

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Raimonda Aušbikavičienė
Edukologijos magistrantūros studentė

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS, KAIP BESIMOKANČIOS
ORGANIZACIJOS, POŽYMIŲ RAIŠKA: VADOVŲ IR PEDAGOGŲ
POŽIŪRIO ASPEKTU**

Magistro darbas

Mokslinis vadovas(ė)
Doc. dr. A. Gumuliauskienė

Šiauliai, 2010

Darbas originalus.....Raimonda Aušbikavičienė
(studento parašas)

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
ĮVADAS.....	7
1. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TEORINIAI PAGRINDAI.....	10
1.1. Besimokančios organizacijos samprata.....	10
1.2. Besimokančios organizacijos reikšmingumas sparčios kaitos sąlygomis.....	12
1.3. Besimokančios organizacijos edukacinės funkcijos mokymo(si) paradigmos kontekste...15	
2. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS POŽYMIAI.....	20
2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos bruožai.....	24
2.2. Darbuotojų asmenybės savybių ir kompetencijų raiška besimokančioje organizacijoje.....	29
3. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS DALYVIAI IR JŲ MOKYMO SI YPATUMAI.....	33
3.1. Besimokantys pedagogai (mokytojai, auklėtojai).....	33
3.1.1. Suaugusiųjų (mokytojų, auklėtojų) mokymosi ypatumai.....	34
3.1.2. Kintantis pedagogų profesinio augimo pobūdis.....	36
3.2. Besimokantys vadovai.....	38
3.3. Besimokantys tėvai, bendruomenės bei ugdymo įstaigos tarybos nariai.....	39
4. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....	41
4.1. Tyrimo metodika.....	43
4.2. Tyrimo imties charakteristikos.....	48
4.3. Respondentų ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos bruožų vertinimas	46
4.4. Tyrimo dalyvių nuomonė apie ikimokyklinio ugdymo įstaigą kaip besimokančią organizaciją.....	62
4.5. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos darbuotojų, bruožų raiška.....	64
4.6. Specifinės klausimyno dalies rezultatų analizė.....	65
IŠVADOS.....	75
REKOMENDACIJOS.....	78
LITERATŪRA.....	79
PRIEDAI.....	

SANTRAUKA

Magistro darbo tema: „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos požymių raiška: vadovų ir pedagogų požiūrio aspektu“.

Darbo aktualumas: Nuolatinė kaita, reformos kelia naujus reikalvumus žmogui ir organizacijai, tad norėdama išlikti paklausai ikimokyklinio ugdymo institucija privalo nuolat tobulėti, mokytis, tapti kokybiškai nauja organizacija. Tapimas besimokančia organizacija padės išlikti konkurencinėmis sąlygomis. Besimokančios organizacijos požymių raiškos analizė leis tobulinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą, edukacinę erdvę.

Be to, neaptikta duomenų, kad buvo tyrinėtos ikimokyklinio ugdymo institucijos, kaip besimokančios organizacijos, bei nerasta tyrimų, kokiais požymiais, bruožais jos pasižymi. Atsižvelgus į visa tai, buvo iškelta *tyrimo problema*: ar ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra besimokanti organizacija?

Tyrimo objektas: ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos požymiai.

Tyrimo tikslas – atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos požymių raišką vadovų ir pedagogų požiūrio aspektu.

Tyrimo metodika. Respondentų apklausai buvo panaudota anketinė apklausa. Anketa sudaryta remiantis A. Juodaitytės, N. Kudokienės (2005, p. 38) straipsnio „Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos“ idėjomis bei teorine medžiaga (Targamadžė, 1999; Simonaitienė, 2003; Stoll, Fink, 1998; Senge, 1990 ir kt.).

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo penkiolikos Šiaulių mieste esančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų. Buvo apklausti 199 respondentai, iš jų 19 vadovų (direktorių ir pavaduotojų ugdymui) ir 180 pedagogų.

Įvade pagrindžiamas: temos aktualumas, problema, objektas, tyrimo hipotezė, tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrimo metodologijos, tyrimo metodai, tyrimo imtis ir organizavimas, tyrimo etapai, darbo naujumas/reikšmingumas, aprobacija, struktūra.

Teorinė dalis (susideda iš trijų skyrių): 1. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TEORINIAI PAGRINDAI – šiame skyriuje pateikiama besimokančios organizacijos samprata, jos reikšmingumas sparčios kaitos sąlygomis bei edukacinės funkcijos mokymo(si) paradigmos kontekste.

2. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS POŽYMIAI – analizavome ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos bruožus bei darbuotojų asmenybės savybių, ir kompetencijų raišką.

3. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS DALYVIAI IR JŲ MOKYMO SI YPATUMAI – šiame skyriuje aptariami besimokančios organizacijos dalyviai: pedagogai, vadovai, tėvai, bendruomenės bei ugdymo įstaigos tarybos nariai.

Praktinė dalis (skyrius TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ) – išanalizuota imties charakteristika, pateikta lyginamoji gautų duomenų analizę vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu (išryškėjusius ikimokyklinio ugdymo įstaigos bruožus).

Išvados – apibendrinus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje labiausiai pastebimi šie besimokančios organizacijos bruožai: strategijos kūrimas, politikos formavimas, dalyvavimas įstaigos valdyme, informacijos prieinamumas, kontrolės sistema, bendradarbiavimas, darbuotojų iniciatyvos, novacijų, pokyčių skatinimas, informacijos apie išorinę aplinką rinkimas, tarporganizacinis mokymasis, tobulinimosi galimybės visiems. Mažiausiai pastebimi ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos bruožai - darbuotojų skatinimo sistema ir ugdymąsi skatinančios organizacijos klimatas.

Rekomendacijos – remiantis tyrimo rezultatais pateikiamos rekomendacijos.

Literatūra: analizuodami darbą naudojomės įvairia: tiek vadybine, tiek pedagogine literatūra.

Priedai. Darbo pabaigoje pateikėme 8 priedus.

SUMMARY

Master work theme: „Preschool education institutions as learning organizations, the expression of their features: teachers’ and heads’ aspect of attitude”

Relevance: Constant change and reform has created new requirements for a person and organization, so in order to remain attractive preschool educational institution it has to grow, learn constantly and become a qualitative new organization. It will help for a learning organization to survive in competitive conditions. The analysis of the expression of the features of learning organization will improve preschool activity and educational space. In addition, there are not any data which could show the investigated preschool education institutions as learning organizations, and there has not been found any research in what ways, they are distinguished. All the things conceded the research problem was raised: whether pre-primary school is a learning organization?

The research object: The features of preschool education institution as learning organization.

The purpose of the survey - to reveal preschool education institution as learning organization, the expression of their features: teachers’ and heads’ aspect of attitude.

The methods of research - Questionnaire survey has been used to investigate the respondents. The questionnaire is based on the article „Formation tendencies of the School as a learning organization“ by A. Juodaitytė, N. Kudokienė (2005, p. 38), and other ideas and theoretical material (Targamadžė, 1999; Simonaitienė, 2003, Stoll, Fink, 1998; Senge, 1990, etc.).

The sample of the survey - The study included teachers and heads from fifteen pre-school institutions in Šiauliai. 199 respondents were interviewed, including 19 leaders (heads and deputy heads of education) and 180 teachers.

The introduction is supported by: the importance of the topic, the problem, the object, the study of hypothesis, the aim of the study, the goals, research methodology, research methods, the sample of the survey, organization, the stages of the research, novelty / significance of the work, approbation and the structure.

The theoretical part (consisting of three parts): 1. THEORETICAL BASIS OF THE LEARNING ORGANIZATION - this section provides a learning organization concept, its significance in terms of rapid change and educational functions in the context of teaching (learning) paradigm.

2. THE FEATURES OF THE LEARNING ORGANIZATION - the symptoms of preschool educational institution as a learning organization has been analyzed and employees’ personality characteristics, and the expression of competencies.

3. THE MEMBERS OF THE LEARNING ORGANIZATIONS, AND THEIR LEARNING CHARACTERISTICS - This chapter describes the participants in the learning organization:

teachers, heads, parents, community and the members of the board of the educational institution.

The practical part (chapter TEST RESULTS AND THEIR ANALYSIS) - Characteristics of the sample is analyzed, the comparative analysis of the data is presented: heads' and teachers' aspect of attitude (the features of preschool education institutions have been highlighted).

Conclusions - summarizing the study results we can state that the most noticeable features of pre-school institution as learning organization are: development of the strategy, the formation of the policy, participation in the management of institution, information access, control systems, cooperation, employees' initiatives, innovations, encouragement of changes, collection of the information about the external environment, inter-organization learning and training opportunities for everybody.

The least visible features of preschool institution as a learning organization are: employees' encouraging system and the climate of encouraging learning in the organization.

Recommendations - On the basis of the research the recommendations are given

Literature: both managerial and pedagogic literature was used analyzing the work.

Supplement. Eight supplements are given at the end of the work.

ĮVADAS

Problemos aktualumas. Šiuolaikinėje visuomenėje mokymasis tampa esminiu individo sėkmingos karjeros, organizacijos konkurencinėmis sąlygomis išlikimo priežastimi, todėl nebegalima mokymosi sieti tik su keliomis specialiomis institucijomis ar vienu gyvenimo periodu. Mokymasis turi vykti nuolat, tai yra kiekvieno - tiek individo, tiek organizacijos siekis ir egzistavimo būvis. Nuolatinė kaita, reformos kelia naujus reikalvumus žmogui ir organizacijai, tad norėdama išlikti paklausi ikimokyklinio ugdymo institucija privalo tobulėti, tapti kokybiškai nauja organizacija, gebančia formuluoti veiklos tikslus, kurti viziją bei parengti jos realizavimo strategiją. Garat teigia: „jeigu organizacija nori išlikti ir augti, jos mokymosi tempas turi būti toks pat arba net didesnis kaip išorinės aplinkos pokyčių tempas. Siekdama būti efektyvia, mokykla turi tapti besimokančia organizacija” (Stoll, Fink, 1998, p. 176). Pasak N. Kudokienės, A. Juodaitytės (2005), besimokanti organizacija – kryptingai auga, gerai suvokia tikrovę ir padėtį, ji efektyviai, produktyviai ir lanksčiai planuoja, bei joje vyrauja nuolatinė plėtra, tobulėjimas ir mokymasis.

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga – atvira organizacija, tad nuolat kintanti aplinka priverčia keistis, ne tik organizaciją, bet ir jos narius. Pasak A. Arbatausko (1996), „besimokanti organizacija nepaliaujamai skatina savo narius mokytis ir tobulėti, nuolat visa persitvarko, siekdama aukštesnės darbo kokybės” (Targamadžė, 1999, p. 190). Taigi, siekdama būti efektyvi ikimokyklinio ugdymo institucija turi tapti besimokančia organizacija. Be to, atkreipiant dėmesį į besimokančios visuomenės koncepciją, pastebime, jog mokymas turi vykti nuolatos, visą gyvenimą, apimti tiek atskirą individą, tiek visą organizaciją. Remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (2003) pastebime, jog švietimo tiekėjų tinklo (į švietimo tinklą įeina ikimokyklinio ugdymo įstaiga) paskirtis yra užtikrinti visiems piliečiams privalomojo ir visuotinio švietimo prieinamumą, jo įvairovę, galimybę mokytis visą gyvenimą.

Šiuolaikinėje edukologinėje bei vadybinėje mokslinėje literatūroje daug dėmesio skiriama šių dienų fenomenai – besimokančiai organizacijai. Skirtingais aspektais tyrinėjo ir vadybininkai ir edukologai (analizuojama *mokykla kaip mokymosi organizacija* - Fullan, 1998; *ugdant organizaciją, kuri mokosi* (analizuojama mokykla) - Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999; *mokymasis visiems: besimokančios bendruomenės kūrimas* (nagrinėjama koncepcija – mokymasis visiems)- Stoll, Fink, 1998; *mokymasis organizacijoje* (analizuojama pokyčių kaita) - Hargreaves, 1999 ir t.t. Lietuvoje besimokančios organizacijos idėja, koncepcija ir jos diegimo būdai yra tyrinėjami šių mokslininkų: V. Targamadžė (1998) nagrinėjo Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos išjudinimo į besimokančią organizaciją sąlygas, B. Simonaitienė (2003)

nagrinėjo besimokančios organizacijos veiklos bruožų raišką gimnazijoje, N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) tyrinėjo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijas. Tačiau neaptikta duomenų, kad buvo tyrinėtos ikimokyklinio ugdymo institucijos, kaip besimokančios organizacijos, nerasta tyrimų, kokiais požymiais, bruožais jos pasižymi.

Atsižvelgus į visa tai, buvo iškelta **tyrimo problema**: ar ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra besimokanti organizacija?

Tyrimo hipotezė:

1. Tikėtina, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai pagal pateiktus požymius labiau teigiamai vertins ikimokyklinio ugdymo instituciją kaip besimokančią organizaciją.

Tyrimo objektas: ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos požymiai.

Tyrimo tikslas - atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos požymių raišką vadovų ir pedagogų požiūrio aspektu. Tikslui pasiekti buvo iškelti tokie

uždaviniai:

- 1) Išanalizuoti edukacinę, vadybinę literatūrą ir pateikti besimokančios organizacijos sampratų įvairovę.
- 2) Išskirti besimokančios organizacijos požymius.
- 3) Akcentuoti besimokančios organizacijos reikšmingumą sparčios kaitos sąlygomis.
- 4) Nustatyti pedagogų ir vadovų ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos požymių vertinimo tendencijas.

Tyrimo metodologijos pagrindą sudaro teorinės nuostatos: mokslininkų P. Dalin, H.G. Rolff, B. Kleekamp (1999), M. Fullan (1998), L. Stoll, D. Fink (1998), B. Simonaitienės (2003), V. Targamadzės, B. Simonaitienės (2002) idėjos, apibūdinančios ugdymo įstaigą, kaip besimokančią organizaciją (samprata, bruožai), bei M. Pedler, T. Boydell, J. Burgoyne (1991) besimokančios visuomenės ir besimokančios organizacijos koncepcijos, atskleidžiančios poreikį dalintis žiniomis, padėti kitiems mokytis, skatinančios žmonių nuolatinį mokymąsi, atsakomybę bei didinančios jų motyvaciją. Remtasi tyrimų metodologijos filosofine pozicija – neopozityvizmu. Pasak V. Žydžiūnaitės (2007), raktiniai neopozityvizmo aspektai: žinios, tyrimas, duomenys, įrodymai ir racionalūs svarstymai, objektyvumas. Neopozityvizmas teigia, jog pirmiausiai reikia pradėti nuo teorijos, rinkti duomenis. Tik išsamiai išanalizavus teoriją, bus galima sudaryti anketas.

Tyrimo metodai. Naudoti šie tyrimo metodai:

1. *Teoriniai:* vadybinės, pedagoginės ir kitos literatūros, nagrinėjančios besimokančios organizacijos problematiką analizė; internetinių šaltinių sisteminė analizė.
2. *Empiriniai:* anketinė apklausa raštu.

3. *Matematinės statistikos metodai*: tyrimo duomenys buvo apdoroti taikant SPSS 17.0 for Windows (Statistical Package for Social Sciences) ir Excel programinę įrangą.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrime dalyvavo penkiolikos Šiaulių mieste esančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų. Jų atranka atsitiktinė bei ji grindžiama tiriamųjų savanoriškumo ir tyrimo anonimiškumo principais. Buvo apklausti 199 respondentai, iš jų 19 vadovų (direktorei ir pavaduotojai ugdymui) ir 180 pedagogų.

Tyrimo etapai. Tyrimas vyko keliais etapais:

1. Mokslinės literatūros analizė (nuo 2008 m. kovo – 2010 m. vasario mėn.).
2. Tyrimo instrumento kūrimas. Anketa sudaryta (2009 spalio – lapkričio mėn.) remiantis A. Juodaitytės, N. Kudokienės (2005, p. 38) straipsnio „Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos“ idėjomis bei teorine medžiaga (Targamadžė, 1999; Simonaitienė, 2003; Stoll, Fink, 1998; Senge, 1990 ir kt.).
3. Tyrimas atliktas 2009 m. gruodžio – 2010 m. vasario mėn.
4. Gautų duomenų apdorojimas (naudojant SPSS ir Excel programinę įrangą) bei analizė 2010 m. kovo – balandžio mėn.

Darbo naujumas/reikšmingumas.

Tyrimo duomenys yra reikšmingi ikimokyklinio ugdymo įstaigoms bei darbo autoriai, nes ji dirba šioje ugdymo srityje. Visuomenės požiūriu šie rezultatai taip pat reikšmingi, nes tyrimas ir rekomendacijos gali būti kaip orientyras švietimo organizacijos vadovams, siekiantiems tobulinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos bruožų raišką. Tyrimo instrumentą institucijos gali taikyti norėdamos diagnozuoti, ar organizacija yra besimokanti, taip pat panaudojant atskiras diagnostines dalis (12) galima išsiaiškinti rūpimus klausimus: tobulinimosi galimybes, skatinimo sistemas, ugdymosi klimatą ir t.t. Sukurtas instrumentas gali būti adaptuotas ir sėkmingai taikomas kitų tipų organizacijų tyrimui, siekiant išsiaiškinti kokie bruožai vyrauja jų besimokančioje organizacijoje.

Darbo aprobacija. 2010 gegužės 10 d. buvo skaitytas pranešimas „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos, požymių raiška: vadovų ir pedagogų požiūrio aspektu“ studentų mokslinių darbų konferencijoje (žr. 7 priedą).

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 7 priedai. Darbe pateikiamos 16 lentelių ir 18 paveikslų.

1. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Besimokančios organizacijos samprata

Mokymasis vis dažniau organizacijų vystymo teorijose aptinkamas terminas, vis plačiau pripažįstama ir besimokančios organizacijos (learning organization) sąvoka. Pastaruoju metu Lietuvoje ypač domimasi šių dienų fenomenu – besimokančia organizacija. Anot N. Kudokienės (2005), terminas „besimokanti organizacija“ yra naujadaras mokslinėje literatūroje, ir realioje organizacijų praktikoje. Mokslininkai nagrinėja savo darbuose besimokančios organizacijos sampratą, tačiau nėra visuotinai priimtose šio termino reikšmės. Kiekvienas autorius suvokia ir apibrėžia besimokančią organizaciją savaip, tačiau daugelis mokslininkų pritaria, jog besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri mokosi ir kuri skatina mokytis savo žmones. Mokymasis yra didžiausia besimokančios organizacijos vertybė, nuo kurios gali priklausyti organizacijos elgsena, efektyvumas bei kultūra.

Besimokančios organizacijos samprata dažnai pateikiama kaip bendras apibūdinimas (Dalín, Rolff, Kleekamp, 1999). Tokiose organizacijose įprasta palankiai sutikti pokyčius, jos daugiau eksperimentuoja ir skatina bandyti, mėginti. P. Dalín, H. G. Rolff ir B. Kleekamp (1999) teigia, jog besimokanti švietimo įtaiga ta, kuri vertina moksleivius, tėvus ir mokytojų poreikius. Anot N. Kudokienės, A. Juodaitytės (2005, p. 35), „besimokanti organizacija yra visiškai kitokia mokyklos kultūra, kurioje iniciatyva, kūrybingumas, ugdymas bei kaita yra viduje vyraujančios normos“. Akivaizdu tai, jog besimokančioje organizacijoje nuolatinė kaita yra būtina ir ji turi būti lyg „vyraujanti norma“ .

