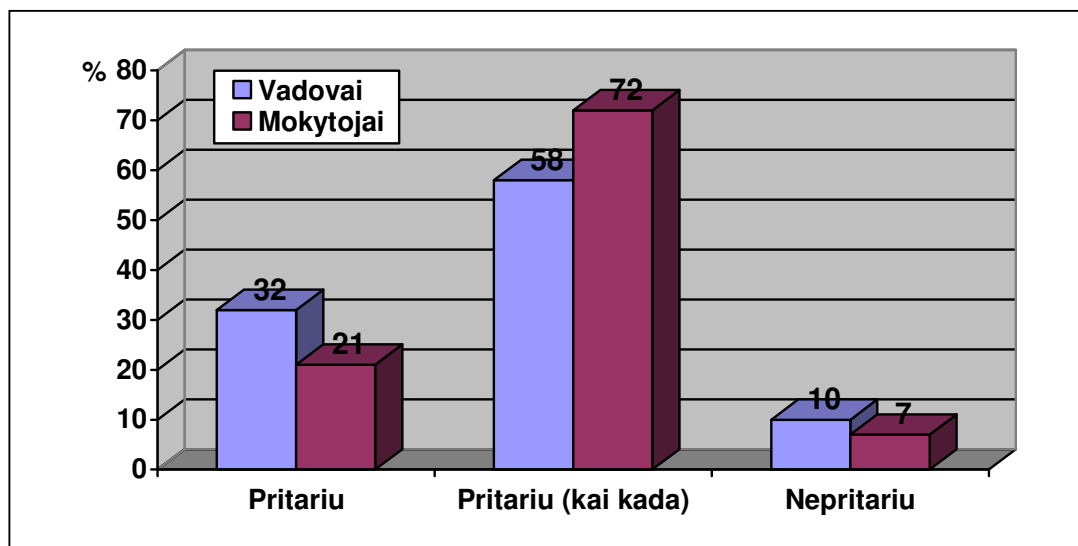
dalijimasi, nes tai lemia ir visų mokyklos narių mokymasi bei mokymasi mokytis kartu, kadangi tik bendra veikla sudaro sąlygas tobulėti mokantis vieniems iš kitų. Be to, besimokančios mokyklos vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti komandiniam mokymuisi, konsultavimui, organizuoti kolegiškus aptarimus, skatinti profesinį dialogą.



3 pav. Padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimo įvertinimas

Lanksti ir atvira besimokanti organizacija - bene mažiausiai apklaustųjų (32 % vadovų ir 21 % mokytojų) pritarimo susilaukęs besimokančios organizacijos bruožas. Daugiausia 58 % vadovų ir 72 % mokytojų, įvertindami šį besimokančios organizacijos bruožą rinkosi atsakymo variantą „pritariu (kai kada)“ (žr. 4 pav.). Vadinasi, dauguma tyrime dalyvavusių mokyklos atstovų mano, jog šiuolaikinės mokyklos tik „kartais“ bendradarbiauja, kuria ir palaiko darbo bei mokymosi santykius su už mokyklų ribų esančiais partneriais: panašaus profilio organizacijomis, kitokia veikla užsiimančiomis organizacijomis, aukštojo mokslo institucijomis, valdžios struktūromis ir kt. Be to, mokyklų vykdomi bendri projektai bei tyrimai, kurie padeda tobulėti kiekvienam individui ir visai organizacijai yra tik epizodiškai užplūstantys pokyčiai, nes tiek vadovai, tiek mokytojai mano, kad jie reiškiasi mokyklose tik „kai kada“. Vadinasi galima teigti, kad nuolatinio tarporganizacinio mokymosi procese šiuolaikinė mokykla nedalyvauja, todėl ji **nėra lanksti ir pakankamai atvira besimokanti organizacija**, todėl mokyklų vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti ir skatinti mokytojus bei mokinius dalyvauti bendruose projektuose bei tyrimuose ne tik mokyklų viduje, bet ir bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis. Mokyklos turėtų siekti būti lankstesnės ir atviresnės, įtraukdamos į šį procesą ne tik mokyklos darbuotojus, bet ir kitus suinteresuotus asmenis - tėvus, miesto bendruomenę, valdžios atstovus ir savo reikmėms panaudoti išorės išteklius tokius, kaip naujus mokslinius atradimus, įvykius, ekspertus ir t. t. Tai sudarytų mokykloms didesnes galimybes tapti besimokančiomis organizacijomis, vykdyti įvairius eksperimentus, kurie suteiktų

specifinių ir išskirtinių kompetencijų bei žinių. Juk mokykla šiandien turi būti atvira pokyčiams ir naujovėms bendruomenė.