Besimokančios organizacijos – tai tokios organizacijos, kuriose: a) žmonės nuolat plečia savo kompetenciją, kad pasiektų trokštamų rezultatų; b) ugdomi nauji ir atviri mąstymo modeliai; c) laisvai plėtojami kolektyviniai siekiai; d) nuolat mokomasi pamatyti visumą (prieiga per internetą: <http://www.pokyciuvadyba.su.lt/imone1.html>).

Mokymosi aplinkos svarba visuose organizacijos lygiuose pabrėžiama R. Jucevičiaus ir kt. (2003, p. 183) straipsnyje: „Mokyklos strategija“. Autorių teigimu, besimokanti organizacija – tai tokia organizacija, kurioje mokymasis vyksta visuose trijuose organizacijos lygiuose – individų, grupių, organizaciniame lygmenyje, kai nuolat kaupiamas ir tobulinamas individualus ir organizacinis žinojimas bei gebėjimai veikti visiems drauge organizacijoje, siekiant jos tikslų.

P. Jucevičienės (1996) teigimu, besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri yra sukūrusi ir sugeba palaikyti mokymosi aplinką visuose organizacijos lygiuose, kai nuolat žadinamos ir stimuliuojamos visų organizacijos narių, nepriklausomai nuo jų pareigų ar išsilavinimo,

mokymosi jėgos ir džiaugsmo, kai įvaldomi vis nauji mokymosi gebėjimai, siekiant maksimalaus veiklos efektyvumo.

Pateikiame keletą apibrėžimų tam, jog išryškėtų besimokančios organizacijos samprata.

1 lentelė

Mokslinėje literatūroje pateikiami besimokančios organizacijos apibrėžimai

Autorius	Besimokančios organizacijos samprata
P. Senge, 1990	besimokanti organizacija „nuolat ugdo sugebėjimus siekti tikrai trokštamų rezultatų ir tai daro diegiant naują, konstruktyvų mąstymą bei žmonėms mokantis dirbti kartu" (Simonaitienė, 2003, p. 38).
Garvin, 1993	„besimokanti organizacija - tai organizacija, mokanti kurti, įgyti ir perduoti žinias bei keistis naujų žinių ir požiūrių poveikyje" (Targamadžė, 1999, p.190).
L. Stoll, D. Fink, 1998	besimokanti organizacija – tai „kryptingai auganti, gerai suvokianti tikrovę ir padėtį“ (p. 176).
C. Handy	išskiria du besimokančios organizacijos apibrėžimus: „tai organizacija, kuri mokosi, ir organizacija, kuri skatina mokytis savo žmones”(Stoll, Fink, 1998, p. 176).
Beck, 1992	„Besimokanti organizacija suteikia visiems savo nariams sąlygas mokytis ir asmeniškai tobulėti, ir tokiu būdu keičiasi pati” (Targamadžė, 1999, p.190).
Wick ir Leon, 1993	„Besimokanti organizacija – tai tobulėjanti organizacija, sugebanti greitai keistis bei įgyti sugebėjimų, reikalingų sėkmingai ateities veiklai” (Targamadžė, 1999, p.190).

Daugelis autorių pritaria, jog mokymasis yra didžiausia besimokančios organizacijos vertybė, nuo kurios gali priklausyti organizacijos elgsena, efektyvumas bei kultūra. Todėl mokymasis akcentuojamas bene visuose besimokančios organizacijos apibrėžimuose.

1.2. Besimokančios organizacijos reikšmingumas sparčios kaitos sąlygomis

Vienas esminių XXI a. bruožų – nesibaigiantys pokyčiai, kurie, tapę gyvenimo norma, kuo toliau, tuo labiau darosi spartesni. Jų neįmanoma visapusiškai kontroliuoti, negalima jų pradėti ar sustabdyti. Pokyčiai kelia naujus reikalavimus ir asmeniui, ir visuomenei, kartu – ir juos ugdančiai švietimo sistemai. Globalizacija, informacijos sprogimas, sparti kaita, visuomenės išsiskaidymas – tai iššūkiai, kurie esmingai sureikšmina socialinį ir kultūrinį švietimo, o taip pat ir mokyklos vaidmenį. Sparčios kaitos, greito informacijos senėjimo ir jos atsinaujinimo sąlygomis asmeniui tenka mokytis visą gyvenimą. Mokymasis turi būti kiekvieno – tiek individo, tiek organizacijos siekis ir egzistavimo būvis. Šie pokyčiai – iššūkis švietimo ir ugdymo sistemai – verčia iš esmės perorientuoti švietimą remiantis besimokančios visuomenės koncepcija (Chapman, 1996). Sprendžiant šią problemą, Vakarų šalyse aštuntajame - devintajame dešimtmetyje prasidėjo nuoseklios ir iš anksto suplanuotos švietimo reformos (Želvys, 1999). Paraleliai buvo inicijuojamos mokyklos tobulinimo programos (Fullan, 1998; Stoll ir Fink, 1998; Dalin, Rolf, Kleekamp, 1999 ir kt.). Visos šios taikytos strategijos turėjo vieną tikslą – perkurti (re-creating) mokyklas į besimokančias organizacijas.

S. Skunčikienė, R. Balvočiūtė, S. Balčiūnas (2009) teigia, jog šiuo metu dauguma organizacijų, siekdamas efektyvios veiklos kintančioje aplinkoje, turėtų vadovautis besimokančios organizacijos idėja, t. y. kurti ir palaikyti bendrą mokymosi kultūrą, skatinti darbuotojų asmeninį meistriškumą, atvirą bendravimą, bendradarbiavimą, skatinti darbuotojus dalytis patirtimi ir veikti nebijant suklysti.

Pasak Robbins Stephen P. (2006), šiuolaikinės sėkmingai veikiančios ugdymo institucijos turi skatinti naujoves ir tobulinti pokyčių diegimo meną, nes kitaip jos gali išnykti. Ugdymo įstaiga taps patrauklia, jei sparčios kaitos sąlygomis išsaugos lankstumą, nuolat gerins ugdymo kokybę. V. Žydžiūnaitė (2008) teigia, jog kaita didina naujovių skaičių, tad pedagogo profesija tampa vis sudėtingesnė: kvalifikacijos kėlimas, gebėjimas modernizuoti ugdymo procesą, nuolatinis mokymasis. Pastebima tai, jog permainų laikotarpiu akcentuojama būtinybė keistis ir gebėjimas išsaugoti turimą patirtį bei išryškėja mokymosi visą gyvenimą idėja.

Galima išskirti keletą aspektų, kuo besimokanti organizacija reikšminga sparčios kaitos sąlygomis:

Pirmiausiai besimokanti organizacija tampa atvira ir lanksti pokyčiams. Leithwood (1996) pažymi, kad „besimokanti organizacija sudaro sąlygas bei skatina visus organizacijos narius reikštis įvairiuose galimuose vaidmenyse“ (Simonaitienė, 2007, p. 25). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos tampa aktyviomis rinkos dalyvėmis ir teikia apie save informaciją internetinėse svetainėse, leidiniuose, siekdamas pritraukti klientus. Išanalizavus Šiaulių miesto lopšelių -

darželių internetines svetaines, paaiškėjo, jog iš 29 lopšelių - darželių tik 5 neturi internetinės svetainės. Tai ganėtinai geras rodiklis, jog dauguma švietimo įstaigų teikia informaciją apie save internetinėje svetainėje. Jei švietimo institucija dalijasi gerą patirtimi, tuo labiau ji patraukia klientų dėmesį. Anot B. Simonaitienės (2007, p. 26), „organizacijos lankstumas ir atvirumas išorei lemia organizacijos santykį su aplinka, vadinasi, besimokanti organizacija pati kuria tinklus, sąjungas, projektus su išorės partneriais arba tampa tokių tinklų nare“. Taigi, besimokanti organizacija sparčios kaitos sąlygomis turi gebėti neatsilikti nuo reikalavimų bei tapti lanksčia ir atvira organizacija t.y. sudaryti sąlygas atlikti praktiką studentams, bendradarbiauti su panašiomis įstaigomis, dalyvauti įvairiuose projektuose bei renginiuose. Švietimo organizacija bus atvira ir lanksti, jei gebės keistis, remsis kitų organizacijų gerą patirti.

Sparti kaita sąlygoja nuolatinį mokymąsi bei kvalifikacijos kėlimą. V. Indrašienė, B. Bitinas (2008) pažymi, jog organizacija - tai žmonės, o jų tobulėjimas yra pačios organizacijos tobulėjimas, siekimas tapti besimokančia organizacija. T. R. Guskey (2004) teigia, jog visų profesijų atstovai turi žengti koją kojon su atsirandančiomis naujomis žiniomis ir būti pasirengę jomis pasinaudoti nuolat tobulindami savo darbo įgūdžius.

Šiuolaikinėje visuomenėje mokymasis vyksta įvairiose situacijose. Įgytos žinios kinta labai greitai ir tampa sąlygiškomis, tad būtina nuolat atnaujinti žinias. Anot D. Beresnevičienės (2000), nuolatinę kaitą įtakoja nenutrūkstamas mokymosi procesas, tad kiekvienas asmuo ieško specifinių galimybių tikslingai ir nuosekliai mokytis toliau, norėdamas neatsilikti nuo visuomenės techninės ir socialinės raidos, prisitaikyti prie pakitusių gyvenimo aplinkybių ar siekdamas išplėtoti visapusiškai savo potencines galimybes.

L. Morris (1993, p. 2) pateikia organizacijos mokymosi apibrėžimą: „tai sąlygų sudarymas organizacijoje darbo metu mokytis visiems darbuotojams“. Lygiaverčios galimybės visiems mokytis, skatina organizaciją išlikti patrauklia, konkurencinga sparčios kaitos sąlygomis. A. Garalis (2003) pažymi, jog nuolatinių pasikeitimų aplinkoje ne tik nuo atskirų žmonių, bet ir nuo organizacijos gebėjimo mokytis priklausys konkurencinės galimybės.

D. Augienė (2009, p. 5) pažymi, jog „mokymasis tampa nuolatiniu procesu ir individams, ir organizacijoms. Organizacijos siekdamos būti lanksčios ir konkurencingos, ieško naujų galimų būdų, kaip efektyviai organizuoti darbo procesą, valdyti ir panaudoti žmoniškuosius išteklius“. Taigi, mokosi ne tik individas, bet ir visa organizacija.

Sparčios kaitos sąlygomis besimokanti organizacija tampa realistiška. Pasak E. Pranckūnienės, M. Vildžiūnienės (1998), kiekviena organizacija turi sugebėti įvertinti esamą padėtį, stipriąsias ir silpnąsias puses. Taigi, kiekviena organizacija turėtų atlikti vidaus auditą, jog paaiškėtų kurias sritis reikia tobulinti. V. Žydžiūnaitė, K. Mejerytė – Narkevičienė, V.

Vetrenkienė (2009) pažymi, jog vidaus auditas ugdymo įstaigoje gali būti suprantamas kaip nuolatinis refleksinis procesas, kuris apima visą įstaigą bei siekia kuo plačiau ir išsamiau ištyrinėti vykstančius procesus, identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias puses, pagerinti ugdymo kokybę. Sparti kaita priverčia ugdymo įstaigą atsigręžti į save ir apsvarstyti, kuo ji yra pranašesnė už kitas įstaigas, kuo ji patrauks klientus. Tad įstaigos vadovų ir pedagogų realistiškas požiūris į stipriąsias ir silpnąsias puses, padės tobulinti ir gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir išlikti konkurencingai.

Informacinių technologijų atsiradimas skatina pokyčius ir kaitą. Anot M. Gurskaus (2007), šiandiniame skaitmeninių medijų pasaulyje gyvybingam organizacijos egzistavimui būtinos elektroninės komunikacijos priemonės, kurios šalia žmoniškųjų išteklių tampa svarbiausiomis organizacinės komunikacijos dalimis. Šiame kontekste išskiriamas internetas, organizacijos internetinė svetainė, kuri suteikia galimybę tiesiogiai deklaruoti organizacijos tikslus, siekius ir filosofiją išvengiant masinių informavimo priemonių (prieiga per internetą: <http://marcolito.blogas.lt/321051/organizacine-komunikacija-litd.html>). Taigi dėka informacinių technologijų ir internetinių paslaugų ryšio mes galime neišeidami iš namų sužinoti apie mus dominančią ugdymo įstaigą.

Pasak N. Burneikaitės, R. Jarienės, L. Jašinausko ir kt. (2005), kompiuterinės technologijos vis labiau skverbiasi į švietimą, daro įtaką įvairių dalykų mokymui ir mokymuisi, visam ugdymo procesui. Kompiuterių ir kompiuterinės technikos ugdymo įstaigoje, šiuo atveju ikimokyklinio ugdymo įstaigose, vis daugėja, nors ugdymo procese naudotis kompiuterinėmis technologijomis dar nėra sąlygų ir galimybių. Dažniausiai, ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi bent vieną kompiuterį skirtą pedagogams.

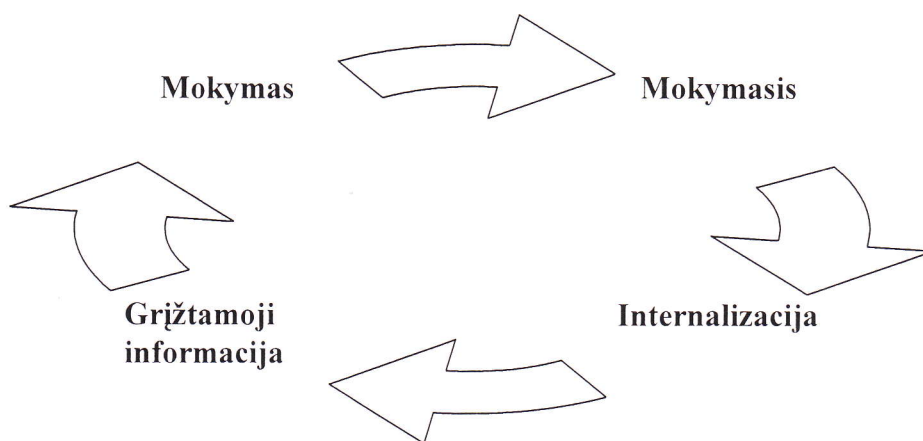
Svarbu, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga sparčios kaitos sąlygomis išliktų konkurencinga bei būtų nuolat palaikoma galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui. Sparti kaita, nuolatinis mokymasis „paliečia“ kiekvieną organizaciją, tad ugdymo įstaiga turi būti atvira ir lanksti pokyčiams, realistiškai žvelgianti į stipriąsias ir silpnąsias veiklos puses, pedagogai turi nuolat kelti kvalifikaciją bei ugdymo procese gebėti taikyti inovacijas.

1.3. Besimokančios organizacijos edukacinės funkcijos mokymo(si) paradigmos kontekste

Švietimas yra dinamiška profesinė sritis, turinti nuolat besiplečiančią žinių bazę, tad mokytis tenka nuolat ne tik pabaigus mokyklą, bet ir aukštojo mokslo įstaigą. V. Jakavičius (1998) teigia, jog žmonijos patyrimas sparčiai gausėja, todėl mokykloje gautų žinių nebeužtenka. Šiais laikais tenka visiems mokytis: jaunoji karta perima sukauptą patyrimą, kad galėtų jį toliau gausinti, o vyresnieji jį turtina naujais atradimais materialinės ir dvasinės kultūros sferoje, pažindami tai, kas nauja.

Mokymas, pasak V. Jakavičiaus (1998), tai svarbiausia viso mokymo proceso funkcija. Nuo mokymo priklauso mokymasis ir įsisavinimas. Autorius skiria dvi pagrindines mokymo funkcijas: 1) informacijos teikimas ir sisteminimas; 2) mokymosi organizavimas.

Mokymo proceso struktūrą V. Jakavičius vaizduoja kaip uždarą ir nenutrūkstamą ratą (1 pav.). Autoriaus teigimu, mokymo proceso metu vyksta mokomųjų judėjimas pirmyn: įgyjamos naujos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, visa tai gilinama, tobulinama, formuojami ar performuojami vertinimai. Šiam procesui vadovauja mokymo vadovas. Mokymo vadovas perteikia informaciją, moko ir organizuoja mokymąsi. Mokinieji asmenys tą informaciją priima – mokosi ir įsisavina. Pabrėžtinai siekimas gauti grįžtamąją informaciją apie išmokimą ir įsisavinimą.



1 pav. **Mokymo proceso struktūra** (V. Jakavičius, 1998, psl. 94)

V. Jakavičius (1998) pabrėžia, kad mokymasis priklauso nuo daugelio veiksnių. Jis šiuos veiksnius suskirsto į tuos, kurie priklauso nuo mokomųjų asmenų ir kurie priklauso nuo mokymo vadovų. Nuo mokomųjų asmenų priklauso dalykinis pasirengimas; individualūs pažinimo proceso skirtumai; kūrybinės veiklos patirtis; sugebėjimai; psichinės būsenos. Autorius teigia, kad šie veiksniai nepriklauso nuo mokymo vadovų ir nepasiduoda arba menkai tepasiduoda valdomi. Kita veiksnių grupė priklauso nuo mokymo vadovų ir yra lengviau valdomi, tai motyvacija, pastangos, pastiprinimas.

R. Čiužas, V. Adaškevičienė (2007) pažymi, jog mokymosi procesas visada vyksta tam tikrame kontekste: edukacinė institucija, darbo vieta ir t.t. Pasak autorių (2007, p. 26), „šiuolaikinis mokymas ir mokymasis grindžiamas konstruktyvizmo teorija, kuri remiasi prielaida, jog žmogus sąveikaudamas su aplinka, savo ankstesne patirtimi, kurią individualų žinojimą“. V. Zuzevičiūtė (2008) pažymi, jog naujoji mokymosi paradigma grindžiama supratimu, kad mokymasis yra konstruktyvi paties individo veikla, sudaranti jam mokymosi sąlygas bei suteikianti paramą, kuri reikalinga mokymosi veiklai užtikrinti. Pabrėžiama, kad vienas iš svarbiausių prasmingo mokymosi elementų – motyvacija; motyvacija yra vidinė, tačiau motyvuoti galima išoriniais, mokyti, studijuoti skatinančiais veiksniais.