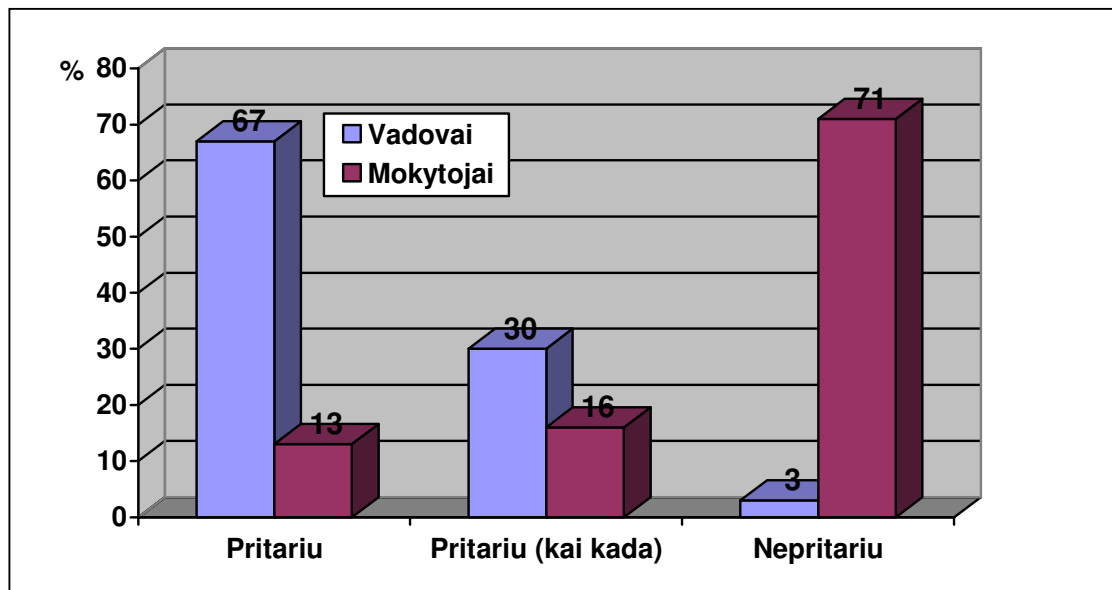


4 pav. Lanksčios ir atviros besimokančios organizacijos įvertinimas

Informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida besimokančioje organizacijoje - tai dar vienas besimokančios organizacijos bruožas, kuri mokyklų vadovai ir mokytojai įvertino gan skirtingai. Vertinant šį besimokančios organizacijos bruožą rezultatai pasiskirstė sekančiai: daugiausia, t. y. 67 %, tyrime dalyvavusių mokyklų vadovų pasirinko atsakymo variantą „pritariu“, kai net 71 % mokytojų visiškai nepritarė šiam teiginiui. Atsakymą „pritariu (kai kada)“ pasirinko 30% mokyklų vadovų ir tik 16 % mokytojų (žr. 5 pav.). Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad **besimokančios organizacijos bruožas - informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje reiškiasi tik iš dalies**. Todėl galima manyti, kad mokytojams mokyklose informacija yra sunkiai prieinama, nors vadovai teigia priešingai. Tyrimo rezultatai rodo, kad mažai mokyklų narių (mokytojų) yra patenkinti informacijos judėjimu, kad ne kiekvienas mokyklose dirbantis mokytojas moka ir gali gauti jam reikiamą informaciją, kad mokytojams trūksta žinių, kaip panaudoti informacines technologijas mokymosi procese. Pastaruoju metu mokyklose diegiamos ir taikomos naujausios informacinės technologijos, tačiau tyrimo rezultatai rodo, jog šis procesas mokyklose vyksta ne pakankamai efektyviai. Be to, informaciniai įgūdžiai - noras, pastangos ir gebėjimai dalytis informacija, laiku ir operatyviai ją pateikti - taip pat nėra pakankamai išvystyti.

Tokių mokytojų atsakymų rezultatų pasiskirstymą galėjo sąlygoti tai, kad pastariesiems neretai trūksta žinių ir gebėjimų, kaip rinkti, saugoti bei analizuoti informaciją iš aplinkos ir prisitaikyti prie vis kintančių situacijų. Vadinasi, mokyklų vadovai nepakankamai dėmesio skiria

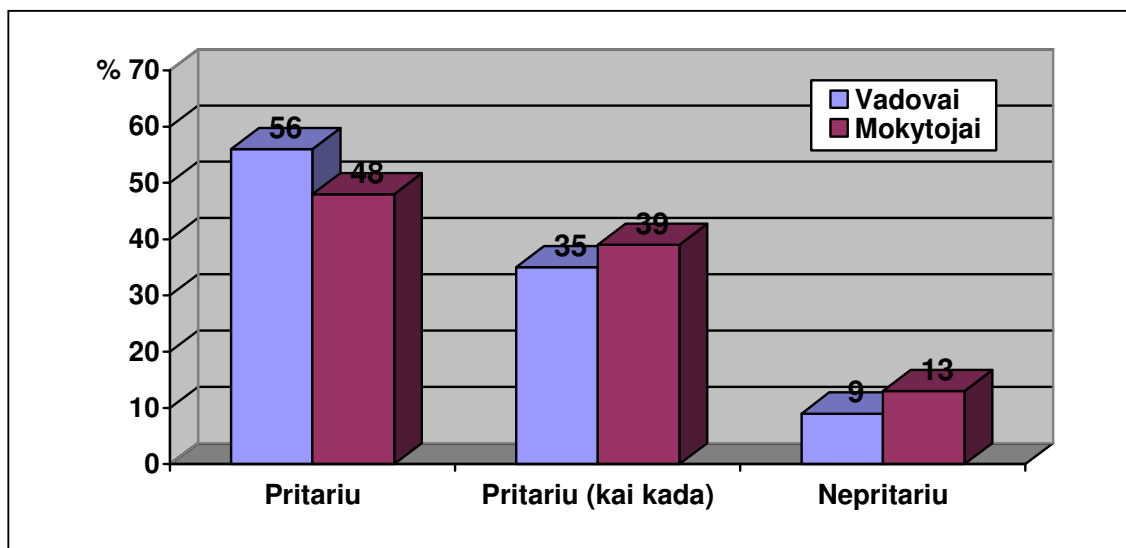
savo artimiausios aplinkos stebėjimui ir šių įgūdžių bei gebėjimų ugdymui jų mokyklų mokytojams. Todėl galima būtų teigti, kad mokyklų vadovai turėtų labiau įtraukti į šį procesą visus savo organizacijos narius, skatinti stebėti, rinkti ir analizuoti informaciją esančią už mokyklų ribų, nes ji gali būti itin naudinga siekiant suvokti vykstančius pokyčius bei prie jų prisitaikyti.



5 pav. Informacijos rinkimo, vertinimo ir sklaidos besimokančioje organizacijoje įvertinimas

Skatinančio besimokančios organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui. Šio besimokančios organizacijos bruožo raišką mokyklose pastebi vėlgi daugiau vadovų (56 %), nei mokytojų (48 %). „Kartais“, pasak tyrime dalyvavusių mokytojų (39 %), mokyklose galima pastebėti vadovų skatinimą mokytis, norą padėti besimokantiems (žr. 6 pav.). Tačiau iš esmės mokyklose nėra pakankamai geros mokymosi sąlygos (trūksta mokymosi priemonių, įrangos ir pan.), organizacijos nariai nenusitekę padėti vieni kitiems, vadovai, o ir patys pedagogai noriai kritikuoja ir pastebi klaidas, rizika ir klaidos nėra išnaudojamos kaip mokymosi galimybės, tarpusavio santykiams būdingas nepasitikėjimas ir baimė. Be to, mokyklose ne visiems darbuotojams sudaroma galimybė tobulinti save. Ši susidariusi situacija, galima manyti, priklauso ne tik nuo vadovų, bet ir nuo pačių mokytojų, kadangi, remiantis tyrimo rezultatais, ne visada ir ne visi mokytojai yra nusiteikę fiksuoti savo pedagoginės veiklos įvykius, tam, kad ateityje galėtų tobulinti savo veiklą ir gebėjimus, be to ne visi mokyklose dirbantys mokytojai mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą. Vadinasi, galima teigti, kad **šiuolaikinėse mokyklose nėra nuolat skatinamas ir palaikomas mokymosi procesas, besimokančios organizacijos klimato kūrimas, nesudaromos sąlygos nuolat mokytis ir**

tobulėti, nors šis besimokančios organizacijos bruožas yra pastaruoju metu itin svarbus ir reikšmingas šiuolaikinei bendrojo lavinimo mokyklai, siekiant tapti besimokančia organizacija.



6 pav. Skatinančio besimokančios organizacijos klimato kūrimo, palaikymo ir galimybės tobulėti kiekvienam organizacijos nariui įvertinimas

Todėl galima būtų teigti, kad šiuolaikinių mokyklų vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti tęstiniam darbuotojų ugdymui, nuolatinio mokymosi poreikio didinimui, profesinei darbuotojų raidai bei įvairių gebėjimų ir kompetencijų tobulinimui, nes ypač mokytojams pastaruoju metu yra svarbus nuolatinio mokymosi būvis, kuris suteikia galimybę lengviau prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, suvokti jos keliamus „reikalavimus“.

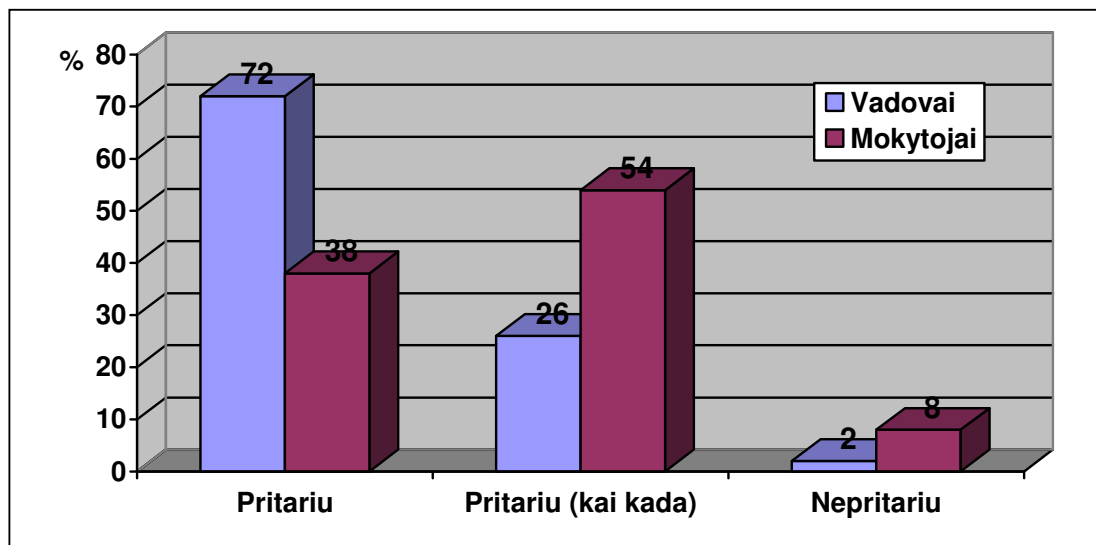
2.2.2 Vadovų - lyderių kompetencijų įvertinimas šiuolaikinėje besimokančioje mokykloje.

Analizuojant gautus tyrimo rezultatus galima manyti, kad **šiuolaikinės mokyklos, kaip besimokančios organizacijos vadovai turi vieną ar kitą, lyderiui būdingą kompetenciją** tada, kai dauguma visų apklaustųjų (vadovų ir mokytojų), renkasi atsakymo variantą „pritariu“. Gauti tyrimo rezultatai vadovų - lyderių kompetencijų įvertinimo šiuolaikinėje besimokančioje mokykloje aspektu, bus analizuojami remiantis kiekvienu, antrajame diagnostiniame bloke, išskirtu kriterijumi atskirai.

Lyderiavimas ir sugebėjimas dirbti komandoje yra viena iš lyderiui būdingų kompetencijų. Analizuojant gautus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad mokytojų teigimu, **šiuolaikinės mokyklos, kaip besimokančios organizacijos vadovams trūksta sugebėjimo dirbti komandoje ir lyderiauti**, nors priešingą nuomonę išreiškė apklausoje dalyvavę vadovai. Todėl, vertinant šią

vadovo - lyderio kompetencija, rezultatai pasiskirstė gan skirtingai: 72 % vadovų ir 38 % mokytojų teigė, kad mokyklų vadovai yra kompetentingi dirbant komandose, todėl geba entuziastingai paveikti savo darbuotojus, t. y. lyderiauti. Kaip galima pastebėti, mokyklų vadovai susiklosčiusią situaciją vertina geriau, nei mokytojai ir mano, kas būtent jų (vadovų) iniciatyvumo, užsidegimo dėka, ugdymo institucija dirba sėkmingai, kaip viena komanda. Mokytojų nuomone (54 %), mokyklos vadovai tik „kai kada“ rodo iniciatyvą visą mokyklos bendruomenę suburti į vieną komandą, o 8 % apklausoje dalyvavusių mokytojų teigia, kad jų mokyklos vadovai nėra lyderiai, nes visiškai neskiria dėmesio tam, kad mokykla dirbtų sėkmingai, kaip viena komanda (žr.7 pav.).