Mokymasis būtinas besimokančiai organizacijai. Pasak R. Čiužo, V. Adaškevičienės (2007), mokymasis gali vykti pačiuose įvairiausių kontekstuose, o mokymas siejamas su edukacinės institucijos kontekstu. Pasak B. Simonaitienės (2007), šiuolaikinėms švietimo įstaigoms, svarbu tapti besimokančiomis organizacijomis, tad reikia keisti darbuotojų orientaciją nuo pagrįstos mokymu į pagrįstą mokymusi. D. Bukantaitė (2006) pažymi, jog beveik visuose literatūros šaltiniuose ypač akcentuojamas mokymas(is) kaip procesas, kai patirdami jo įtaką keičiasi organizacijos ir žmonės, įgyjamos naujos kompetencijos ir asmeniniai gebėjimai. Besimokančioje organizacijoje mokymasis suprantamas kaip (remiantis Čiužu, Adaškevičiene, 2007, p. 28):

- Aktyvus konstravimo procesas. S. Saulėnienė (2008, p. 63) pažymi, jog „mokymasis – aktyvus supratimo, reikšmių ir įgūdžių konstravimo procesas“, kur besimokantysis pažinimo proceso metu pats ieško prasmų (mokosi per pažinimą).
- Gausėjančių žinių sujungimas. Mokymąsi galima suprasti kaip ankstesnių ir naujų žinių arba įgūdžių susiejimą.
- Savireguliacijos procesas. Anot S. Saulėnienės (2008), savireguliacija – tai besimokančio gebėjimas organizuoti, planuoti, kontroliuoti bei susikurti savo mokymosi procesą. Be to, besimokantysis turi mokėti apmąstyti, reflektuoti ir įvertinti visą mokymosi procesą.
- Orientacija į tikslą. Geras mokymasis reikalauja tikslų, kuriuos iškelia patys besimokantieji.
- Bendradarbiavimas. Pasak S. Saulėnienės (2008), bendradarbiavimo atmosferoje kalbėdamiesi, aiškindamiesi, ginčydamiesi, svarstydami ir užduodami klausimus, besimokantieji formuoja savo pažinimą bei lavina įgūdžius.
- Įvykių ir faktų interpretavimas. Kiekvieno žmogaus konkretaus įvykio interpretavimo išraiškos priemonė (kalbinė, rašytinė, vaizdinė) yra individuali.

Švietimo sistema turi tapti atvira, susieta su gyvenimu, rengianti laisvą, kūrybišką, gebantį mokyti visą gyvenimą žmogų. Besimokančioje organizacijoje sparčios kaitos sąlygomis mokymasis turi tapti esminiu rodikliu. Svarbu žinoti, jog besimokančios organizacijos

edukacines funkcijas atlieka pedagogai. B. Simonaitienė (2007, p. 55) pateikia pedagoginio personalo profesinius reikalavimus:

- Dalyko išmanymas – mokytojas turi nuolat atnaujinti žinias.
- Pedagogikos išmanymas – mokytojas turi paruošti mokinius mokytis visą gyvenimą, išugdyti – motyvaciją mokytis, kūrybingumą ir bendradarbiavimą.
- Technologijų supratimas – tai profesionalumo ypatybė. Svarbu pedagogui gebėti technologijas integruoti į mokymosi procesą.
- Organizacinė kompetencija ir bendradarbiavimas – profesionalus mokytojas turi gebėti veikti kaip besimokančios organizacijos dalis.
- Lankstumas – mokytojas turi gebėti keistis, nes per visus karjeros metus profesinei reikalavimai gali pasikeisti kelis kartus.
- Mobilumas – gebėjimas įgyti ir kitokių patirčių, taip įrodant savo profesionalumą.
- Atvirumas – gebėjimas dirbti su tėvais.

Mokytojai ir organizacija turi tobulėti kartu, tad ikimokyklinio ugdymo įstaiga taps besimokančia organizacija tik įtraukiant į šį procesą vaikus, tėvus bei visus kitus suinteresuotus partnerius. Pasak B. Simonaitienės (2007, p. 69), vystant ikimokyklinio ugdymo įstaigą į besimokančią organizaciją ir nuosekliai įgyjant reikiamų kompetencijų bei organizacijai ugdantis besimokančios organizacijos bruožus, vyks ir edukacinės paradigmos pokytis: nuo mokymo prie mokymosi.

I. Bakanauskienė (2008, p. 301) pateikia tokias personalo mokymo / tobulinimo sampratas: *Personalo mokymas* (angl. training) – „tai personalo valdymo veikla, reiškianti reikalingos darbuotojui kompetencijos suteikimą pareigoms, kurioms eiti organizacija jį pasamdė“.

Personalo mokymasis – „kryptingas organizacijos darbuotojų mokymasis, atsižvelgiant ne tik organizacijos, bet ir į darbuotojų tikslus; jo aktyvus subjektas yra pats darbuotojas. Ši veikla apima darbuotojų kompetencijos gerinimą ir asmeninį tobulėjimą“.

Pasak I. Bakanauskienės (2008, p. 222), „edukologijos terminas mokymas vartojamas įvairesnėmis prasmėmis. Pavyzdžiui, teigiama, kad žmonės nesuvokia, jog paprasti gyvenimo nutikimai taip pat moko. Dažniau sakoma, kad mokomės ir išmokstame iš savo patirties. Taip atsiranda du terminai: mokymas ir mokymasis“. Besimokanti organizacija turi pereiti nuo mokymo prie mokymosi paradigmos.

A. Sakalas (2000) akcentuoja, kad personalo ugdymas yra platesnė sąvoka už darbuotojų kvalifikacijos kėlimą arba naujų žinių įgijimą. Tai vienas iš strateginių organizacijos uždavinių, siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų darbuotojų sugebėjimus, atsižvelgus į jos ir darbuotojų tikslus. Darbuotojai turi būti ugdomi kasdieninio gyvenimo rėmuose, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant įgūdžius, patirtį,

numatant ir taisant galimas klaidas. Be tokio operatyvinio ugdymo joks centralizuotas kvalifikacijos kėlimas (stažuotės, seminarai, kursai) nebus pakankamai veiksmingas.

I. Bakanauskienė (2008) pažymi, jog daugelis vadovų teigia, kad jie siųstų darbuotojus mokytis, jei būtų įsitikinę, kad išlaidos mokymui pasiteisins. Be to, gan dažnai dėl organizacijoje vyraujančio požiūrio į darbuotoją laikomasi nuostatos, kad kvalifikacijos kėlimas - paties žmogaus asmeninis reikalas. Geriausiu atveju pasitenkinama trumpalaikiais mokymo metodais: paskaitomis, praktiniais seminarais, konferencijomis, stažuotėmis.

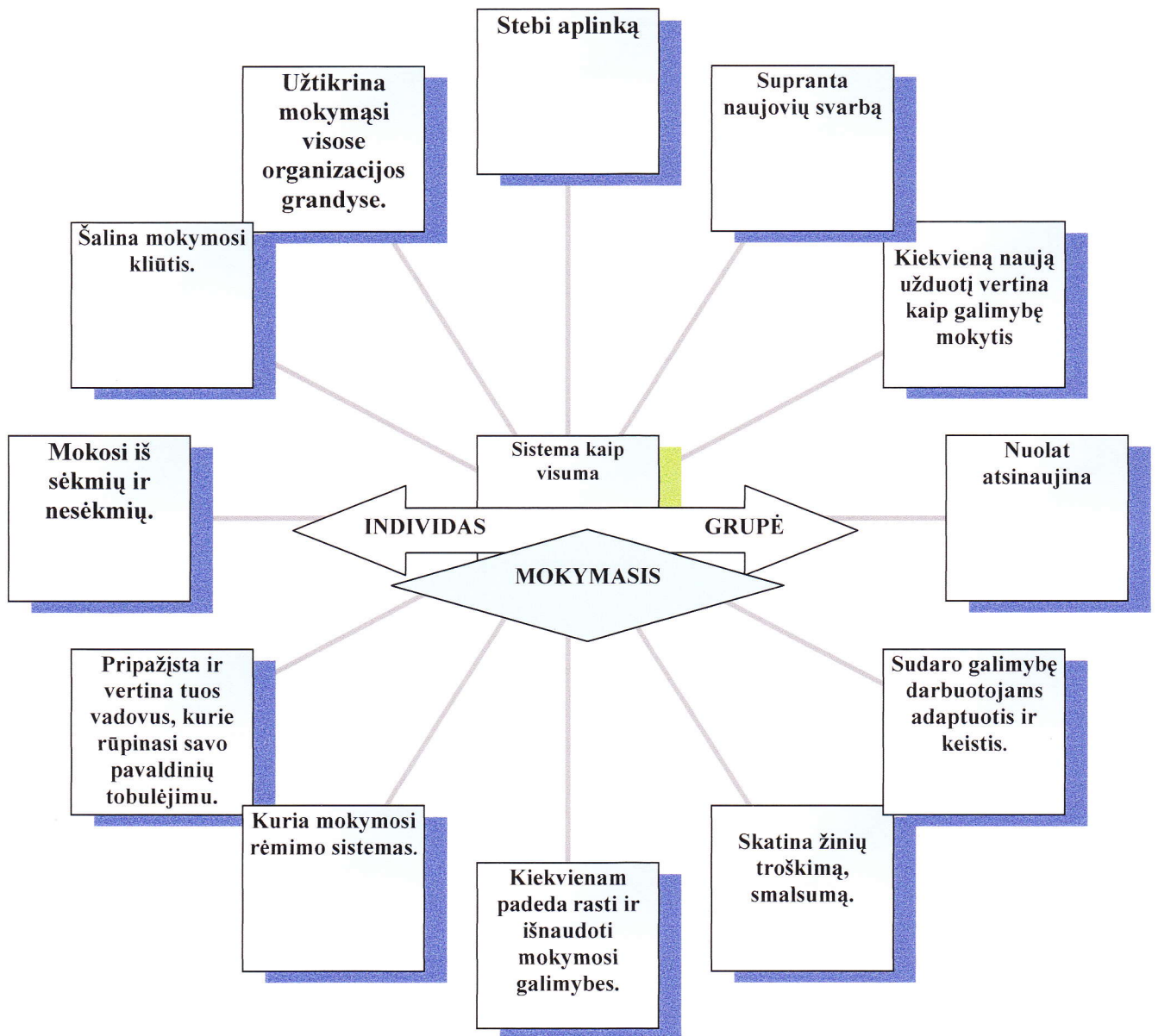
I. Bakanauskienė (2008, p. 240) išskiria tokius mokymo būdus:

- *Mokymas darbo vietoje* t.y. treniravimas, darbo instrukcijų studijavimas, darbo stebėjimas ir pan.
- *Mokymas ne darbo vietoje* – darbuotojas mokomas už organizacijos ribų ir dalyvauja mokymo paslaugas teikiantis asmuo.
- *Dvilypis arba mišrus mokymas* – dalyvauja tiek mokymo institucijos, tiek asmenys organizacijos viduje.

Besimokanti organizacija atlieka vieną svarbiausių edukacinių funkcijų: sudaro sąlygas pedagogų kvalifikacijos kėlimui. Anot B. Simonaitienės (2007, p. 57), „profesinis tobulinimasis yra natūralus ir nuolat pasikartojantis procesas, integruotas į visas mokymosi aplinkas ir suvokiamas kaip nuolatinis darbas, kuriame dalyvauti turėtų visi organizacijos nariai“. Nesvarbu kokioje aplinkoje besimokantysis mokysis (darbo vietoje, mokymo institucijoje), svarbu tik tai, jog jam informacija būtų reikšminga. Besimokančioje organizacijoje į mokymosi procesus žvelgiama kaip į žinių kūrimą.

Taigi besimokančią organizaciją galima suprasti kaip organizaciją, kurioje žmonės nuolatos tobulinasi, plėtoja savo gebėjimus bei nuolat kartu mokosi mokytis. Apžvelgę autorių mintis apie mokymo(si) sampratą, pastebėjome, kad autorių yra skiriamos dvi edukacinės paradigmos: nuo mokymo prie mokymosi. Aišku tai, jog daugumą edukacinių funkcijų (lavinimo, aiškinimo, mokymo(si) ir pan.) atlieka pedagogas. Galime daryti išvadą, kad personalo mokymas ar kvalifikacijos kėlimas yra daugiau susijęs su darbuotojų kvalifikacija, kuri reikalinga šiuo metu jų užimamoms pareigoms atlikti, o tuo tarpu mokymasis susijęs su nuolat tobulėjančią organizaciją. Besimokanti organizacija greitai reaguoja į besikeičiančią situaciją bei turi pranašumo konkurencinėje kovoje. Besimokančioje organizacijoje ypač akcentuojamas kiekvieno organizacijos nario mokymasis. Būtent per besimokančius individus mokosi organizacijos. Mokymasis - tai procesas, kuriame įgyjama naujų žinių, mokėjimų ir įgūdžių.

Apibendrinant pateikiame B. Leonienės (2001) besimokančios organizacijos modelį, kur mokymasis apima individą, grupę ir visą sistemą.



2 pav. **Besimokančios organizacijos modelis** (remiantis B. Leoniene, 2001, p. 91)

Kiekviena besimokanti ikimokyklinio ugdymo įstaiga, turėtų remtis, šiuo besimokančios organizacijos modeliu. Anot B. Leonienės (2001), besimokanti organizacija: nuolat atsinaujina, stebi aplinką, supranta naujovių svarbą, mokosi iš sėkmių ir nesėkmių ir t.t. Akivaizdu, jog besimokanti organizacija, negali „stovėti vietoje“, jai būtina nuolat ne tik tobulėti, bet ir taikyti įvairias inovacines idėjas, tam jog, konkurencinėmis sąlygomis išliktų konkurencingoje rinkoje. Svarbu kiekvienai ikimokyklinio ugdymo įstaigai siekti tapti besimokančia organizacija, tad šis besimokančios organizacijos modelis, turėtų padėti suvokti, kuo besimokanti organizacija turėtų išsiskirti iš kitų organizacijų.

2. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS POŽYMIAI

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo rasta daug ir įvairių besimokančios organizacijos požymių, bruožų, charakteristikų bei ypatumų. Aišku tai, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigai, kuri mokosi, yra būdingi besimokančios organizacijos bruožai, tačiau jos veiklos specifika lemia ir veiklos charakteristikas.

Vienas iš pagrindinių besimokančios organizacijos teoretikų P. Senge (1990) pažymi šiuos penkis pagrindinius besimokančios organizacijos požymius (Kudokienė, Juodaitytė, 2005, p. 37):

1. Komandinis mokymasis – žmonių mokymasis mokytis kartu.
2. Persidengusi vizija – visų organizacijos narių įtraukimas kuriant viziją.
3. Mentaliniai modeliai – organizacijos narių mokymasis mąstyti konstruktyviai.
4. Asmeninis meistriškumas – organizacijos narių meistriškumo siekimas.
5. Sisteminis mąstymas – organizacijos narių sugebėjimas mąstyti ne tik linijinę priežasties – pasekmės grandinę, bet sistemos elementų tarpusavio ryšius.

Penki išvardinti požymiai, leidžia geriau suprasti kuo išsiskiria besimokanti organizacija – tai bendrai kuriama vizija, kurioje dalyvauja visi organizacijos nariai, bendri tikslai ir atsakomybė už sėkmę. Pirmoje vietoje išskiriamas komandinis mokymas, kuris padeda spręsti problemas ir tobulinti organizaciją, tai vienas iš svarbiausių besimokančios organizacijos bruožų. Akcentuojamas organizacijos narių mokymasis, jis būtinas tam, jog organizacija tobulėtų, taptų besimokančia.

Besimokančias organizacijas tyrinėję mokslininkai M. Pedler, J. Burgoine, T. Boydell (1991) išskyrė šiuos besimokančios organizacijos požymius (Targamadžė, 1999, p. 191):

1. *Visuotinė mokymosi strategija* - vadovų sprendimai yra eksperimentiniai, o ne galutiniai nutarimai, nukreipti į organizacijos politikos ir strategijos formavimą, įvertinimą ir gerinimą.

2. *Narių dalyvavimas kuriant politiką* - besimokanti organizacija ne tik priima įvairius pasiūlymus, bet ir skatina jų atsiradimą, todėl kiekvienas narys prisideda formuojant politiką.

3. *Informacija ir informavimas* - informacija yra laisvai prieinama ir greitai paskleidžiama, kad kiekvienas narys galėtų įvertinti ją iš savo pozicijų. Naudojamos informacinės technologijos.

4. *Kontrolės panaudojimas* - apskaitos sistema formuojama ne tam, kad kontroliuotų, o kad padėtų darbuotojams susipažinti su pasiektais rezultatais ir orientuotų į esamos padėties tobulinimą.

5. *Vidiniai mainai* - darbuotojai keičiasi ir tarpusavyje dalinasi informacija,

patirtimi, žiniomis, kurias jie įgyja dirbdami organizacijoje.

6. *Atlyginimų lankstumas* - atlyginimas už veiklą organizacijoje turi būti labai lankstus - turi būti atlyginama ne tik finansiškai, bet ir morališkai.

7. *Galimybės* - individai organizacijoje turėtų turėti galimybę veikti ir dirbti individualiai.

8. *Išorinės padėties stebėjimas* - darbuotojai, bendradarbiaujantys su klientais, tiria išorinės rinkos, kurioje savo veiklą vykdo organizacija, galimybes ir egzistuojančias kliūtis.

9. *Tarpinstitucinis (tarpfunkcinis) mokymasis*, naudojant įvairias bendradarbiavimo formas - gali būti keičiamasi pareigomis, organizuojami mokymo kursai, vykdomi bendri įvairių skyrių tyrimai ir vystymo programos, padedančios tobulėti kiekvienam individui ir visai organizacijai.

10. Ugdymo klimatas - darbuotojai padeda vienas kitam ir mokosi, nebijo daryti klaidų.

11. Saviugdos galimybė visiems - visiems nariams suteikiama galimybė tobulinti save. Tai yra tiek teisė, tiek pareiga.

Šie autoriai išskiria žymiai daugiau besimokančios organizacijos požymių. Pastebime, jog P. Senge (1990) išskiria keletą panašių požymių t. y. kiekvieno organizacijos nario dalyvavimas kuriant viziją, o M. Pedler, J. Burgoine, T. Boydell (1991) t. p. pažymi, jog kiekvienas narys turi prisidėti formuojant organizacijos politiką. Abiems požymių grupėms (t. y. P. Senge ir M. Pedler, J. Burgoine, T. Boydell išskirtiems požymiams) būdingas organizacijos narių mokymasis. Aptariant pateiktus požymius, pastebime, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi stengtis rinkti bei analizuoti informaciją, kuri padės išsiaiškinti aplinkos pokyčius bei leis lengviau prie jų prisitaikyti. Švietimo organizacijoje vyrauja nuolatinio tobulėjimo nuostata, skatinamas ir palaikomas mokymosi procesas, generuojamos naujos idėjos, diegiamos naujovės bei vyksta nuolatinis mokymasis.

L. Stoll ir D. Fink (1998) domėjosi besimokančiomis organizacijomis, kurios jų nuomone, skatina profesiskai tobulėti ir išskyrė keletą joms būdingų ypatumų. Visos šios organizacijos (p. 176-177):

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. *Skatiną 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 tobulėjimą 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.

Tai dar keletas požymių, kurie būdingi besimokančiai organizacijai. Galima teigti, jog yra keletas pasikartojančių požymių tai personalo mokymasis, bendradarbiavimas, aplinkos stebėjimas ir vertinimas. Besimokančios ugdymo institucijos renka informaciją ne tik organizacijos viduje, bet ir nuolat stebi išorinę aplinką, tam, kad galėtų toje aplinkoje sėkmingai dirbti.

Besimokančios organizacijos charakteristikos (prieiga per internetą: http://www.albany.edu/sph/Hoff_learning/hpm_ttim_learnorg.htm):

1. Egzistuoja bendra vizija, kuriai visi pritaria.
2. Žmonės atsisako senojo mąstymo ir šablonų, kuriais naudojami sprenddami savo darbo problemas.
3. Organizacijos nariai mąsto apie visus organizacijos procesus, veiklą, funkcijas ir sąveiką su aplinka kaip apie tarpusavio santykių sistemos dalį.
4. Žmonės atvirai bendrauja vienas su kitu, nebijodami būti sukritikuoti ar nubausti.

5. Žmonės peržiūri asmeninius ir įstaigos interesus, kad galėtų dirbti kartu ir įgyvendinti visuotinai pripažintą organizacijos viziją.

Pateiktos besimokančios organizacijos charakteristikos internetiniame tinklalapyje, t. p. akcentuoja bendrą viziją (tai išskyrė ir P. Senge). Apibendrinant, galima teigti, jog besimokanti organizacija turi turėti bendrą viziją, kurios visi siektų bei kiekvienas įstaigos narys turėtų dalyvauti ją formuojant.

Aptariant autorių mintis apie besimokančią organizaciją, galime išskirti bendrus besimokančios organizacijos bruožus:

- Mokymasis turi tapti centrine organizacijos kultūros vertybe.
- Strategijos, vizijos formavimas (įtraukiant visus organizacijos narius) organizuojamas kaip mokymosi procesas.
- Lankstumas ir atvirumas kaitai.
- Informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida.
- Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui.

2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos bruožai

Mokslinėje literatūroje pateikiama daug besimokančios organizacijos bruožų, tad juos susisteminsime ir pritaikysime ikimokyklinio ugdymo įstaigai, kuri mokosi bei jai būdingi besimokančios organizacijos bruožai.

1. *Strategijos kūrimas*

N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005, p. 38) teigia, jog strategijos kūrimas tai „organizacijos narių gebėjimas bendrai formuluoti savo tikslus, kurti savo viziją, derinant savuosius siekius su kitų“. Anot B. Simonaitienės (2007), besimokančios organizacijos bruožas apima keletą itin svarbių dalykų: strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimą, dalyvaujant visiems organizacijos nariams. Apibendrinant autorių nuomones, pastebime išryškėjusį požymį, jog strategijos kūrime turi dalyvauti visi organizacijos nariai.

2. *Politikos formavimas*

L. Anužienė, A. Anužis, P. Čepas (2004) pažymi, jog kiekvienas darbuotojas turi dalyvauti kuriant ugdymo įstaigos politiką. N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005, p. 38) teigia, jog organizacijos narių įtraukimas į politikos formavimą yra būtinas. Būtent tai parodo, ar organizacija pasitiki savo darbuotojais bei ar, leidžia jiems teikti pasiūlymus dėl ugdymo įstaigos politikos. V. Targamadžė (1999, p. 151) „ugdymo įstaigą apibūdina, kaip sudėtingą organizaciją, kur veikia žmonės, jų grupės, susijungusios į įvairias struktūras“. Labai svarbu, kad darbuotojai orientuotųsi į veiklos rezultatyvumą ir siektų dalyvauti politikos formavime t. y. dalyvautų kuriant ateities strateginius planus, formuojant viziją, misiją, tikslus ir uždavinius. Galima teigti, jog politikos formavime, kaip ir strategijos kūrime būtinas visų organizacijos narių dalyvavimas.

3. *Dalyvavimas įstaigos valdyme*

B. Simonaitienė (2007) pažymi, jog būtinas visų organizacijos narių dalyvavimas kuriant organizacijos vystymosi perspektyvą. Pasak autorės (2007, p. 16), „vizija, veikla, inovacijos gali būti nuleidžiamos ir iš viršaus, tačiau tokiu atveju sunku tikėtis, kad organizacijos nariai bus aktyvūs jų vykdytojais“. Kiekvienas organizacijos narys turi dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, bet ir gebėti prisiimti atsakomybę dėl jų įgyvendinimo. M. Fullan (1998) pažymi tai, jog bendra organizacijos vizija būtų veiksminga ir darytų įtaką reikia kiekvienam darbuotojui turėti savas vizijas. Taigi, dalyvavimas įstaigos valdyme neatsiejamas nuo besimokančios organizacijos tobulėjimo, jis yra būtinas ir siektinas procesas kiekvienoje organizacijoje. Tad galima teigti, kad organizacijoje esama teigiamo požiūrio į visų narių dalyvavimą projektuojant organizacijos vystymosi perspektyvą.

4. Informacijos prieinamumas

N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005, p. 38) informacijos prieinamumą apibrėžia taip: „organizacijos narių gebėjimas ir galimybės gauti reikiamą informaciją, žinios, kaip panaudoti informacines technologijas mokymosi procese, noras, pastangos ir gebėjimas dalytis informacija“. B. Simonaitienė (2007) pažymi, jog informacija yra svarbus dalykas organizacijoje, tiek informacijos stoka, tiek jos perteklius gali apsunkinti sprendimų priėmimo procesą. Pasak autorės (2007, p. 32), „į organizaciją patekusi informacija turi būti paskleista ir prieinama visiems organizacijos nariams, dalyvaujantiems priimant sprendimus“. Taigi, vienas iš svarbiausių besimokančios organizacijos bruožų yra informacijos prieinamumas. Reikia ne tik sugebėti priimti informaciją bet ir gebėti ja dalintis. Apibendrinant galima teigti, jog besimokančioje organizacijoje yra būtinas informacijos prieinamumas, tik taip kiekvienas galės tobulėti ir įgyti reikiamų žinių. Svarbu tai, jog organizacija teiktų informaciją apie veiklą, jos kokybę organizacijos nariams, taip įgys pasitikėjimą bei įrodys, jog informacija prieinama kiekvienam.

5. Kontrolės sistema ugdymo įstaigoje

N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005, p. 38) išskiria, jog besimokančios organizacijos nariai turi gebėti fiksuoti savo pedagoginės veiklos įvykius ir apmąstyti, kaip tobulins savo veiklą ateityje. Pats pedagogas turi gebėti analizuoti veiklą bei ieškoti būdų kaip ją tobulinti. Kontroliuoti turi ne tik vadovas, bet ir pats pedagogas savo darbą. Pasak R. Mečkauskienės (2007, p. 211), kontrolės pagrindinis tikslas – „veiklos rezultatų įvertinimas ir veiklos koregavimas“. Besimokančios organizacijos vadovas turi nuolat atkreipti dėmesį į ugdymo kokybę, tad pedagoginės veiklos stebėjimas yra būtinas. Reikėtų paminėti tai, jog dažnas stebėjimas rodo, jog vadovas nepasitiki pedagogo darbo kokybę, o tai nėra gerai. Galima teigti, jog kontrolės sistema tai ne tik vadovo kontrolė, bet ir paties pedagogo savo veiklos analizė, siekiant nuolatinio tobulėjimo.

6. Bendradarbiavimas

B. Simonaitienė (2007) akcentuoja, jog bendradarbiavimas – tai vienas svarbiausių besimokančios organizacijos bruožų. Anot Hargreaves (1995), bendradarbiavimas „suteikia moralinę paramą, didina efektyvumą, stiprią veiksmingumą, mažina krūvį, vienodina laiko suvokimą, skatina politinį pritarimą, didina apmąstymo (refleksijos) galią, gerina organizacijos reagavimą, sudaro galimybes mokytis, skatina nuolat tobulėti“ (Simonaitienė, 2007, p. 20). Besimokančios organizacijos nariai turi gebėti bendradarbiauti vienas su kitu, tik tada bus palanki atmosfera nuolat tobulėti, atsiras galimybė vienam iš kito mokytis. Bendradarbiavimas yra būtinas asmeniui mokantis. D. Fink, L. Stoll (1998) teigia, kad besimokanti organizacija remia bendradarbiavimą, kurio siekiama nuolat tobulėti. Anot autorių, bendradarbiavimas turi

būti humaniškas, tik tada jis bus naudingas abiem pusėm. B. Simonaitienė, V. Targamadzė (2002) pažymi, jog bendradarbiavimui būtini palankūs santykiai ir atitinkami gebėjimai: kitų klausymasis (girdėjimas), savo nuomonės išsakymas, gebėjimas išsakyti kritiką ir ją priimti, įsipareigojimas bendrai veiklai ir t.t. Taigi, besimokanti organizacija turi siekti bendradarbiavimo ne tik tarp organizacijos narių, bet ir tarp institucijų, o tai sudarytų galimybes visiems tobulėti, dalytis gerąja patirtimi bei nuolat atnaujinti žinias.

7. Darbuotojų skatinimo sistema

N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) teigia, jog už veiklą organizacijoje turi būti atlyginama ne tik finansiškai, bet ir morališkai – tai didina darbuotojų motyvaciją. Kiekviena ugdymo įstaiga turėtų turėti savo skatinimo sistemą t.y. padėkos už gerą darbą, priedai prie algos (jei yra lėšų), tai ne tik didintų motyvaciją dirbti, bet ir norą nuolat tobulėti. B. Simonaitienė (2001) pabrėžia tai, jog besimokančiai organizacijai svarbūs yra mokymosi galimybės ir sąlygas laiduojantys materialiniai ir organizaciniai ištekliai. Darbo sąlygos bei atlygis, tai du dalykai, kurie skatina darbuotoją ne tik tobulėti, bet ir išlikti lojaliam savo organizacijai.

8. Darbuotojų iniciatyvos, novacijų, pokyčių skatinimas

L. Stoll, D. Fink (1998) pažymi, jog besimokanti organizacija patiki mokytojams priimti sprendimus, kurie būtų naudingi ne tik vaikams, bet ir visai organizacijai. Anot autorių, pirmiausiai besimokančios organizacijos keičia tai, kas priklauso nuo jų, tik tada pereina prie platesnių permainų. N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) išskiria asmeninės iniciatyvos būtinumą, eksperimentų toleravimą bei skatinimą, darbo atlikimo būdų įvairovės taikymą, galimybę veikti ir dirbti individualiai. R. Pocevičienė, A. Malakauskas (2003) tvirtina, jog be vidinio noro bei poreikio tobulėti neįmanoma ir besimokančios organizacijos sistema. Nuo to kaip darbuotojas įsitrauks į pokyčius, susidomės novacijomis ir rodys iniciatyvą priklauso ir besimokančios organizacijos vystymasis. Svarbi ne tik darbuotojo iniciatyva, bet ir organizacijos aplinka, ar sudaromos galimybės reikšti iniciatyvą, ar diegiamos naujovės. Anot B. Simonaitienės (2007), besimokančioje organizacijoje darbuotojams leidžiama eksperimentuoti, tirti savo praktiką ir mokytis iš patirties.

9. Informacijos apie išorinę aplinką rinkimas

N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) pažymi tai, jog svarbus yra organizacijos narių domėjimasis nuolat kintančia aplinka ir aktyvus reagavimas į išorės pasikeitimus, gebėjimas rinkti ir analizuoti informaciją iš aplinkos ir prisitaikyti prie vis kintančių situacijų. Anot B. Simonaitienės (2007), besimokanti organizacija turi gebėti atrinkti tik tą informaciją, kuri organizacijai galėtų būti naudinga. Pasak B. Simonaitienės, V. Targamadzės (2002), informaciją apie išorinę aplinką renka visi organizacijos nariai. Surinktoji informacija yra vertinama ir analizuojama, siejant ją su organizacijos kontekstu, vizija, tikslais. Apibendrinant

galima teigti, jog besimokančiai organizacijai labai svarbu rinkti informaciją apie išorinę aplinką, gebėti ją analizuoti bei pritaikyti tai, kas yra naudinga organizacijai. Pedagogai turi nuolat domėtis, kokius „reikalavimus“ kelia nauja kintanti aplinka ir gebėti reaguoti į išorės pasikeitimus.

10. Tarporganizacinis mokymasis

N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) pažymi, jog būtina naudoti įvairias bendradarbiavimo formas besimokančioje organizacijoje bei už jos ribų, reikalingas bendrų projektų bei tyrimų vykdymas, svarbus nuolatinis šiuolaikinės ugdymo įstaigos dalyvavimas tarporganizacinio mokymosi procese. V. Targamadzė (1999) teigia, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga, siekianti tapti besimokančia organizacija turi orientuotis į nuolatinį atsinaujinimą, tad dalyvavimas bendruomeniniuose projektuose, renginiuose - puiki galimybė plėsti ir turtinti žinias.

11. Ugdymąsi skatinantis organizacijos klimatas

Pasak V. Targamadzės (1999), kiekviena ugdymo įstaiga turi rūpintis kurti palankų, užtikrinanti rezultatų skirtingų žmonių darbą, klimatą, nes palankus klimatas viena svarbiausių žmogaus sėkmingo ugdymosi sąlygų. N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) teigia, jog besimokančioje organizacijoje būtinos geros mokymosi sąlygos, vadovų skatinimas mokytis ir besimokančiųjų palaikymas, visų organizacijos narių pagalba vienas kitam. B. Simonaitienė (2007, p. 39) išskiria, jog įstaigai, „siekiančiai besimokančios organizacijos būvio, itin svarbu kurti ir puoselėti mokymąsi palaikanti klimatą kaip prielaidą įsisavinti organizacijoje sukauptas žinias, kaip sąlyga naujovėms ateiti į organizaciją bei įgyti reikiamą kompetenciją svarbiems organizacijos sprendimams priimti“. D. Bukantaitė, D. Remeikienė (2007) pažymi, jog savirealizacija priklauso ne tik nuo asmeninės darbuotojo pozicijos, bet ir bendro klimato organizacijoje. Taigi, ugdymąsi skatinantis organizacijos klimatas būtinas kiekvienai organizacijai, siekiančiai teikti kokybišką ugdymą ir nuolat tobulėjančiai.

12. Tobulinimosi galimybės visiems

N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) atkreipia dėmesį į reikšmingą besimokančios organizacijos bruožą – tobulinimosi galimybės visiems. Svarbu tai, jog visiems būtų sudaromos galimybės tobulinti save. L. Stoll, D. Fink (1998) pažymi, jog besimokanti organizacija turi rūpintis mokytojų mokymusi ir į jį investuoti. Taigi, besimokanti organizacija turi sudaryti sąlygas visiems tobulėti nepriklausomai nuo amžiaus, lyties, išsilavinimo.

Kaip pastebime, daug autorių išskiria besimokančios organizacijos bruožus bei juos detalizuoja. Apibendrinami pateikiame lentelę, kurioje išskiriama besimokančios organizacijos bruožų įvairovė.

Besimokančios organizacijos bruožų palyginimas (paimta iš B. Simonaitienės, V.

Targamadžės straipsnio „Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas“; Tiltai, 2002, p. 100)

Pedller, Burgoyne, Boydel, 1991, p. 19 - 23	Stewart, 1996, p. 45 - 46	Adleson, 1996	Dibella, Nevis, Gould, 1996, p. 38	Senge, 1990 ir Senge, Ross, Smith, Roberts, Kleiner, 1994	Fink, Stoll, 1996
BO charakteristikos	BO bruožai	BO aksiomos	Mokymąsi palaikantys veiksniai	Mokymosi dalykai	Mokyklos, kuri mokosi, bruožai
<ul style="list-style-type: none"> * Strategijos kūrimas kaip mokymosi procesas. * Politikos formavimas, įtraukiant visus organizacijos narius. * Informacijos prieinamumas. * Kontrolės ir sąskaitybos sistemų organizavimas naudingų mokymuisi pavidalu. * Padalinių bendradarbiavimas. * Lanksti atlygio sistema. * Lanksčios organizacijos struktūros. * Informacijos apie išorinę organizacijos aplinką rinkimas. * Tarporganizacinis mokymasis. * Mokymąsi 	<ul style="list-style-type: none"> * BO investuoja į savo ateitį šviesdama ir lavindama organizacijos narius. * BO kartu su organizacijos žmonėmis kuria bendrą viziją ir prisiima misiją. * BO integruoja darbą ir mokymąsi. * BO planuoja mokymąsi ir švietimo – lavinimo veiklas. * BO sudaro sąlygas visiems organizacijos žmonėms plėsti savo horizontus, harmoningai derinant su jų pageidaujama mokymosi stiliumi. * BO taiko pačias naujausias atviras ir distancines informacijos 	<ul style="list-style-type: none"> * BO reiškiasi per santykius ir bendradarbiavimą. * BO esminis dalykas yra žmonių požiūris ar orientacija į kitus žmones. * Struktūra ar strateginiai planai silpnai lemia įvykius BO. * BO ribas lemia žmonių bendradarbiavimas. * BO valdymas-organizacijos kūrimas-yra ne funkcinis, o situacinis. 	<ul style="list-style-type: none"> * Aplinkos skaitymas (skanavimas). * Darbo trūkimai ir klaidos. * Veiklos vertinimas ir tyrimas. * Eksperimento rizika. * Atvirumo klimatas (debatų ir konfliktų galimybė). * Nuolatinis visų lygių mokymasis. * Darbo atlikimo būdų įvairovė, interpretacijos laisvė. * Idėjų skleidėjų gausa. * Vadovų 	<ul style="list-style-type: none"> * Sisteminiis mąstymas. * Asmeninis meistriškumas. * Mentaliniai modeliai. * Bendrai kurta vizija. * Komandų mokymasis. 	<ul style="list-style-type: none"> * Laiko mokytojus profesionalais . * Skatina personalą tobulintis. * Skatina mokytojus dalyvauti mokyklos valdyme. * Remia bendradarbiavimą, kuriuo siekiama tobulėti. * Ieško būdų, kaip priimti į tarnybą, patraukti ir ugdyti naujus organizacijos narius. * Sėkmingas funkcionavimas savoje aplinkoje. * Stengiasi pakeisti svarbius

skatinantis organizacijos klimatas. * Tobulinimosi galimybės visiems.	perdavimo technologijas. *BO reaguoja į visuomenės ir aplinkos poreikius. * BO nuolat mokosi.		dalyvavimas vizijos kūrimo, įgyvendinimo ir edukaciniuose procesuose. * Sistemine perspektyva.		dalykus. *Nepamiršta smulkmenų.
--	---	--	---	--	--

Iš lentelėje pateiktų duomenų, matome, jog autoriai pateikia plačią besimokančios organizacijos bruožų įvairovę. Pastebime, jog besimokančios organizacijos bruožai skirstomi į tokias grupes: BO charakteristikos; BO bruožai; BO aksiomos; mokymąsi palaikantys veiksniai; mokymosi dalykai; mokyklos, kuri mokosi bruožai. Galima teigti, jog kiekvienas autorius išskiria skirtingus besimokančios organizacijos bruožus, tik keletas jų yra bendri tai: vizijos kūrimas, bendradarbiavimas, nuolatinis mokymasis (tobulinimasis).