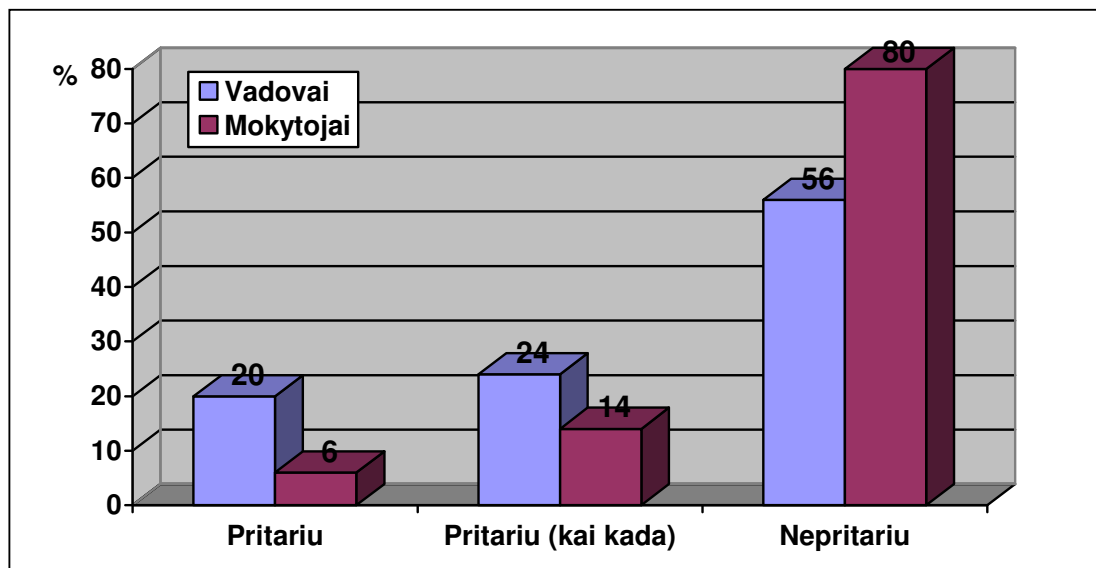
Šias mokytojų nuomones galėjo sąlygoti tai, kad mokyklų vadovai, pasak apklausoje dalyvavusių mokytojų, nesidomi pastarųjų problemomis ir nerodo jokios iniciatyvos padėti spręsti kylančias tiek jų asmenines, tiek su darbu susijusias problemas. Todėl galima daryti prielaidą, kad šiuolaikinių mokyklų vadovams būtina iš esmės keisti požiūrį į kolektyvą kaip komandą, lyderiavimą ir nuolat mokytis bei tobulėti, siekiant ateityje sutelkti bendram darbui visą mokyklos bendruomenę, kad ši sėkmingai dirbtų kaip viena komanda. Nors tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma vadovų turi teisingą nuostatą į mokymąsi ir tobulėjimą, nes pritaria, kad vadovui - lyderiui būtina nuolat mokytis, nes tik mokydamasis vadovas gali įgyti daugiau ir įvairesnių kompetencijų. Atsižvelgiant į tai galima manyti, kad šiuolaikinių mokyklų vadovai tik pritaria nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo svarbai, tačiau patys nedalyvauja šiame procese, netobulina savo kompetencijų ir gebėjimų. Todėl, galima daryti išvadą, kad šiuolaikinės besimokančios mokyklos vadovams svarbu išsiugdyti išskirtinį požiūrį į nuolatinį mokymąsi ir tobulinimąsi, kurio rezultatas turėtų būti gebėjimas dirbti komandoje ir lyderiavimas.



7 pav. Lyderiavimo ir gebėjimo dirbti komandoje kompetencijos įvertinimas

Strateginis mąstymas ir planavimas. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad vienas iš pagrindinių šiuolaikinių, modernių organizacijų vadovų - lyderių gebėjimų yra operatyviai ir teisingai įvertinti besikeičiančią situaciją ir numatyti pagrindinius kelius, kaip prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Todėl šiuolaikinis vadovas - lyderis turi būti pakankamai nuovokus, protingas išradingas ir ryžtingas, sugebantis prognozuoti ir mokantis iki galo realizuoti savo idėjas. Tyrimo rezultatai parodė, kad **šiuolaikinės besimokančios mokyklos vadovui nėra būdingas strateginis mąstymas, o gebėjimas planuoti yra nepakankamas**, nes pasak 56 % vadovų ir dar daugiau 80 % mokytojų, dalyvavusių apklausoje, mokyklų vadovams sunkiai sekasi numatyti ir prognozuoti švietimo įstaigos įvykius ir problemas, organizacijos vizija, misija bei tikslai ne visada sutampa su asmeniniais mokyklų darbuotojų tikslais, o mokyklų vadovai priima sprendimus ne visada naudingiausias mokykloms, kaip besimokančioms organizacijoms (žr. 8 pav.). Todėl galima daryti prielaidą, kad šiuolaikinių mokyklų vadovams trūksta vadybinių gebėjimų, strateginio mąstymo ir planavimo įgūdžių.

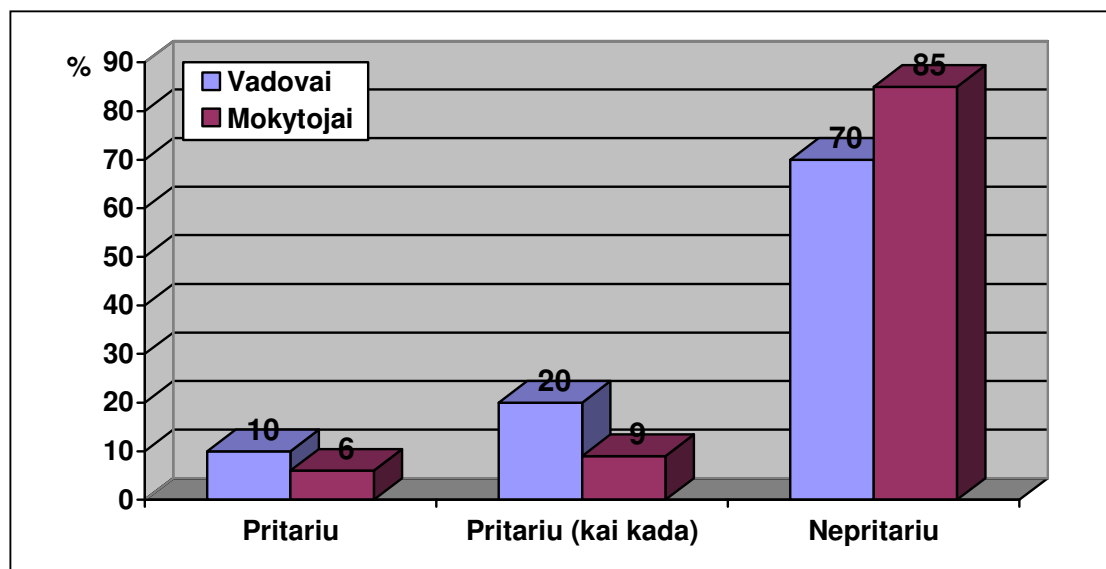
Tokių rezultatų pasiskirstymą galėjo sąlygoti ne tik tai, kad mokyklų vadovams nepakanka minėtų įgūdžių bei gebėjimų, bet ir tai, kad šiandien bendrojo lavinimo mokyklos išgyvena iš tiesų dideles permainas, kadangi švietimo sistema yra nuolat tobulinama, o mokyklos ir jų vadovai nespėja reaguoti į pokyčius ir atliepia šiandieninių, bendrojo lavinimo mokykloms, keliamų reikalavimų. Todėl galima daryti išvadą, jog siekiant, kad šiuolaikinių mokyklų vadovai taptų lyderiais, pirmiausia reikalinga stabilesnė švietimo sistema, kas yra išorinis, nuo pačių mokyklų tiesiogiai nepriklausantis veiksnys, o tik tada vadovų strateginio mąstymo, planavimo, gebėjimo priimti teisingus ir efektyvius sprendimus tobulinimas.