2.2. Darbuotojų asmenybės savybių ir kompetencijų raiška besimokančioje organizacijoje

Kiekvienoje organizacijoje žmoniškieji ištekliai patys svarbiausi, bet jų gebėjimai įtakojantys darbo kokybę turi lemiamą reikšmę. Konfliktiškumas, nenoras tobulėti, nepareigingumas, galima pasakyti, jog nei viena iš šių savybių nedžiugins besimokančios organizacijos vadovą. Atliekant literatūrinę analizę, paaiškėjo, jog nei vienas autorius neišskiria svarbiausius, besimokančios organizacijos darbuotojų asmenybės savybes, jų manymu, kiekvienas žmogus turi išsiskirti savo individualiu bruožų rinkiniu. Svarbu tai, jog tiek besimokančioje organizacijoje tiek organizacijoje, kuri vystosi į besimokančią, kiekvienas darbuotojas nuolat mokytųsi (tai pažymi B. Simonaitienė (2003), B. Everard, G. Morris (1997), S. P. Robbins (2006)).

B. Everard, G. Morris (1997) išskiria savybes būdingas kiekvienam besimokančiam darbuotojui: lankstumas, atidumas, atvirumas, kruopštumas, anot autorių besimokantysis nėra linkęs priešintis pokyčiams.

Anot J. Albrechto (2005), sėkmingas asmenybės savybių, bruožų suderinimas teigiamai įtakos profesinę sėkmę. Autorius pateikia šias asmenybės savybes: kryptingas, ryžtingas, lakstus, reiklus, energingas, optimistas, praktiškas, principingas, komunikabilus, konkurencingas.

B. Simonaitienė (2003) analizuoja, kokiais gebėjimais turi išsiskirti ateities darbuotojai (žr. 3 lentelę):

3 lentelė

Ateities darbuotojų gebėjimai (paimta iš B. Simonaitienės „Mokykla – besimokanti organizacija“, 2003, p. 54)

<i>Kanados konferencijų tarybos paskelbti „darbinei veiklai būtini įgūdžiai“ (McLaughlin, 1992)</i>	<i>Postmoderniame amžiuje sėkmę lemiantys gebėjimai (Reich, 1992)</i>	<i>„Visų svarbiausias moksleivių mokymo tikslas“ (Barason, 1990)</i>
Mokėjimas bendrauti, mąstyti – taigi visą gyvenimą nenustoti mokytis.	Abstrakcija – gebėjimas išvelgti dėsningumus ir prasmę.	Troškimo nenustoti mokytis apie save, apie kitus, apie pasaulį puoselėjimas.
Pozityvios nuostatos bei elgesys, atsakingumas ir geba prisitaikyti.	Sisteminis mąstymas – gebėjimas nustatyti reiškinių ryšius.	Troškimo gyventi idėjų ir galimybių pasaulyje puoselėjimas.
	Eksperimentavimas – gebėjimas rasti savo kelią nuolat mokantis.	Požiūrio į gyvenimą, kaip į begalinį asmens intelektualinį žinių ir prasmės ieškojimą, puoselėjimas.
	Socialiniai gebėjimai bendradarbiauti su kitais.	

Išryškėja, jog ateities darbuotojai turėtų pasižymėti šiais gebėjimais: loginiu ir sisteminiu mąstymu, gebėjimu nuolat mokytis, atsakingumu, prisitaikymu, bendradarbiavimu. Anot B. Simonaitienės (2003), naujovės ir pokyčiai įtakoja darbuotojų gebėjimus tad vieni bus lankstesni, novatoriški, kiti tik pareigingi bei prisitaikantys.

S. P. Robbins (2006) pažymi šias darbuotojų asmenybės savybes: nuolaidus, stropus, atviras patirčiai, atkaklus, pastovus, prisitaikantis, originalus, energingas ir t.t. Pastebime, jog asmenybės savybių galima išskirti daug ir įvairių, bet vienas iš svarbiausių tai nuolatinis mokymasis. Besimokanti organizacija turi skatinti darbuotojų asmenybės savybių raišką, sudaryti sąlygas kiekvienam rodyti savo iniciatyvumą, kūrybiškumą. A. Hargreaves (1999) teigia, jog bendradarbiaujantys darbuotojai, skatina organizaciją nuolat tobulėti. „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“ (p. 322). Autorius pažymi,

bendradarbiaujančio personalo svarbą, tuo pačiu išryškėja, jog bendradarbiaujantis darbuotojas greičiau išspręs kylančias problemas.

Taigi, besimokančioje organizacijoje darbuotojai pasižymi tokiomis pat asmenybės savybėmis, kaip ir bet kurioje įstaigoje, tik čia svarbiausias ir reikšmingiausias aspektas – nuolatinis tobulėjimas bei mokymasis. Neįsivaizduojame švietimo organizacijos be nuolat tobulėjančio pedagoginio personalo. Besimokančios organizacijos darbuotojas turėtų pasižymėti šiomis savybėmis: aktyvumu, iniciatyvumu, atsakingumu, lankstumu, kūrybiškumu, pareiagingumu, bendradarbiavimu, organizuotumu, reiklumu bei pasižymėti strateginiu mąstymu. Tai tik keletas bruožų, kurie yra reikšmingi nuolat tobulėjančiam organizacijos nariui.

P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000) kompetencijos struktūroje šalia žinių, mokėjimų, įgūdžių išskiria gabumus, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, žmogaus vertybes ir asmenines savybes, požiūrį. 3 paveikslėlyje pateikta autorių siūloma kompetencijos termino struktūra.



3 pav. **Kompetencijos termino struktūra** (P. Jucevičienė, D. Lepaitė, 2000, p. 47)

P. Jucevičienės įsitikinimu, šiuolaikiniam pedagogui itin svarbios: perkeliamos (asmeninė, mokymosi kaip mokytis, veiksmingos veiklos, komunikacinė, informacijos naudojimo, komandinio darbo, projektinės ir tiriamosios veiklos), bendrosios pedagoginės (edukacinių idėjų ir technologijų, edukacinės aplinkos ir ugdymo programų kūrimo), sociokultūrinės, darnaus vystymosi ir kt. kompetencijos (Gedvilienė, Laužackas, Lileikienė, 2008, p. 137).

Anot G. Gedvilienės, R. Laužacko, T. Lileikienės (2008), pedagogas turi pasižymėti šiomis kompetencijomis, susijusiomis su besikeičiančio mokytojo vaidmeniu ugdymo procese: profesionalumu (nuolat atnaujina dalyko žinias), šiuolaikiškumu (IKT integruota į mokymo(si) strategijas, atvirumu (bendradarbiauja su tėvais ir kolegomis), jautrumu (žino mokinių poreikius, ugdo kūrybiškumą, skatina motyvaciją), lankstumu (priima naujus profesinius reikalavimus, keičiasi), mobilumu (igyja naujų patirčių, skleidžia savąją), veiklumu (mokymosi organizacijos dalis).

Šios srities tyrinėtoja D. Lepaitė (2003) išskiria šias pedagogo profesinę veiklą įtakojančias kompetencijas: profesinę kompetenciją, socialinės komunikacijos kompetenciją, asmens elgsenos kompetenciją, mąstymo (kognityvinės) veiklos kompetenciją bei vadybinės veiklos kompetenciją. Pastebime, jog kiekvienas autorius, pateikia įvairių kompetencijų svarbą, kurios įtakoja pedagogo profesinę veiklą bei jo karjerą.

O. Monkevičienė, V. S. Glebuviene, K. Stankevičienė (2007) pažymi, kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogas: turinio pritaikymo kompetencija, ugdymo(si) planavimo kompetencija, ugdymo(si) proceso vadybos kompetencija, ugdymo(si) technologijų taikymo kompetencija, ugdymo(si) aplinkos kūrimo kompetencija, ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymo(si) individualizavimo kompetencija. Ikimokyklinio ugdymo institucijos pedagogas turi pasižymėti ne viena kompetencija, kiekviena kompetencija būtina nuolatiniam jo tobulėjimo procesui. Svarbu tai, jog kiekvienas pedagogas turėtų savo kompetencijų bloką, taip jis išliks ne tik šiuolaikiškas, bet ir gebės nuolat keistis ir prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių.

Apibendrinant galima teigti, jog kiekvienas pedagogas turi pasižymėti įvairiomis kompetencijomis. Sparčios kaitos, greito informacijos senėjimo ir jos atsinaujinimo sąlygomis pedagogui nebeužtenka tik kartą įgytos kvalifikacijos, jam reikalingi imlumo, atsinaujinimo įgūdžiai, naujos kompetencijos. Būtina įgyti vis naujų socialinių ir profesinių kompetencijų.

3. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS DALYVIAI IR JŲ MOKYMOSI YPATUMAI

Besimokančios visuomenės koncepcija teigia, jog mokymasis šiandien svarbus ne tik individo, bet ir organizacijos bei visos visuomenės lygmenyje, nes tik besimokydami mes galime priimti permainingų iššūkius ir adaptuotis šiuolaikiniame pasaulyje. „Pastaruoju metu mokymasis traktuojamas platesniame kontekste - kaip savęs ugdymas, socialinių įgūdžių tobulinimas ir kognityvinis ugdymas", - mano Dalin, Rolff, Kleekamp (1999, p. 142).

Suprastas poreikis aktyviai traukti į mokymąsi tėvus ir bendruomenę, o mokymosi strategija, kuri vis labiau primena mokymąsi kasdieniniame gyvenime, atrandama iš naujo. Į pokyčius, kurie daro poveikį vaikų gyvenimui, įeina visų mokymasis, kuris įveikiamas tik tiems mokytojams ir vadovams, kurie patys mokosi grupėmis, skatinančiomis visų narių talentus, arba mokosi ugdymo įstaigoje, kaip organizacijoje, ir pritraukia visus jos narius. Siekimas mokytis čia suvokiamas kaip kaitos siekimas.

L. Stoll, D. Fink (1998) teigia, jog ugdymo įstaigos yra besimokančios organizacijos. Analizuodami ugdymo įstaigą, kaip besimokančią organizaciją autoriai daug dėmesio skiria mokymuisi, nes besimokanti organizacija pirmiausia orientuojasi į sėkmingą mokymąsi. Čia kartu sėkmingai mokosi ne tik vaikai, bet ir mokytojai (auklėtojai). Aptarsime kuo skiriasi suaugusiųjų mokymasis nuo vaikų.

3.1. Besimokantys pedagogai (mokytojai, auklėtojai)

Mokytojų (auklėtojų) mokymas turi tapti ugdymo įstaigos tobulinimo tikslu. Tik besimokantis mokytojas suburs aplink save besimokančią bendruomenę bei paskatins vaikus mokytis. R. Barth tvirtina: „Moksleivių įgūdžių formavimuisi, jų savivokai, taip pat klasės elgesiui tikriausiai niekas nedaro didesnės įtakos kaip asmeninis ir profesinis jų mokytojų augimas“ (Stoll, Fink, 1998, p. 178).

Šiandien mokymąsi mes suprantame kaip kaitą, vieną iš natūraliausių žmogaus veiklos būdų. Nuolat besivystanti aplinka negali aplenkti ir ugdymo organizacijų, todėl šiandien neįmanoma įsivaizduoti ugdymo įstaigų, kuriose nevyktų progresyvūs pokyčiai. Keisti ugdymo įsatigai irgi reiškia mokytis. Toks procesas apima ir individus, ir grupes - tiesą sakant kiekvieną organizacijos narį. Jei ugdymo institucijos nesikeistų, jos neturėtų ateities. Šios sudėtingos konkurencijos laikotarpiu, norėdama išlikti paklausia, ugdymo įstaiga privalo tobulėti, tapti kokybiškai nauja organizacija, gebanti formuluoti veiklos tikslus, kurti viziją

bei parengti jos realizavimo strategiją, gebanti prisitaikyti prie to, kaip keičiasi žmonių gyvenimas ir mokymasis šiandien. Garrat (1987) tvirtina, kad „jeigu organizacija nori išlikti ir augti, jos mokymosi tempas turi būti toks pat arba net didesnis kaip išorinės aplinkos pokyčių tempas" (Stoll, Fink, 1998, p. 176). Svarbu tai, jog mokytojų (auklėtojų) augimas lemia ugdymo institucijos tobulinimo proceso pobūdį. Mokytojai (auklėtojai) yra svarbi besimokančios organizacijos dalis.

Pasak B. Simonaitienės (2003), mokytojas (auklėtojas) tampa mokymosi proceso vadybininku: jis planuoja, organizuoja, kuria ir vertina sąlygas, vadovauja vaikams ir rūpinasi vaikų mokymosi motyvacija. Mokytojai (auklėtojai) tampa „mokymosi konsultantais“, žinančiais ir mokančiais taikyti mokymosi technologijas, mokymosi per visą gyvenimą priemones ir technikas. Mokytojas (auklėtojas) turi būti lankstus, nuolat besidomantis mokymosi naujovėmis, nuolat besimokantis.

L. Stoll, D. Fink (1998) pažymi, jog mokytojų (auklėtojų) augimui turi įtakos jų lytis ir amžius. Pvz.: dvidešimtmetis mokytojas tyrinėja pasaulio teikiamas galimybes, o keturiasdešimtmetis patiria gyvenimo vidurio krizę – ar ištikrųjų įgyvendino savo tikslus.

Nuo to kaip mokytojai (auklėtojai) auga, tobulėja priklauso ir jaunosios kartos tobulėjimas. Tik besimokantys mokytojai (auklėtojai) sukurs besimokančią bendruomenę.

3.1.1. Suaugusiųjų (mokytojų, auklėtojų) mokymosi ypatumai

Skiriami tokie suaugusiųjų mokymosi bruožai (Stoll, Fink, 1998, p. 180):

- Suaugusieji yra savarankiškesni, jie mažiau priklauso nuo kitų ir geba kurti savą mokymosi aplinką.
- Jie remiasi savo patirtimi, nuo kurios priklauso pasiryžimas mokytis ir vertinti mokymąsi.
- Jie pereina įvairias augimo stadijas, kurios veikia požiūrį į mokymąsi.
- Suaugusieji mokosi dėl tam tikro tikslo. Jei juos verčia mokytis, tai nereiškia, kad jie kaups žinias.
- Suaugusieji sutelkia dėmesį į problemas ir visa, ko išmoksta, skuba pritaikyti jų sprendimui.

Išvardinti suaugusiųjų mokymosi ypatumai rodo, jog jie mokosi tikslingai. Skirtingai nei vaikai, suaugusieji remiasi savo patirtimi. Be to, jie orientuoti mokytis dėl savęs. Moore (1988) remdamasi suaugusiųjų mokymosi principais, pateikia gaires, kuriose nusako tokias mokytojų (auklėtojų) mokymosi sąlygas (Stoll, Fink, 1998, p. 181):

- sudaryti galimybę bendradarbiauti, dalyvauti „nustatant diagnozę“, priimant sprendimus, planuojant, įgyvendinant ir įvertinant personalo ugdymą;

- padėti besimokantiems mokytojams numatyti savo kryptį ir tikslus, profesionaliai tenkinti jų poreikius;
- pradedant savo darbą, remtis besimokančiųjų patirtimi;
- skatinti besimokančius dalyvauti aptariant mokymosi metodus ir kuriant mokytis palankią aplinką;
- skatinti kritinį, refleksyvų mąstymą, padedantį besimokantiems tirti kultūrinės ir organizacines nuostatas bei savo veiklą;
- skatinti mokytis veiklos, sudaryti sąlygas priimti sprendimus ir planuoti strategiją;
- raginti kelti ir spręsti problemas, kaip galima artimesnes konkrečioms besimokančiojo problemoms;
- kurti pagarbos klimatą, sudaryti sąlygas bendrauti mažoms grupelėms, apsirūpinti patogiais baldais ir maisto produktais.

Pakitusi mokymosi samprata sąlygoja ir naujus šiuolaikinio mokymosi principus. Pasak V. Targamadzės (1999) mokymasis, bet kurioje bendruomenėje žmonės nepaprastai sieja, nepaisant amžiaus ar išsilavinimo. Autorė išskiria šiuos mokymosi principus (1999, p. 55):

- gebėjimą komunikuoti (kalbėti, skaityti, rašyti gimtąja ir svetima (-omis) kalba (-omis));
- informacinius gebėjimus (gebėjimą savarankiškai susirasti informacijos šaltinius, juos vertinti ir jais naudotis; kompiuterinį raštingumą; gebėjimą naudotis naujomis technologijomis);
- gebėjimą kritiškai ir konstruktyviai mąstyti, spręsti problemas, atskiriant faktus nuo išankstinių nuostatų, daryti savarankiškus sprendimus;
- gebėjimą ir nusiteikimą mokytis visą gyvenimą; ugdyti mokymosi technikos įgūdžius;
- gebėjimą dirbti grupėje, bendrauti ir bendradarbiauti, kartu su kitais planuoti ir projektuoti;
- gebėjimą kurti ir dalyvauti kultūros kaitoje;
- iniciatyvumą ir gebėjimą rizikuoti;
- atsakomybės jausmą ir savitvardą;
- pažinimo geismą ir kūrybiškumą;
- visuomeniškumą ir pilietiškumą;
- gebėjimą nuolat kurti savo gyvenimą.

Išvardintos mokytojų (auklėtojų) mokymosi sąlygos pabrėžia, jog organizacijoje turi būti sukurta struktūra mokytojų - auklėtojų mokymosi skatinimui, palaikymui bei mokymui mokytis. Anot B. Simonaitienės (2003), struktūra veikia mokymąsi ugdymo institucijoje, esant vienoms struktūroms ugdymo įstaiga bus besimokanti organizacija, o kitoms – ne.

3.1.2. Kintantis pedagogų profesinio augimo pobūdis

Suaugusiems mokymas padeda augti profesiskai. Kintančioje visuomenėje į profesinį augimą vis labiau žiūrima kaip į nenutrūkstamą procesą. Ugdomosios organizacijos tikslas – padėti mokytojams (auklėtojams) kelti kvalifikaciją, tobulinti įgūdžius ir išsiaiškinti profesines vertybes.

L. Stoll, D. Fink (1998) pateikia keletą profesinio mokymo augimo formų (p. 182 – 184):

- **Reflektyvus tyrimas.** Du būdai, kai moksliniai tyrimai padeda mokytojams (auklėtojams) praktikoje: pirma, refleksija skatina veiksmą: praktinė analizė padeda klausimus suvokti geriau ir todėl prireikia keisti kai kuriuos mokymo aspektus. Antra, veikla skatina refleksiją: praktinis darbas ir tai, kaip mokytojai - auklėtojai vertina kaitos efektyvumą, keičia mokymo aspektus, verčia naujai juos suprasti. Grupės darbo tyrimai padeda mokytojams (auklėtojams) tobulėti ir plėtoti partnerystę. Mokytojai - auklėtojai gali dalytis sumanymais, planuoti strategiją, grįžtamąjį ryšį, bendrus grupių tyrimus, taip susidaro mokomosios grupės, kurios padeda spręsti įvairius darbinius klausimus, siekti kolegų paramos.
- **Kuravimo ir konsultavimo santykiai.** Kuruodami naujus mokytojus (auklėtojus), patyrę kolegos imasi lyderio vaidmens, jie padeda jauniems mokytojams pažinti mokyklos darbą ir socialinį gyvenimą. Tai turi būti nevienkryptis procesas: bendrauti turi siekti abi pusės. Konsultantų darbas yra panašus tik partneriai yra beveik vienodos patirties ir interesų. Nauji įgūdžiai lengviau įdiegiami į kasdieninį darbą, kai mokytojai (auklėtojai) imasi konsultantų veiklos: stebi ir aptaria vieni kitų veiklas, kartu sprendžia problemas, planuoja veiklą, analizuoja mokomąją medžiagą.
- **Atestavimas.** Siejant atestavimo ir ugdymo institucijos plėtos ryšį, galima parengti geresnę organizacijos tobulinimo strategiją, mokytojai (auklėtojai) gali palyginti savo atestavimo rezultatus su ugdymo įstaigos įvertinimu. Mokytojai (auklėtojai) dalyvauja visos ugdymo institucijos plėtos procese ir pasirenka tą veiklą, kuri atitinka jų ir visos organizacijos poreikius.

Mokytojų (auklėtojų) profesinis augimas yra esminė ugdymo įstaigos tobulėjimo sąlyga, organizacija turi garantuoti tokią aplinką, kuri skatintų suaugusiuosius nuolat mokytis ir kur sutaptų jų mokymosi poreikiai. B. Simonaitienė (2003) išskiria mokymosi organizacijoje būdus, kurie padeda profesiskai tobulėti: refleksija, veiklos tyrimas, partnerystė ir bendradarbiavimas, kursai. Trumpai aptarsime kiekvieną (p. 63 - 68):

- **Refleksija** – svarbi pedagogo veikos tobulinimo galimybė. Refleksija tai menas analizuoti savo veiksmus, sprendimus ir veiklos rezultatus, sutelkiant dėmesį į tų rezultatų siekimą. Vienas iš refleksijos analizavimo būdų yra *dienoraštis*. Dienoraščiai tai asmeniniai dokumentai, kuriuose laisva forma užrašomi mokytojui (auklėtojui) svarbūs įvykiai, jausmai, išgyvenimai, mintys. Tobulesnė refleksijos forma yra *tyrimas*. Tyrimas skatina mokytoją (auklėtoją) analizuoti savo mokymą ir tikrinti, ar veiksmingi taikomi mokymo būdai, bei tobulina tyrėjo gebėjimus, vysto asmeninį meistriškumą ir profesionalumą.
- **Bendradarbių priežiūra**. P. Dalin, H. G. Rolff, B. Kleekamp (1999, p. 213) teigia, „jog du mokytojai bendradarbiai arba priežiūros grupelės atlieka tokias užduotis:

- sistemingai kontroliuoja kieno nors darbą;
- savo darbui imasi idėjų iš kitų;
- mokosi stebint ir aptariant kitų darbus;
- mokosi duodant patarimų kitiems žmonėms“.

B. Simonaitienė (2003, p. 66) teigia, jog „dalyvavimas bendradarbių priežiūros grupelėse grįstas savanoriškumu – dalyviai patys siūlo svarstyti savo darbus“. Nuo to kokie bendradarbių santykiai priklausys ir mokymosi kokybė. Kad mokytojai (auklėtojai) gebėtų kartu dirbti ir planuoti, kad aktyviau dalyvautų priimant sprendimus, personalą reikia mokyti drauge spręsti ir įveikti nesutarimus. Tik tada formuosis besimokanti bendruomenė.

- **Projektų grupės** – suteikia galimybę ugdytis ir mokytis su žmonėmis iš išorės, su kuriais dažniausiai nedirbama. Tai reiškia, jog grupė gali persikelti už organizacijos ribų pvz.: muziejai, parodos, įvairios organizacijos ir t.t. Projektai suteikia galimybę tobulėti, keistis informacija.
- **Specializuoti kursai** - dar viena veiksminga priemonė mokytis savo darbo specifikos. Taikant šį mokymosi būdą svarbu užtikrinti informacijos sklaidą organizacijoje, jog vieni kitiems perduotų sužinotą informaciją.

T. R. Guskey (2004) pateikia tokius mokytojų profesinės kompetencijos tobulinimo modelius (Simonaitienė, 2007, p. 58):

- *Mokomieji renginiai*, kurių metu pasidalijama idėjomis ir patirtimi.
- *Stebėjimas/vertinimas*. Informacijos analizavimas ir apmąstymas gali tapti vertinga profesinio augimo priemone.
- *Studijų grupės*, tinkamai vadovaujamos įtraukia visus darbuotojus.
- *Problemų formulavimas/pedagoginės veiklos tyrimas*. Šis modelis pagrįstas įsitikinimu, kad visi švietimo darbuotojai geba formuluoti problemas, jas analizuoti bei surasti objektyvius atsakymus, kaip spręsti iškilusią problemą.

- *Individualiai planuojama veikla.* Švietimo darbuotojai patys iškelia individualius savo profesinio tobulėjimo tikslus. Modelis pagrįstas tuo, jog pats žmogus geriausiai įvertina savo mokymosi poreikius bei pats pasirenka mokymuisi reikiamą kryptį bei geba lavintis savo iniciatyva.
- *Veikla, vadovaujama patarėjo.* Patyręs ir itin našiai dirbantis mokytojas suporuojamas su mažiau patyrusiu kolega.

Pastebime, jog profesinės kompetencijos tobulinimo būdų yra daug, tam kad, jie būtų naudojami reikalinga besimokančiojo iniciatyva. Profesinis tobulinimas yra nuolatinė veikla, tai nenutrūkstamas ir sistemingas procesas. Galima teigti, jog pedagogas per savo profesinę karjerą yra išbandęs visus išvardytus profesinės kompetencijos tobulinimo būdus.

Mokytojų (auklėtojų) profesinį augimą turi skatinti ir pati ugdymo įstaiga. Ugdymo įstaigų veikla ir palanki aplinka yra esminis mokytojų (auklėtojų) augimo veiksnys, kai organizacija sukuria tokią aplinką, kiekvienas individas imasi atsakomybės už savo augimą. Profesinis augimas vyksta ugdymo įstaigoje, kuri organizuoja susirinkimus, suteikia galimybę dalyvauti seminaruose ir t.t. Profesinio personalo augimo reikalavimus vykdo tos organizacijos, kurios efektyviau planuoja plėtros procesą.

Jei mokytojas (auklėtojas) tobulina visą ugdymo įstaigą, o ne tik savo grupę, tai jis tampa besimokančios bendruomenės dalimi ir jaučią atsakomybę už savo kolegų augimą. Be to, jei mokytojas (auklėtojas) nori, kad vaikai gautų naujausią informaciją, jis taip pat turi mokytis. Taigi, besimokančią bendruomenę kuria ne tik ugdymo institucija, bet ir kolektyvas.

3.2. Besimokantys vadovai

B. Simonaitienė (2003, p. 60) teigia, jog „svarbiausia vadovo užduotis – tai mokymosi proceso sukūrimas, kurio dėka visi organizacijos nariai galėtų produktyviai spręsti svarbias problemas ir tobulinti mokymosi meistriškumą“. Direktorius vaidmuo yra skatinti ir stiprinti kolegialumą bei augimo kultūrą. Skiriami tokie tvirto vadovavimo veiksniai, kurie padeda vadovams mokytis (Stoll, Fink, 1998, p. 188):

- Sistemos skatinami ir finansuojami vadovų kursai. Jog vadovo posto siekiantis asmuo turėtų baigti vadovų kursus.
- Griežta atrankos į tarnybą tvarka. Aiškiai apibrėžiami ir nuolat prižiūrimi kiekvienoms pareigoms keliami reikalavimai.
- Naujų darbuotojų adaptacijos programos. Ką tik paskirtiems vadovams sistema suteikia galimybę bendrauti su patyrusiais kolegomis.
- Nuolatinis vadovų ugdymas. Vadovai yra partneriai ir padeda vieni kitiems mokytis.

- „Vadovų išipareigojimais“. Norint parengti vadovo ataskaitą reikia taip pat profesiskai augti. Patys vadovai turi jausti atsakomybę už žmonių, rašančių jiems ataskaitas, augimą ir ugdymą.

B. Everard, G. Morris (1997) teigia, jog vadovas turi būti ne tik besimokantis, bet ir ieškantis tinkamo valdymo modelio. Tik tinkamas vadovo valdymo modelis ir savybės skatins suburti besimokančią bendruomenę (p. 162):

- Klasikinis modelis – išryškina tokias savybes: racionalumas, centralizacija, komandinė sistema, griežta kontrolė, tikslios procedūros, autokratiškas požiūris.
- Humanistinis modelis – dėmesys ir pagarba kiekvienam žmogui, tarimasis, susitarimai, lanksčios procedūros, įvairiausiai ryšiai, vadovavimas, remiantis tikslais, nuostata bendradarbiauti. Ši sistema artima ugdymo įstaigoms.
- Sistemų modelis – jungia, lygina ir leidžia horizontaliai keistis informacija, kad nesutriktų pusiausvyra, vadovas žvelgiantis į ateitį (švietimo technologijos ir t.t.).
- Sprendimų modelis – vadovas, kuris priima svarbius sprendimus.
- Priklausomybės modelis – vadovas reikalaujantis atsižvelgti į santykius, į abipusį pasitikėjimą, atvirumą ir pagarbą, organizacijos elgseną ir sudėtingus dalykus.

Taigi svarbu, kad vadovas pasirinktų tinkamą valdymo modelį nuo to priklausys ugdymo įstaigos tobulėjimas. Akivaizdu tai, jog tik besimokantis vadovas skatins profesiskai augti savo kolektyvą. Nuo vadovo valdymo modelio ir asmeninių savybių priklausys besimokančios bendruomenės kūrimas.

3.3. Besimokantys tėvai, bendruomenės bei ugdymo įstaigos tarybos nariai

Reikia skatinti tėvus būti ugdymo įstaigos partneriais, tai yra svarbiausias organizacijos direktorių ir mokytojų (auklėtojų) uždavinys. Kai tėvai jausis esą partneriai, jie išklausys ugdymo įstaigos žmones ir elgsis kaip draugiški kritikai, o kitaip tėvai bus tik kritikai. L. Stoll, D. Fink (1998, p. 190) teigia, jog „tėvų ir bendruomenės narių švietimą bei mokymąsi reikėtų vertinti taip pat kaip ir mokytojų mokymąsi. Pagal panašius mokymosi principus reikėtų sudaryti tėvų ir bendruomenės partnerystės programą“.

Ugdymo įstaigos tarybos narių ir vadovų švietimas labai svarbus dėl dviejų priežasčių: pirmoji – tai vaikai, antroji – direktoriaus ir personalo sveikata bei saugumas. Efektyvūs tarybos narių bruožai (Stoll, Fink, 1998, p. 190):

- dirba kaip komanda;
- palaiko gerus santykius su mokyklos vadovu;

- efektyviai planuoja laiką ir skirsto išsipareigojimus;
- organizuoja efektyvius susirinkimus;
- pažįsta ugdymo įstaigą;
- mokosi ir auga.

Atkreipėme dėmesį į atliktus tyrimus, susijusius su tėvų dalyvavimu besimokančios bendruomenės kūrimu. Tyrimą atliko A. Juodaitytė, D. Martišauskienė (2007) ir išskyrė, jog „dažnai tėvams yra sudaromos šios sąlygos: dalyvauti mokyklos renginiuose (40,6 proc.), reikšti savo nuomonę (31,9 proc.), gauti informaciją (34,8 proc.). Yra galimybė ištraukti į darželio – mokyklos veiklą, nes taikomi įvairūs bendravimo su tėvais metodai (43,5 proc.)“ (prieiga per internetą: <http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2007/88/juodmar19-24.pdf>). Tai įrodo, jog tėvai yra įtraukiami į besimokančią bendruomenę. Kuo daugiau tėvai bus įtraukiami į bendruomenės veiklą, tuo partnerystės ryšiai bus stipresni.

Tik dalyvaudami mokyklos ar darželio veikloje bei prisidedami prie jos, kurs bendruomenę, kuri mokosi. Besimokančios bendruomenės kūrimu svarbūs visi dalyviai: vadovai, pedagogų bendruomenė, ugdytiniai, pagalbini personalas, tėvai, ugdymo įstaigos tarybos nariai. Tik siekdami bendro tikslo, jie sudarys sąlygas formuoti besimokančiai bendruomenei.

4. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

4.1. Tyrimo metodika

Norėdami išsiaiškinti, ar ikimokyklinio ugdymo institucija yra besimokanti organizacija ir kokie bruožai joje vyrauja, atlikome anketinę apklausą.

Tyrimo tikslas: atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos požymių raiškos vertinimus vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu.

Tyrimo pobūdis. Siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos bruožų raišką, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Kiekybinis tyrimas buvo pasirinktas siekiant apklausti kuo daugiau tiriamųjų bei užtikrinti objektyvumą renkant ir analizuojant tyrimo duomenis. Tiek vadovams, tiek pedagogams buvo pateiktos tokios pat anketos (žr. 1 priedas). Kiekybinio tyrimo duomenims apdoroti (analizuojant penkis atvirus klausimus) buvo taikytas turinio (content) analizės metodas, kurio pamatas yra konceptualių nuostatų, esminių respondento teorijų, esminių požiūrių išskyrimas į tam tikras dideles grupes (kategorijas) (Kardelis, 2002).

Tyrimo metodo charakteristika. Respondentų apklausai buvo panaudota anketinė apklausa. Anketa sudaryta remiantis A. Juodaitytės, N. Kudokienės (2005, p. 38) straipsnio „Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos“ idėjomis bei teorine medžiaga. (Targamadžė, 1999; Simonaitienė, 2003; Stoll, Fink, 1998; Senge, 1990 ir kt.).

Anketavimo metodas pasirinktas, nes jis užtikrina pakankamą imties dydį bei reikalauja mažiau laiko ir lėšų sąnaudų (per trumpą laiką surenkama daug informacijos).

Tyrimo instrumentą (anketą) sudarė dvi struktūrinės dalys:

- sociodemografinių duomenų dalis (lytis, amžius, išsilavinimas, pedagoginio darbo stažas, kvalifikacinė kategorija, pareigos);
- diagnostinių duomenų dalis (*pagrindinė dalis* sudaryta, siekiant išsiaiškinti vyraujančius besimokančios organizacijos bruožus, ją sudaro 12 parametrų ir bendrai 50 teiginių, į kuriuos atsakė vadovai ir pedagogai: „taip“, „nežinau“, „ne“. *Kita anketos dalis* sudaryta, norint išsiaiškinti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra besimokanti organizacija; ją sudaro 7 teiginiai, juos įvertino respondentai: „visiškai taip“, „taip“, „nežinau“, „ne“, „visiškai ne“. Anketoje pateikti klausimai, skirti išsiaiškinti besimokančios ugdymo įstaigos darbuotojų bruožus. Teiginius respondentai galėjo įvertinti: „taip“, „neturiu nuomonės“, „ne“. Tyrimo metu taip pat siekta sužinoti visų respondentų asmeninę nuomonę apie besimokančią organizaciją. Tam skirti penki atviri klausimai.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo penkiolikos Šiaulių mieste esančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų. Jų atranka atsitiktinė bei ji grindžiama tiriamųjų savanoriškumo ir tyrimo anonimiškumo principais. Buvo apklausti 199 respondentai, iš jų 19 vadovų (direktorei ir pavaduotojai ugdymui) ir 180 pedagogų.

Buvo pasirinkta netikimybinė tiriamųjų atranka. Kiekvienas ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogas, vadovas turėjo tikimybę patekti į tiriamųjų imtį, nes:

- atranka atsitiktinė;
- iš anksto buvo numatytas respondentų skaičius, atitinkantis magistrinio darbo reikalavimus.

Kadangi tyrimui naudotas netikimybinis tiriamųjų atrankos būdas, pateikti duomenys neturėtų būti traktuojami kaip reprezentyvūs visų ikimokyklinio ugdymo įstaigų atžvilgiu.

Tyrimo eiga. Planuota apklausti daugiau ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų, bet atliekant tyrimą keletas įstaigų atsisakė. Be to, tyrimo metu buvo išdalinta 250 anketų, sugrįžo 199. Taigi 51 anketa nesugrįžo, vadinasi, tinkamos rezultatų apdorojimui yra 199 anketos.

Respondentams buvo pateiktos anketos, kurias jie užpildė patogiu laiku. Apklausa buvo vykdoma 2009 m. gruodžio – 2010 m. vasario mėn.

Tyrimo metu buvo laikomasi tyrimo etikos principų: gauti leidimai atlikti tyrimą iš įstaigų (kuriose buvo atliekami tyrimai) vadovų (žr. 8 priedas); garantuotas respondentų anonimiškumas ir konfidencialumas; respondentams pateikta informacija apie tyrimo tikslą, duomenų panaudojimą ir t.t. Be to, buvo prašoma asmeninio respondentų sutikimo atsakyti į šias anketas bei paliekama galimybė jų apsisprendimo teisei dalyvauti ar nedalyvauti tyrime.

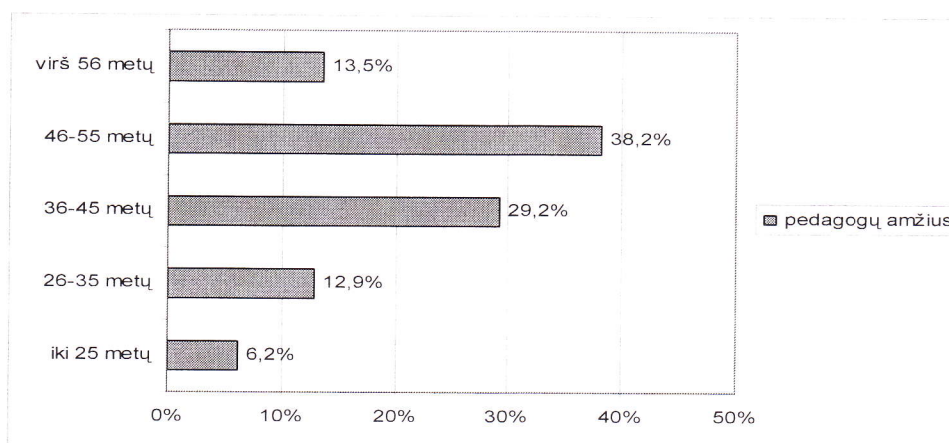
Visiems respondentams buvo pateikta vienoda informacija apie tyrimą bei pateiktos vienodo turinio anketos (tapatumo faktorius). Išorinius aplinkos ir laiko faktorius buvo sunku kontroliuoti.

Statistinė duomenų analizė buvo atlikta naudojant SPSS 17.0 for Windows (Statistical Package for Social Sciences) ir Excel programinę įrangą. Tyrimo rezultatų patikimumas buvo tikrinamas naudojant „chi-square“ testą. Skirtumas su patikimumo lygiu, mažesniu nei 0,05 buvo vertinamas kaip statistiškai patikimas.