8 pav. Vadovų strateginio mąstymo ir planavimo kompetencijos įvertinimas

Kaitos inicijavimas ir gebėjimas jai vadovauti organizacijoje - sekanti lyderio kompetencija, kuri akcentuojama mokslininkų darbuose. Kaip parodė tyrimo rezultatai, **šios vadovo - lyderio kompetencijos mokyklose raišką, respondentai pastebėjo mažiausiai**, t. y. tik 10 % vadovų ir 6 % mokytojų teigė, kad bendrojo lavinimo mokyklose vadovai inicijuoja kaitą ir geba jai vadovauti, siekia sukurti švietimo įstaigas kaip besimokančias organizacijas, rengia veiksmingas naujų darbuotojų adaptacijos mokyklose sistemas, naudoja informaciją apie darbuotojų veiklos vertinimą, planuojant švietimo įstaigų plėtrą. Dauguma apklaustųjų (70 % vadovų ir 85 % mokytojų) manė, kad šiuolaikinių mokyklų vadovai nesugeba inicijuoti kaitos ir jai vadovauti arba tiesiog neturi tam galimybių (žr. 9 pav.). Galima manyti, kad tokią respondentų nuomonę galėjo įtakoti tai, kad pastaruoju metu dėl pernelyg menko ir fragmentiško dėmesio vadybinei veiklai, mokyklų vadovams dažnai iškyla sunkumų, siekiant inicijuoti kaitą bei vadovauti pokyčių organizacijoms, kai tuo tarpu besimokančių organizacijų lyderiai jau seniai suprato, jog pirmasis žingsnis, žengiant link besimokančios organizacijos sukūrimo yra kaitos inicijavimas, efektyvios, atviros pokyčiams organizacijos vadybos sistemos sukūrimas. Kita priežastis lėmusi tokį rezultatų pasiskirstymą, galėjo būti ta, kad šiandien bendrojo lavinimo mokyklose pernelyg sudėtinga yra inicijuoti pokyčius, kadangi mokyklos yra stabilios, besistengiančios vykdyti reformas ir kaitą „nuleistą iš viršaus“.

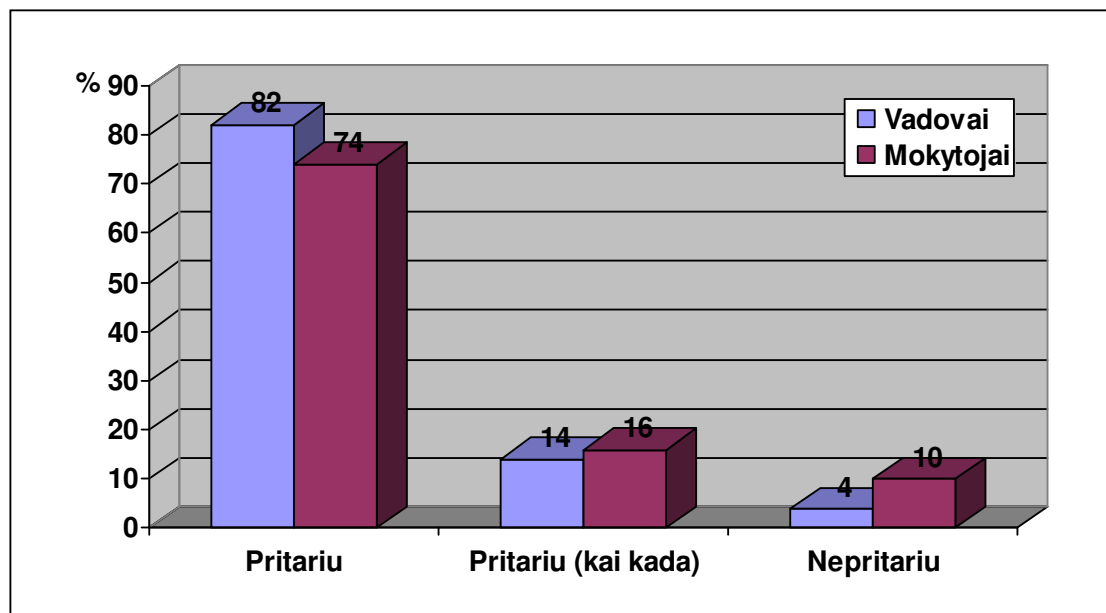
Todėl galima būtų teigti, kad pastaruoju metu vis didėja šiuolaikinių mokyklų poreikis keistis, decentralizuoti savo veiklą, o tokiam procesui vadovauti gali tik ryžtingi ir pasiaukojantys lyderiai. Todėl vadovams prioritetinė problema išlieka pokyčių vadyba, kuri iškelia gan sudėtingus uždavinius, nes nieko nėra rizikingesnio, kaip imtis naujos veiklos, kurti naują tvarką.



9 pav. **Kaitos inicijavimo ir gebėjimo jai vadovauti organizacijoje vadovų kompetencijos įvertinimas**

Darbuotojų įgalinimas ir motyvavimas - tai šiuolaikinės organizacijos vadovo - lyderio kompetencija, kurią pastarasis naudoja skatindamas ir motyvuodamas visus organizacijos narius, užtikrinant jų ne tik fiziologinius, bet ir aukštesnius, t. y. saviraiškos, pagarbos, saugumo ir kt. moralinius poreikius. Be to, vadovas - lyderis siekia įtraukti visus darbuotojus, formuojant organizacijos kultūrą, numatant jos strateginius ir taktinius tikslus, deleguoti tam tikras užduotis. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad ši vadovo - lyderio kompetencija yra būdinga ir bendrojo lavinimo mokyklų vadovams, t. y. net 82 % apklausoje dalyvavusių vadovų ir 74 % mokytojų teigia, kad šiuolaikinių mokyklų vadovai siekia skatinti pavaldinius teikti savo pasiūlymus, formuojant organizacijos kultūrą, sprendžiant mokykloje iškilusias problemas, pasitiki savo mokyklos darbuotojais, deleguoja užduotis, t. y. **įgalina ir motyvuoja darbuotojus**. Be to, pasak respondentų, mokyklose egzistuoja efektyvios personalo motyvavimo sistemos (darbuotojai skatinami už gerus darbo rezultatus, pastangas dirbti geriau, sudaromos mokymosi sąlygos, kvalifikacijos kėlimo galimybės). Šiai nuomonei nepritarė gan nedidelis, tyrime dalyvavusių apklaustųjų skaičius - 4 % vadovų ir 10 % mokytojų (žr. 10 pav.).

Taigi, galima daryti išvadą, kad šiuolaikinėje bendrojo lavinimo mokykloje vadovams pakanka kompetencijų motyvuoti darbuotojus ir deleguoti jiems įvairias užduotis, kas teigiamai veikia ne tik mokytojus, bet ir pačius vadovus. Mokyklose vyrauja teigiamas, skatinantis darbinę veiklą ir geresnius tarpusavio santykius klimatas, mokyklos darbuotojai jaučiasi įvertinti, mieliau prisiima atsakomybę bei įsipareigojimus, siekia geresnių rezultatų. Be to, mokyklų vadovams už tai yra taip pat atlyginama, nes pastarieji jaučia savo darbuotojų paramą, norą prisiimti įvairius vaidmenis bei bendradarbiauti.

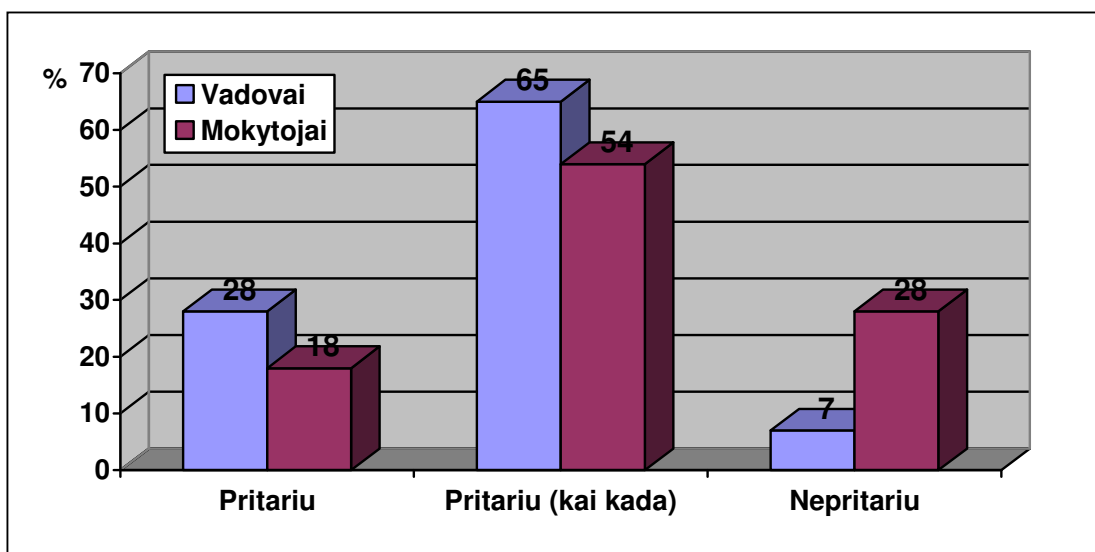


10 pav. Darbuotojų įgalinimo ir motyvavimo vadovo kompetencijos įvertinimas

Efektyvus komunikavimas ir bendradarbiavimas - šiuolaikinio vadovo - lyderio kompetencija, kuri atskleidžia vadovo suvokimą, kaip svarbu palaikyti partnerystės santykius ne tik tarp darbuotojų, bet ir tarp vadovų ir darbuotojų, todėl besimokančių organizacijų lyderiai skleidžia savo patirtį, domisi kolegų patirtimi, geba bendradarbiauti bei to mokyti savo darbuotojus. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad **šiuolaikinėse bendrojo lavinimo mokyklose vadovų kompetencija efektyviai komunikuoti ir bendradarbiauti reiškiasi tik iš dalies**, kadangi daugiausia respondentų (65% vadovų ir 54 % mokytojų) įvertindami šią vadovo - lyderio kompetenciją rinkosi atsakymą „pritariu (kai kada)“ (žr. 11pav.). Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad mokyklose vadovai ne visada skatina efektyvų komunikavimą ir bendradarbiavimą, deleguodami mokytojams užduotis, kurias reikia atlikti grupėmis, kas reikalauja dirbti kartu, komunikuojant ir ieškant bendrų sprendimo variantų. Be to galima manyti, kad šiose švietimo įstaigose ne visada komunikacija vyksta vertikaliuoju ir horizontaliuoju informacijos perdavimu.

Tokių rezultatų pasiskirstymą galėjo įtakoti tai, kad ugdymo institucijų vadovai ne visada perduoda informaciją mokytojams apie švietimo įstaigą, kas sąlygoja komunikavimo trukdžių atsiradimą, be to tai priklauso ir koks yra vadovo - lyderio vadovavimo stilius (autokratinis ar demokratinis). Todėl, jeigu mokyklose reiškiasi autokratinis vadovavimo stilius, tai efektyvaus bendradarbiavimo iš viso negalima tikėtis, nes viskas yra sprendžiama „iš viršaus“.

Todėl galima teigti, kad šiuolaikinių mokyklų vadovams - lyderiams reikalinga pasirinkti tinkamą vadovavimo stilių, atsižvelgiant į esamą situaciją mokykloje, skatinti visų darbuotojų efektyvų komunikavimą ir bendradarbiavimą, ir žinoma pradedant tai nuo savęs, kadangi šie įgūdžiai itin svarbūs tose visuomenėse, kurios siekia tapti besimokančiomis organizacijomis, kur vyrauja bendri sprendimai, tolerancija, bendra atsakomybė ir komandinis darbas.



11 pav. Efektyvaus vadovų komunikavimo ir bendradarbiavimo įvertinimas

Apibendrinus vadovų - lyderių raiškos galimybių šiuolaikinės bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos formavimosi sąlygomis gautus tyrimo rezultatus, galima daryti šias išvadas:

1. Šiuolaikinės bendrojo lavinimo mokyklos pastaruoju metu dar nėra besimokančios organizacijos, kadangi tokių organizacijų būdingų bruožų raišką mokyklose galima pastebėti tik „iš dalies“. Tyrimo dalyvių (vadovų ir mokytojų) nuomone, šiuolaikinėse bendrojo lavinimo mokyklose „kai kada“, t. y. tam tikrose situacijose arba „iš dalies“ yra pastebimi šie bruožai: **lanksti ir atvira besimokanti organizacija** (bendri projektai bei tyrimai; darbo bei mokymosi santykių su už mokyklų ribų esančiais partneriais palaikymas; ne tik mokyklos darbuotojų, bet ir kitų suinteresuotų asmenų įtraukimas į šį procesą ir kt.); **padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimas** (pasitikėjimas tarp darbuotojų; parama ir pagalba; dalinimasis problemomis ir turimais ištekliais; vadovų geranoriškumas ir kt.); **informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje** (informacijos prieinamumas; informacijos judėjimas; mokėjimas ir galėjimas gauti reikiamą informaciją; žinių, kaip panaudoti informacines technologijas mokymosi procese pakankamumas ir kt.). „Akivaizdžiau“ (t. y. daugiau respondentų, pritariančių šiems besimokančios mokyklos bruožams), pasak apklausoje dalyvavusių respondentų, šiuolaikinėse bendrojo lavinimo mokyklose yra pastebimi šie bruožai: **strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas, dalyvaujant visiems organizacijos nariams, kaip mokymosi procesas** (suvokimas, kad bendri tikslai ir atsakomybė už sėkmę yra besimokančiai mokyklai būdingos kultūros normos; žinių ir gebėjimų, kaip bendrai formuluoti savo tikslus, kurti savo viziją, derinant savuosius siekius su kitų organizacijos narių pakankamumas; suvokimas, jog nepakanka dalyvauti planuojant mokyklos ateitį, reikia išsipareigoti siekti bendrų tikslų ir būti atsakingam už jų įgyvendinimą) bei **skatinančio besimokančios organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui** (vadovų skatinimas mokytis; noras padėti besimokantiems; mokymosi sąlygos; rizika ir klaidos išnaudojamos kaip mokymosi galimybės; tarpusavio santykiai). Vadinasi šiuolaikinė bendrojo lavinimo mokykla yra suvokiama kaip besimokanti, tačiau dabartiniu metu galima pastebėti tik kai kuriuos procesus, kurie byloja apie besimokančios mokyklos formavimosi tendencijas.

2. Šiuolaikinių bendrojo lavinimo mokyklų vadovai nėra lyderiai, kadangi jie nepakankamai turi vadovams - lyderiams būdingų kompetencijų. Tyrime dalyvavusių respondentų (vadovų ir mokytojų) nuomone, šiuolaikinės mokyklos vadovai neturi šių lyderiams būdingų kompetencijų: **strateginio mąstymo ir planavimo** (gebėjimas operatyviai ir teisingai įvertinti besikeičiančią situaciją ir numatyti pagrindinius kelius, kaip prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos; gebėjimas prognozuoti ir iki galo realizuoti savo idėjas; gebėjimas priimti sprendimus, naudingiausias organizacijoms ir kt.); **kaitos inicijavimo ir gebėjimo jai vadovauti**

organizacijoje (gebėjimas kurti besimokančias organizacijas; gebėjimas rengti veiksmingas naujų darbuotojų adaptacijos sistemas, informacijos apie darbuotojų veiklos vertinimą panaudojimas, planuojant organizacijos plėtrą ir kt.). „Kai kada“ arba tam tikrose situacijose, pasak apklausoje dalyvavusių vadovų ir mokytojų, yra pastebimos šios mokyklų vadovų kompetencijos, būdingos lyderiams: **lyderiavimas ir sugebėjimas dirbti komandoje** (vadovų iniciatyva, gebėjimas organizacijos darbuotojus sutelkti darbui kaip komandą; vadovo mokymasis ir tobulėjimas; organizacijos vadovo gebėjimas spręsti ne tik savo, bet ir visos organizacijos darbuotojų su darbu susijusias bei asmenines problemas ir kt.); **efektyvus komunikavimas ir bendradarbiavimas** (gebėjimas palaikyti partnerystės santykius; savo patirties skleidimas; domėjimasis kolegų patirtimi; gebėjimas bendradarbiauti bei to mokyti savo darbuotojus; informacijos perdavimas vertikaliuoju ir horizontaliuoju būdu). Tačiau, **darbuotojų įgalinimo ir motyvavimo kompetencijas** (organizacijos narių skatinimas ir motyvavimas, pasitelkiant įvairiausias priemones; siekimas įtraukti darbuotojus, formuojant organizacijos kultūrą; pavaldinių skatinimas teikti savo pasiūlymus ir kt.), anot tyrimo dalyvių, būdingas lyderiui, šiuolaikinių mokyklų vadovai turi. Taigi, šiuolaikinių bendrojo lavinimo mokyklų vadovai nėra aiškūs lyderiai, kadangi jie nepakankamai turi lyderiams būdingų kompetencijų, tačiau keletas požymių, leidžia manyti esant prielaidoms ateityje tapti besimokančios mokyklos vadovais - lyderiais.

IŠVADOS

Išanalizavus vadovų - lyderių raiškos galimybių šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje teorinius pagrindus ir apibendrinus gautus empirinio tyrimo rezultatus galima teigti, jog:

1. **Šiuolaikinė bendrojo lavinimo mokykla teoriniu aspektu yra suvokiama kaip besimokanti**, tačiau praktika rodo, kad dabartiniu metu galima pastebėti tik kai kuriuos procesus, kurie byloja apie besimokančios mokyklos formavimosi tendencijas. Išskirti esminiai **besimokančios organizacijos veiklos bruožai šiuolaikinėje bendrojo lavinimo mokykloje** nėra ženklūs, tačiau keletas jų (strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas, dalyvaujant visiems organizacijos nariams, kaip mokymosi procesas bei skatinančio besimokančios organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui) raišką galima pastebėti. Mokyklos kaip besimokančios - lanksti ir atvira besimokanti organizacija; padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimas bei informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje - bruožai tyrimo dalyvių nėra identiška vertinami teorinėje darbo dalyje analizuotiems besimokančios organizacijos bruožams.

2. Teorinėje darbo dalyje išryškintą faktą, **kad šiuolaikinių bendrojo lavinimo mokyklų vadovai nėra tikri lyderiai, patvirtino ir gauti tyrimo rezultatai**, kadangi, respondentų teigimu, mokyklų vadovai nepakankamai turi šių vadovams - lyderiams būdingų - strateginio mąstymo ir planavimo bei kaitos inicijavimo ir gebėjimo jai vadovauti organizacijoje kompetencijų. Nors tam tikrose situacijose, pasak apklaustųjų, yra pastebimos šios mokyklų vadovų kompetencijos, būdingos lyderiams: lyderiavimas ir sugebėjimas dirbti komandoje bei efektyvus komunikavimas ir bendradarbiavimas. Tačiau, darbuotojų įgalinimo ir motyvavimo kompetencijas, anot tyrimo dalyvių, būdingas besimokančios organizacijos lyderiui, šiuolaikinių mokyklų vadovai turi.

3. Darbo pradžioje **iškelta hipotezė** (šiuolaikinė bendrojo lavinimo mokykla yra besimokanti organizacija, kurioje vadovas reiškiasi kaip lyderis), atlikus empirinį vadovų - lyderių raiškos galimybių šiuolaikinės bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos formavimosi sąlygomis tyrimą, **patvirtino tik iš dalies** – šiuolaikinės bendrojo lavinimo mokyklos nėra besimokančios organizacijos, nes galima išvelgti tik kai kuriuos procesus, kurie byloja apie besimokančios mokyklos formavimosi tendencijas, o šių mokyklų vadovams ne visos kompetencijos yra būdingos, kaip besimokančių organizacijų lyderiams.