4.2. Tyrimo imties charakteristikos

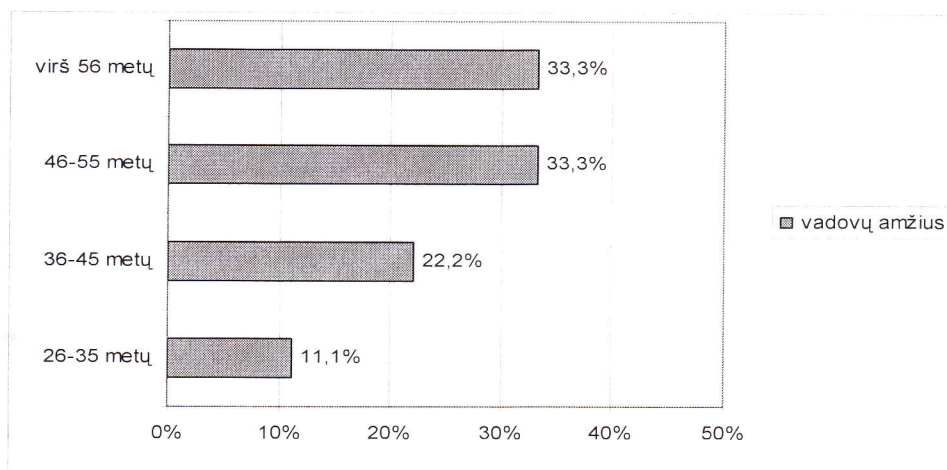
Tyrime dalyvavo penkiolikos Šiaulių mieste esančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų. Buvo apklausti 180 pedagogų ir 19 vadovų. Tiriamųjų charakteristika atliekama remiantis sociodemografinine anketos dalimi, kurioje siekiama išsiaiškinti respondentų amžių, išsilavinimą, pedagoginio darbo stažą, kvalifikacinę kategoriją, pareigas, tam, jog galėtumėm palyginti vadovų ir pedagogų nuomonę. Neanalizuosime dviejų aspektų tai lyties (nes visų respondentų lytis yra vienoda – moteris) ir tyrimo atlikimo vietos (tyrimas atliktas tik Šiaulių mieste).

Respondentų amžius. 4-5 pav. pavaizduotas respondentų procentinis pasiskirstymas pagal amžių. Kaip matome 4 pav., didžiausią grupę sudaro pedagogai, kurių amžius nuo 46-55 metų – 38,2 proc., o mažiausią – pedagogai, kurių amžius yra iki 25 metų – 6,2 proc.



4 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal amžių (N=180)

Iš 5 pav. pateiktų duomenų matome, jog daugiausiai apklausta vadovų, kurių amžius nuo 46-55 metų - 33,3 proc. ir virš 56 metų - 33,3 proc., o mažiausiai respondentų 26-35 metų – 11,1 proc. Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, kad tyrime daugiausia dalyvavo vidutinio ir vyresnio amžiaus respondentai.

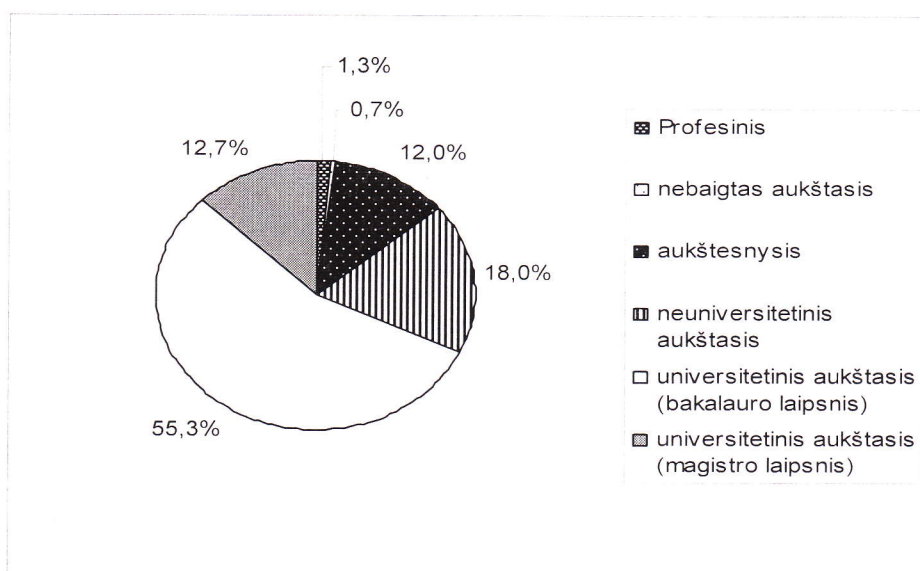


5 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal amžių (N=19)

Apibendrinant vadovų ir pedagogų charakteristikas pagal amžių, galima teigti, kad:

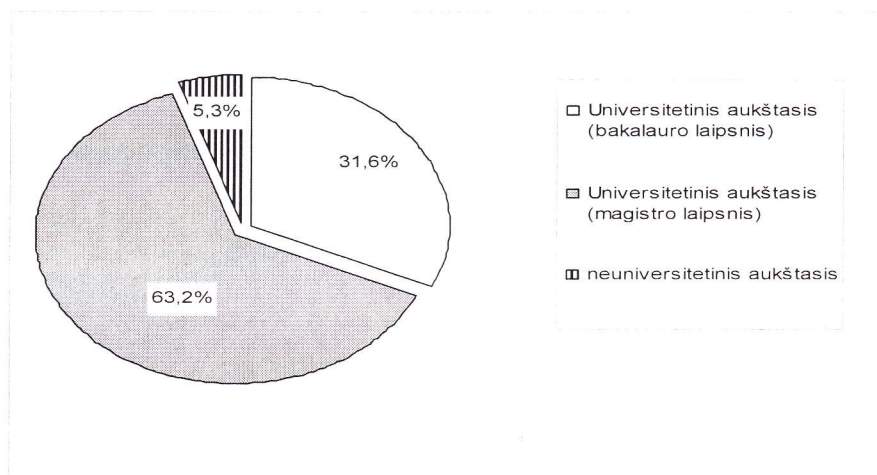
- didžiausią tiriamųjų grupę pagal amžių sudarė respondentai 46-55 metų tai: pedagogai – 38,2 proc. ir vadovai - 33,3 proc. Galima teigti (žr. 4-5 pav.), jog tyrime dalyvavo daugiausiai vyresniojo amžiaus respondentai.

Respondentų išsilavinimas. 6-7 pav. pavaizduotas respondentų procentinis pasiskirstymas pagal išsilavinimą. 6 pav. didžiausią grupę sudarė pedagogai, turintys universitetinį aukštąjį išsilavinimą (bakaluro laipsnį) – 55,3 proc., neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą turi – 18,0 proc. ir mažiausiai – 0,7 proc. nėra įgiję aukštojo išsilavinimo. Išaiškėjo tai, jog daugiau nei pusė apklaustųjų turi aukštąjį išsilavinimą, netgi 12,7 proc. pedagogų turi magistro laipsnį. Tik maža dalis respondentų yra nebaigę (0,7proc.) arba įgiję profesinį išsilavinimą (1,3 proc.).



6 pav. **Pedagogų pasiskirstymas pagal išsilavinimą** (N=180)

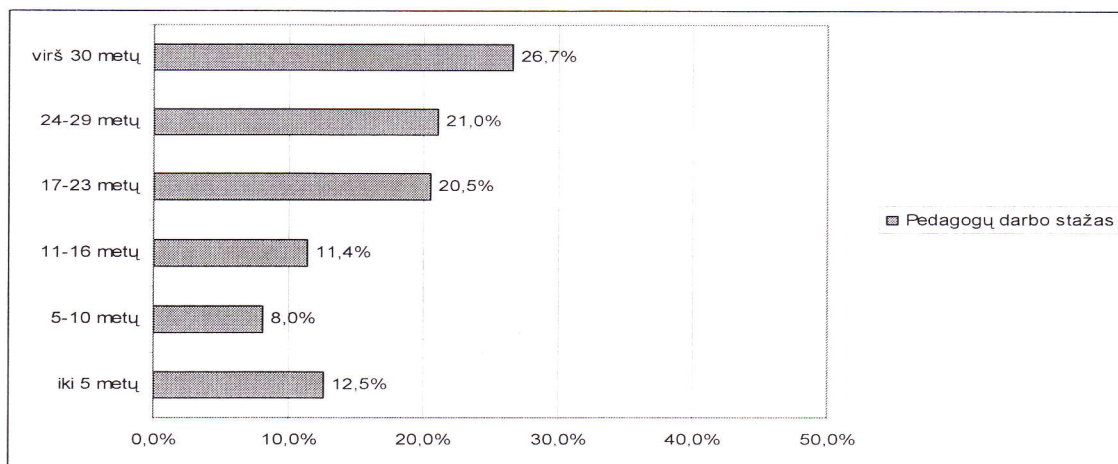
Remdamiesi gautais rezultatais matome (žr. 7 pav.), jog daugiau nei pusė vadovų turi magistro laipsnį (63,2 proc.), beveik trečdalis bakaluro laipsnį (31,6 proc.), o mažiausiai vadovų turi neuniversitetinį išsilavinimą – 5,3 proc.



7 pav. **Vadovų pasiskirstymas pagal išsilavinimą** (N=19)

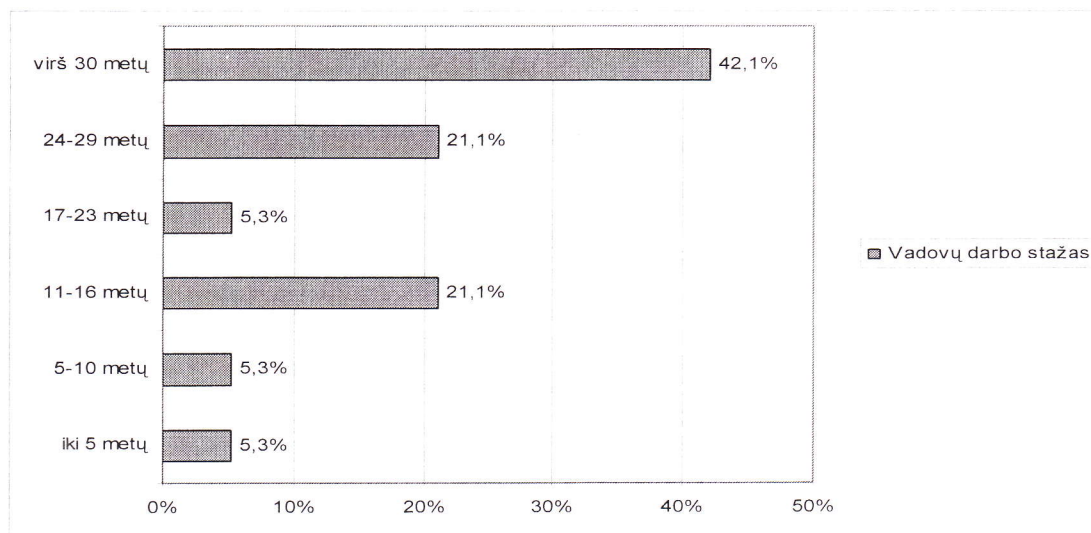
Apibendrinant, galima teigti, jog vadovai turi aukštesnį išsilavinimą tai yra magistro laipsnį (63,2 proc.) skirtingai nei pedagogai – dauguma jų turi bakalauro laipsnį (55,3 proc.) Nors maža dalis pedagogų taip pat yra įgiję magistro išsilavinimą – 12,7 proc.

Respondentų pedagoginis darbo stažas. Demografiniame klausimyno bloke, be minėtų charakteristikų, taip pat buvo siekta išsiaiškinti respondentų darbo stažą. 8-9 pav. pavaizduotas vadovų ir pedagogų procentinis pasiskirstymas pagal darbo stažą. Didžiosios dalies pedagogų darbo stažas – virš 30 metų (26,7 proc.), mažesnė dalis turi nuo 5 – 10 metų darbo stažą (8,0 proc.).



8 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=180)

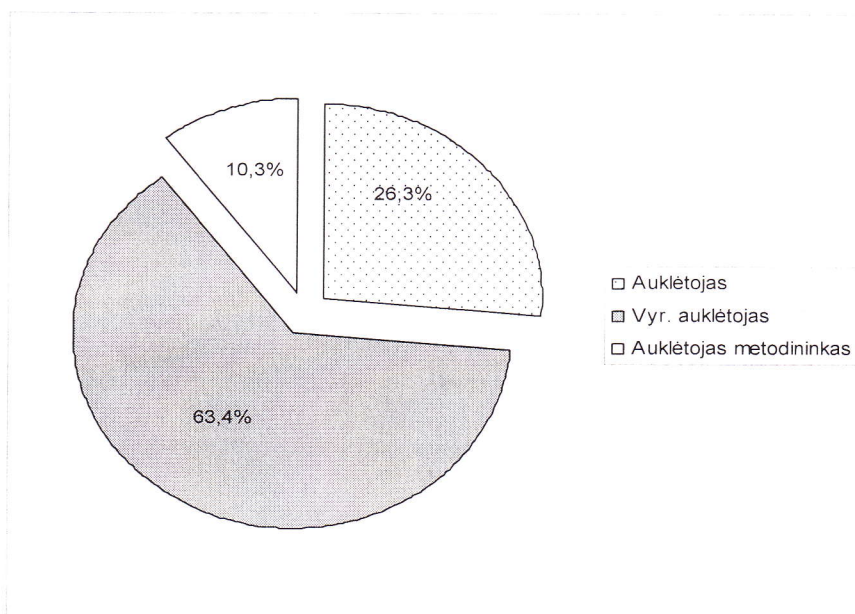
Iš pateiktų duomenų matome (žr. 9 pav.), jog didžiausia dalis vadovų turi pedagoginio darbo stažo virš 30 metų (42,1 proc.). Visų kitų grupių procentinis pasiskirstymas yra vienodas: nuo 11-16 metų ir 24-29 metų pedagogų darbo stažas 21,1 proc. Mažiausiai vadovų turi 5 metų, nuo 5-10 metų ir 17-23 metų pedagoginio darbo stažo. Procentinis pasiskirstymas šiose grupėse yra vienodas (5,3 proc.).



9 pav. Vadovų paskirstymas pagal darbo stažą (N=19)

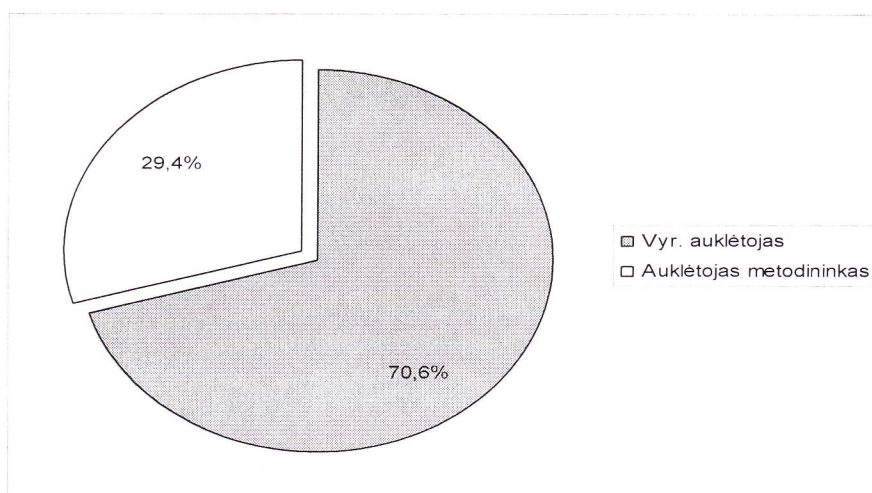
Išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą, paaiškėjo, jog daugiausiai apklaustųjų turi virš 30 metų pedagoginio darbo stažo: tiek vadovai (42,1 proc.), tiek pedagogai (26,7 proc.).

Respondentų kvalifikacinė kategorija. Iš 10 pav. pateiktų duomenų, matyti, jog daugiausiai apklaustųjų pedagogų turi vyr. auklėtojo kvalifikacinę kategoriją (63,4 proc.), mažiausiai apklaustųjų turi metodininko kvalifikaciją (10,3 proc.). 26,3 proc. pedagogų turi tik auklėtojo kvalifikacinę kategoriją.



10 pav. **Pedagogų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją** (N=180)

Remdamiesi gautais rezultatais (žr. 11 pav.) galime teigti, jog didžiausia dalis vadovų turi vyr. auklėtojo kvalifikacinę kategoriją (70,6 proc.), o mažesnė dalis – metodininko kvalifikaciją (29,4 proc.). Auklėtojo kvalifikacinę kategoriją turinčių vadovų nėra.

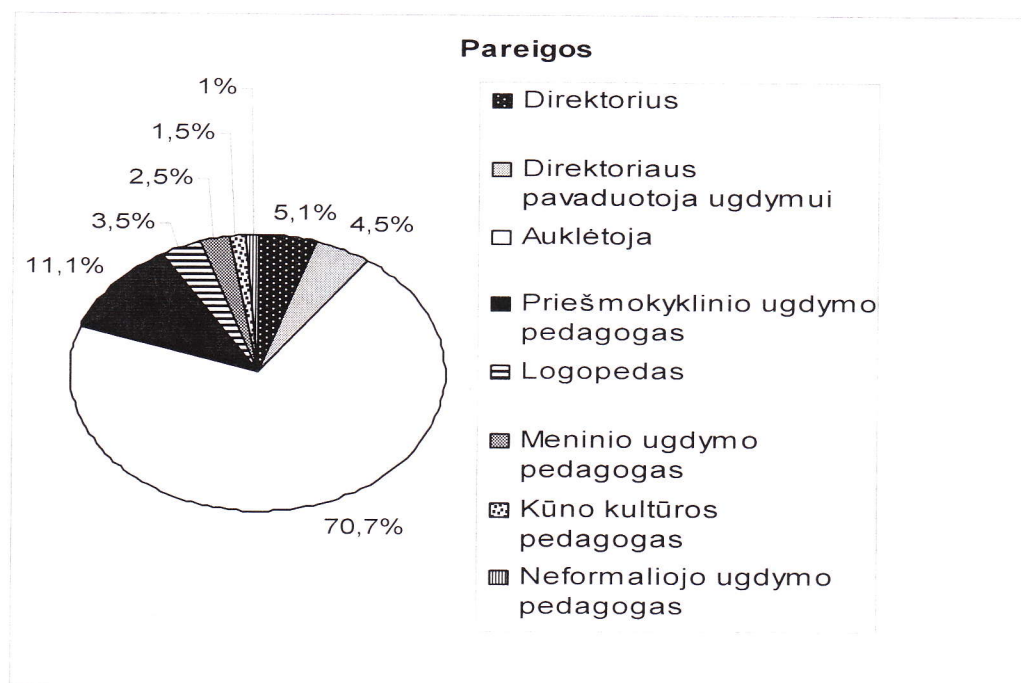


11 pav. **Vadovų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją** (N=19)

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, jog didžioji dalis vadovų (70,6 proc.) ir pedagogų (63,4 proc.) turi vyr. auklėtojo kvalifikacinę kategoriją. Nemaža dalis pedagogų turi

žemesnę - auklėtojo kvalifikacija, o tarp vadovų žemiausia kvalifikacija yra vyr. auklėtojo. Beveik trečdalis vadovų turi metodinio kvalifikaciją (29,4 proc.). Taigi vadovų kvalifikacinės kategorijos yra aukštesnės.