4. Tyrimo dalyvių (vadovų ir mokytojų) nuostatos (vertinant bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos bruožų raiškos tendencijas) bei keletas besimokančios mokyklos vadovų - lyderių kompetencijų, leidžia manyti esant prielaidoms, sparčiau **diegti besimokančios organizacijos idėjas ar modelius šiuolaikinėje Lietuvos bendrojo lavinimo mokykloje, o pastarųjų vadovams ateityje tapti besimokančios mokyklos vadovais - lyderiais**.

5. **Šiandien kiekviena bendrojo lavinimo mokykla** bei jos vadovas turi suvokti, jog vykstant kardinaliems pokyčiams išorinėje aplinkoje, būtina keisti ir vidinę organizacijos aplinką, siekiant ne tik prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, bet ir ją valdyti ar net keisti, todėl šiuolaikinės mokyklos **turi tapti** efektyviomis, lanksčiomis, atviromis, gerai suvokiančiomis tikrovę ir padėti, lanksčiai planuojančiomis, kurių sudėtinė kultūros dalis būtų nuolatinė plėtra, tobulėjimas ir mokymasis, o tai reiškia **besimokančiomis organizacijomis**. Inicijuojant mokyklų pokyčius, būtina nuolat tobulinti vadybos sistemą, sugebėti balansuoti tarp nuolatinės kaitos - būtinybės valdyti netikėtus pokyčius ir stabilumo bei tęstinumo užtikrinimo, o tai yra **pagrindinis tokių ugdymo institucijų vadovų - lyderių uždavinys**, nes tik pasitelkiant lyderiavimą, kaip vieną efektyviausių vadovavimo būdų, mokykla gali tapti organizacija, kuri mokosi. Todėl šiuolaikinėje bendrojo lavinimo mokykloje pagrindinis dėmesys ir vaidmuo atitenka jų vadovams, kurie turi nuolat tobulėti, siekdami įgyti kuo daugiau vadybinių kompetencijų, tokių kaip strateginis mąstymas ir gebėjimas planuoti, deleguoti užduotis darbuotojams, efektyviai komunikuoti ir bendradarbiauti, inicijuoti kaitą bei jai vadovauti, kas sudaro galimybę **tapti organizacijos lyderiais**.

LITERATŪRA

1. Adlesson M. What is Learning Organization? [žiūrėta 2005-12-19]. Prieiga per internetą: <<http://psol.gmu.edu/Home/perspectives.nsf>.
2. Appleby R. C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius.
3. Albrechtas J. (2005). Asmenybė ir karjera. Vilnius.
4. Bagdonienė L. ir kt. (2004). Organizacijų vadyba. Kaunas.
5. Dalin P., Rolff H.G., Kleekamp B. (1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius.
6. Dixson N. (1993). Organizational Learning. Ottawa.
7. Ernst & Young Centre for Business Innovation. [žiūrėta 2006-02-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessinnovation.ey.com>.
8. Everard B., Morris G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. Kaunas.
9. Fullan M. (1998). Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes. Vilnius.
10. Garalis A. (1999). Naujas vadovo mąstymas: kaitos procesų valdymas švietimo sistemoje // Pedagogika, 38, p. 78 – 88.
11. Garrat B. (1987). The Learning Organization. Glasgow.
12. Gupta P. (2004). Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti. Vilnius.
13. Handy C. (1991). The Age of Unreason. London.
14. Hargreaves A. (1999). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Vilnius.
15. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius.
16. Jewell.B.R. (2002). Integruotos verslo studijos. The Baltic Press.
17. Juozaitienė L., Staponkienė J. (2002). Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai.
18. Kasiulis J. Barvydienė V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas
19. Kreitner R., Kinicki A. (1995). Annotated Instructor's Edition Organizational Behaviour. IRWIN.
20. Leithwood, et al. (Eds.). (1996). International Handbook of Educational Leadership and Administration (part 1). Kluwer Academic Publishers.
21. Malhotra Y. (1998) Knowledge management for the new world of Business; 3 Myths about knowledge management. [žiūrėta 2006-02-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.brint.com>.
22. Misevičius V. (2003). Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. Kaunas.
23. Nacionalinės švietimo plėtotės raportas. // [žiūrėta 2005-11-14]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/RAPORTAS__taisymai_.pdf
24. Neef D. (1997). Making the case for the knowledge management - working paper.
25. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. (1991). The learning company: a strategy for sustainable development: London.

26. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Vilnius.
27. Polanyi M. (1958). Personal Knowledge: Towards a Post Critical Epistemology.
28. Sakalas A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius.
29. Senge P., Roberts Ch., Ross R., Smith B. & Kleiner A. (1994). The Fifth Discipline Field book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. New York.
30. Senge P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York.
31. Simonaitienė B. (2001). Besimokančios organizacijos veiklos bruožų raiška gimnazijoje: daktaro disertacija // Kaunas.
32. Simonaitienė B. (2004). Mokykla – besimokanti organizacija. Kaunas.
33. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999). Vadyba. Kaunas.
34. Stoll L., Fink D. (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius.
35. Sugarman, B. (1997). Learning, Working, Managing, Sharing: The New Paradigm of the Learning Organization // The Journal of Pedagogy, Pluralism & Practice, [žiūrėta 2006-03-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.lesley.edu/faculty/sugarman/lopage.htm>
36. Šilingienė V. (2004). Lyderio asmeninio efektyvumo ugdymas // Ekonomika ir vadyba – 2004. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga.
37. Šimanskienė L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda.
38. Targamadžė V. (1998). Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos išjudinimo į besimokančią organizaciją sąlygos // Socialiniai mokslai. Edukologija, 2(15), p. 69 - 74.
39. Želvys R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius.
40. Želvys R. (2001). Švietimo vadybos pagrindai. Mokomoji priemonė. Vilnius.
41. Дафт Р. Л. (2004). Теории организации и их проектирование. Москва.
42. Швальбе Б., Швальбе Х. (2003). Личность карьера успех. Психология бизнеса. Москва.
43. Prieiga per internetą: www.juster.puslapiai.lt/pages/sekme.htm [žiūrėta 2006-03-21].
44. Prieiga per internetą: <http://www.lnb.lt/stotisFiles/uploadedAttachments/nauiienos16200511822435jtf> [žiūrėta 2006-02-15].

Priedai