Respondentų pareigos. Daugiausiai pagal užimamas pareigas apklausta auklėtojų – 70,7 proc., mažiausiai logopedų – 1 proc. Administracijos darbuotojų apklausta: direktorių - 5,1 proc. ir direktoriaus pavaduotojų ugdymui - 4,5 proc., jų nėra didelis skaičius, nes kiekvienoje įstaigoje dirba tik vienas direktorius ir direktoriaus pavaduotoja ugdymui.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (N=199)

Apibendrinant respondentų sociodemografines charakteristikas, galime teigti, jog tyrime:

- dalyvavo (žr. 4-5 pav.), daugiausiai vyresniojo amžiaus respondentai. Didžiausią tiriamųjų grupę pagal amžių sudarė respondentai 46-55 metų tai: pedagogai – 38,2 proc. ir vadovai - 33,3 proc.
- vadovai turi aukštesnį išsilavinimą (žr. 6-7 pav.) tai yra magistro laipsnį (63,2 proc.) skirtingai nei pedagogai, dauguma jų turi bakalauro laipsnį (55,3 proc.). Nors maža dalis pedagogų taip pat yra įgiję magistro laipsnį – 12,7 proc.
- daugiausiai apklaustųjų turi virš 30 metų pedagoginio darbo stažo (žr. 8-9 pav.): tiek vadovai (42,1 proc.), tiek pedagogai (26,7 proc.).
- vadovų kvalifikacinė kategorija yra aukštesnė (žr. 10-11 pav.). Žemiausia kvalifikacija yra tik vyr. auklėtojo.
- daugiausiai pagal užimamas pareigas apklausta pedagogų: auklėtojų (70,7 proc.), priešmokyklinio ugdymo pedagogų (11,1 proc.).

4.3. Respondentų ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos bruožų vertinimas

Pagrindinė anketos dalis sudaryta, siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos bruožų raišką, pagal 12 teiginių, kiekvieną jų paanalizuosime atskirai.

Pirmuoju anketos teiginiu buvo siekta išsiaiškinti vadovų ir pedagogų nuomonę apie strategijos kūrimą. 4 lentelėje matome respondentų nuomonės procentinį pasiskirstymą pagal ranginę, trijų lygių skalę – taip, nežinau, ne. Daugiausia – 89,5 proc. vadovų ir 88,1 proc. pedagogų sutinka, jog strategija, vizija, tikslai ir uždaviniai yra formuojami dalyvaujant visiems organizacijos nariams. Tai įrodo, jog šis besimokančios organizacijos bruožas yra būdingas tvirtoms ikimokyklinio ugdymo įstaigoms. Vadinasi, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai ir pedagogai suvokia svarbą formuoti bendrus tikslus, kurti viziją. Tik maža dalis vadovų (10,5 proc.) ir pedagogų (8,5 proc.) šiam teiginiui nepritarė. Įvertinant tai, galime daryti prielaidą, jog beveik kiekvienas organizacijos narys dalyvauja kuriant ateities strateginius planus, formuojant viziją ir peržiūrint organizacijos tikslus ir uždavinius.

4 lentelė

Strategijos kūrimas vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu

1. Strategijos kūrimas	Pedagogai (N=180)			Vadovai (N=19)		
	Taip %	Nežinau %	Ne %	Taip %	Nežinau %	Ne %
1.1. Strategija, vizija, tikslai ir uždaviniai formuojami dalyvaujant visiems organizacijos nariams.	88,1	3,4	8,5	89,5	-	10,5

Antruoju anketos teiginiu buvo norima išsiaiškinti respondentų nuomonę apie galimybę dalyvauti įstaigos politikos formavime. Šį klausimą sudarė 2 teiginiai, su kuriais respondantai galėjo sutikti arba nesutikti. 5 lentelėje matome, jog vadovai į abu teiginius atsakė „taip“ –100 proc., tai įrodo, jog vadovai sudaro galimybes kiekvienam darbuotojui dalyvauti ir teikti pasiūlymus dėl ugdymo įstaigos politikos. Dauguma pedagogų (90,4 proc.) mano, jog turi galimybę dalyvauti bei teikti pasiūlymus (92,5 proc.). N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) tyrinėjo pedagogų ir mokinių įtraukimą į politikos formavimą. Šiame tyrime mažiau nei trys ketvirtadaliai (70 proc.), mokytojų mano, jog mokyklos nariai yra įtraukiami į mokyklos politikos formavimą. Iš tyrimų išryškėja, jog ne tik mokyklos nariai, bet ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai dalyvauja kuriant strateginius planus t.y. formuojant ugdymo įstaigos politiką. Apibendrinant galima teigti, jog šis besimokančios organizacijos bruožas yra aktualus ikimokyklinio ugdymo įstaigai.

Politikos formavimas vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu

2. Politikos formavimas	Pedagogai (N=180)			Vadovai (N=19)		
	Taip %	Nežinau %	Ne %	Taip %	Nežinau %	Ne %
2.1. Kiekvienas darbuotojas turi galimybę dalyvauti kuriant ugdymo įstaigos politiką.	90,4	4,5	5,1	100	-	-
2.2. Kiekvienas darbuotojas turi galimybę teikti pasiūlymus dėl ugdymo įstaigos politikos.	92,5	6,3	1,1	100	-	-

Trečiuoju anketos teiginiu siekta išsiaiškinti, ar darbuotojai turi galimybę dalyvauti įstaigos valdyme. Kaip matome, net 94,7 proc. vadovų teigia, jog darbuotojai turi galimybę dalyvauti veiklos vertinime, bei visu 100 proc. vadovai pritaria antram teiginiui. Iš pateiktų tyrimo duomenų (žr. 6 lentelė) pastebime, jog didžioji dalis pedagogų sutinka su pirmu (87,4 proc.) ir antru teiginiu (88,2 proc.) Tik maža dalis – pedagogų nesutinka, jog turi galimybę dalyvauti veiklos vertinime (2,3 proc.). Galima daryti prielaidą, jog šis besimokančios organizacijos bruožas būdingas ikimokyklinio ugdymo įstaigai, nes tiek vadovai tiek pedagogai pritaria galimybei dalyvauti įstaigos valdyme.

Dalyvavimas įstaigos valdyme vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu

3. Dalyvavimas įstaigos valdyme	Pedagogai (N=180)			Vadovai (N=19)		
	Taip %	Nežinau %	Ne %	Taip %	Nežinau %	Ne %
3.1. Darbuotojas turi galimybę dalyvauti veiklos vertinime.	87,4	10,3	2,3	94,7	5,3	-
3.2. Darbuotojai turi galimybę dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimo procesuose.	88,2	5,9	5,9	100	-	-

Apibendrinant galime teigti, kad:

- ikimokyklinio ugdymo įstaigos, siekia tapti besimokančiomis organizacijomis, tai įrodo, jog didžiosios dalies vadovų ir pedagogų požiūriu, darbuotojai turi galimybę dalyvauti strategijos kūrime;
- pedagogai turi galimybę dalyvauti bei teikti pasiūlymus, kuriant ugdymo įstaigos politiką;
- ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai, kaip besimokančios organizacijos nariai, dalyvauja veiklos vertinime ir sprendimų priėmimo procesuose.

Tyrimo metu siekta, sužinoti ar ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojams yra prieinama informacija. Tiek vadovai, tiek pedagogai informacijos prieinamumą vertina panašiai t.y. 89,5

proc. vadovų ir 83,3 proc. pedagogų, mano, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje duomenys ir informacija apie įstaigą yra prieinama. Tai ganėtinai aukšti rezultatai, tik maža dalis vadovų (5,3 proc.) ir pedagogų (9,8 proc.) nežino arba nepritaria teiginiui. Be to, iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, jog beveik trys ketvirtadaliai (73,7 proc.) vadovų ir pedagogų (74,0 proc.) pritaria, jog gali naudotis kompiuteriais esančiais ugdymo įstaigoje. Tai rodo, jog informacinių technologijų daugėja ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Tačiau 26,3 proc. vadovų nesutinka, jog darbuotojai gali naudotis kompiuteriais, panašus procentinis pasiskirstymas ir pedagogų (23,2 proc.). Akivaizdu tai, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos stokoja technologinių resursų.

Daugiau nei pusė vadovų (57,9 proc.) ir šiek tiek daugiau pedagogų (61,7 proc.) sutinka, jog darbuotojai gali naudotis intranetu. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ši sistema gali būti naudojama informacijos kaupimui bei dokumentacijos archyvavimui vienoje vietoje. Nepritariančių, jog darbuotojai gali naudotis intranetu vadovų (42,1 proc.) yra daugiau nei pedagogų (35,4 proc.). Vadovai (100 proc.) teigia, jog darbuotojai gauna informaciją apie darbo kokybę ir organizacijos veiklą. Pedagogai mano, jog jie gauna grįžtamąjį ryšį apie savo veiklos kokybę (95,5 proc.).

Išanalizavus teiginius, susijusius su informacijos prieinamumu, pastebime, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulėja, gausėja informacinių technologijų, darbuotojai gauna grįžtamąjį ryšį bei informaciją apie ugdymo įstaigos veiklos kokybę. Atkreipiame dėmesį į tai, jog informacinių technologijų ikimokyklinio ugdymo įstaiga stokoja.

7 lentelė

Informacijos prieinamumas vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu

4. Informacijos prieinamumas	Pedagogai (N=180)			Vadovai (N=19)		
	Taip %	Nežinau %	Ne %	Taip %	Nežinau %	Ne %
4.1. Visiems ugdymo įstaigos bendruomenės nariams yra prieinama informacija ir duomenys apie įstaigą.	83,3	6,9	9,8	89,5	5,3	5,3
4.2. Darbuotojai gali naudotis kompiuteriais, esančiais ugdymo įstaigoje.	74,0	2,8	23,2	73,7	-	26,3
4.3. Organizacijoje darbuotojai gali naudotis intranetu.	61,7	2,9	35,4	57,9	-	42,1
4.4. Darbuotojai iš organizacijos gauna grįžtamąjį ryšį apie savo veiklos kokybę.	95,5	2,8	1,7	100	-	-
4.5. Darbuotojai iš organizacijos gauna informaciją apie organizacijos veiklą.	97,7	2,3	-	100	-	-

Penktuoju anketos teiginiu buvo siekta išsiaiškinti, kokiais būdais organizuojama kontrolė ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Analizuojant tyrimo duomenis išryškėjo statistiškai patikimi skirtumai tarp teiginio „darbuotojų dalyvavimas veiklos vertinime kaip mokymasis“ ir kvalifikacinės kategorijos ($p = 0,001$, $df = 4$). Taigi, nuo kvalifikacinės kategorijos gali priklausyti, darbuotojų supratimas, jog dalyvavimas veiklos vertinime tai lyg mokymasis.

Anot A. Arbačiausko (1996), kontrolė besimokančioje organizacijoje turi padėti darbuotojams susipažinti su pasiektais rezultatais ir orientuoti į esamos padėties tobulinimą. Iš 8 lentelėje pateiktų duomenų, matome, jog darbuotojų dalyvavimui veiklos vertinime kaip mokymuisi pritaria 78,9 proc. vadovų ir 73,4 proc. pedagogų. Maža dalis vadovų (15,8 proc.) ir pedagogų (23,7 proc.) nežino, ar dalyvavimas veiklos vertinime yra mokymasis. Tai rodo, jog kai kuriose ikimokyklinio ugdymo įstaigose vykdomas savo veiklos vertinimas bei pedagoginės veiklos analizė nėra traktuojama kaip tobulėjimas, t.y. mokymasis, įgyjant naujos patirties, kompetencijų.

Antru teiginiu siekta sužinoti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigoje darbuotojai atlieka pedagoginės veiklos analizę. Dauguma vadovų (89,5 proc.) ir pedagogų (93,7 proc.) tai patvirtina, maža dalis vadovų (10,5 proc.) abejoja. Tik keletas pedagogų (1,7 proc.) teigia, jog neatlieka pedagoginės veiklos analizės.

Kontrolės sistema neišsivaizduojama be vadovo. Jis pedagoginę veiklą stebi ir vertina, 94,7 proc. ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų, 94,9 proc. pedagogų tai patvirtina. Įdomu tai, jog 5,3 proc. vadovų nežino, ar jie stebi ir vertina pedagoginę veiklą. Yra pedagogų (5,1 proc.) teigiančių, jog jų pedagoginės veiklos vadovai nestebi.

Galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra taikoma kontrolės sistema: dauguma besimokančių pedagogų geba save vertinti, atlikti pedagoginės veiklos analizę. Be to, išaiškėjo, jog pedagoginė veiklos analizė nėra traktuojama kaip tobulėjimas.

8 lentelė

Kontrolės sistemos ypatumai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu

5. Kontrolės sistema ugdymo įstaigoje	Pedagogai (N=180)			Vadovai (N=19)		
	Taip %	Nežinau %	Ne %	Taip %	Nežinau %	Ne %
5.1. Darbuotojų dalyvavimas veiklos vertinime kaip mokymasis.	73,4	23,7	2,9	78,9	15,8	5,3
5.2. Darbuotojų gebėjimas atlikti pedagoginės veiklos analizę.	93,7	4,6	1,7	89,5	10,5	-
5.3. Pedagoginę veiklą stebi ir vertina vadovas.	94,9	-	5,1	94,7	5,3	-

Šeštoju anketos teiginiu buvo tikimasi išsiaiškinti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaiga bendradarbiauja su kitomis švietimo įstaigomis, mokymo paslaugas teikiančiomis organizacijomis, organizuojant ugdymo procesą. Analizuojant tyrimo duomenis išryškėjo statistiškai patikimi skirtumai tarp teiginio „organizacija bendrauja su vietinės valdžios institucijomis (savivaldybe, seniūnija)“ ir išsilavinimo ($p = 0,000$, $df = 10$). Pastebime, jog išsilavinimas tai vienas iš veiksnių, kuris gali įtakoti organizacijos bendravimą su vietinės valdžios institucijomis.

Bendra veikla (bendradarbiavimas) sudaro sąlygas tobulėti vadovams ir pedagogams, mokantis vieniems iš kitų. Vertinant šį besimokančios ikimokyklinio ugdymo įstaigos bruožą, vadovų ir pedagogų nuomonės beveik neišsiskyrė. Kaip matyti (žr. 9 lentelė), net 89,5 proc. vadovų ir 84,6 proc. pedagogų bendradarbiauja su vietinės valdžios institucijomis (savivaldybe, seniūnija), o su miesto institucijomis (mokyklomis, universitetais ir kt.) bendradarbiauja visi vadovai (100 proc.) ir dauguma pedagogų (94,9 proc.). Pastebime, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pedagogai bendradarbiauja su kitomis institucijomis, ypatingai su mokyklomis.

Pedagogai (86,9 proc.) ir vadovai (84,2 proc.) panašiai įvertino teiginį „darbuotojai supranta vieni kitų vertybes ir tikslus“. Tik labai maža dalis vadovų teigia, jog darbuotojai nesupranta vieni kitų vertybių (5,3 proc.). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai (100 proc.) pritaria, jog darbuotojai dalijasi informacija bei įgūdžiais ir, reikalui esant, padeda vieni kitiems. Panašus procentinis pasiskirstymas ir pedagogų tarpe (94,3 proc.). Galima daryti išvadą, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogai bendradarbiauja vieni su kitais, dalijasi informacija, patirtimi. Anot pedagogų (93,8 proc.), ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, tampančioje besimokančia organizacija būdingas ne tik komandinis darbas, bet ir nuolatinis dalijimasis gerąja patirtimi (96,0 proc.). Tuo tarpu 10,5 proc. vadovų nežino ar organizacijai būdingas komandinis darbas, bei ar dalijamasi gerąja patirtimi. Tam pritaria daugiau nei 89,5 procentų vadovų.

Galima teigti, jog tarp ikimokyklinio ugdymo institucijos pedagogų nėra didelės konkurencijos, jie dalijasi informacija bei įgūdžiais, gerąja patirtimi, būdingas komandinis darbas. Tam pritaria ir vadovai.

9 lentelė

Bendradarbiavimo ypatumai vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu

6. Bendradarbiavimas	Pedagogai (N=180)			Vadovai (N=19)		
	Taip %	Nežinau %	Ne %	Taip %	Nežinau %	Ne %
6.1. Darbuotojai supranta vieni kitų vertybes ir tikslus.	86,9	10,9	2,3	84,2	10,5	5,3
6.2. Darbuotojai dalijasi informacija bei įgūdžiais ir reikalui esant padeda vieni	94,3	4,6	1,1	100	-	-

kitiems.						
6.3. Organizacija bendradarbiauja su vietinės valdžios institucijomis (savivaldybė, seniūnija ir kt.).	84,6	13,7	1,7	89,5	5,3	5,3
6.4. Organizacija bendradarbiauja su miesto institucijomis (mokyklomis, universitetais ir kt.).	94,9	4,5	0,6	100	-	-
6.5. Organizacijai būdingas komandinis darbas.	93,8	5,1	1,1	89,5	10,5	-
6.6. Organizacijoje nuolat dalijamasi gera patirtimi.	96,0	1,7	2,3	89,5	10,5	-

Septintuoju anketos teiginiu siekta išsiaiškinti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra taikoma skatinimo sistema. Daugiau nei pusė vadovų (68,4 proc.) ir pedagogų (53,6 proc.) teigia, jog organizacija neturi darbuotojų skatinimo sistemos. Įdomų tai, jog 47,4 proc. vadovų pritaria taikantys įvairias skatinimo formas ir tiek pat vadovų neigia, tai darantys. Pedagogų nuomone (54,1 proc.), įvairios skatinimo formos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje nėra taikomos. Anot vadovų (52,6 proc.) dažniausiai taikoma skatinimo forma yra padėkos už gerą darbą, didžioji dalis pedagogų tam nepitaria (72,8 proc.). Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, anot pedagogų (72,2 proc.), skatinamas savarankiškumas ir iniciatyvumas, šiam teiginiui pritaria daugiau nei pusė vadovų.

Apibendrinant vadovų ir pedagogų atsakymus, išryškėja tai, jog nei priedai prie algos, nei komandiruotės į užsienio šalis nėra taikomos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Tik dalis vadovų taiko skatinimo formą – padėkas už gerą darbą. Taigi, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kaip besimokančioje organizacijoje trūksta darbuotojų skatinimo sistemos. Už papildomą veiklą organizacijoje nėra atlyginama ne tik finansiškai, bet ir morališkai (padėkas už gerą darbą taiko tik pusė apklaustų vadovų). N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) teigė, jog ir besimokančioje mokykloje trūksta lanksčios atlygio sistemos, tai yra įvairių skatinimo formų.

10 lentelė

Darbuotojų skatinimo sistemos ypatumai vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu

7. Darbuotojų skatinimo sistema	Pedagogai (N=180)			Vadovai (N=19)		
	Taip %	Nežinau %	Ne %	Taip %	Nežinau %	Ne %
7.1. Ugdymo įstaigoje yra taikoma daug būdų skatinti savarankiškumą, iniciatyvą.	72,2	11,4	16,5	52,6	5,3	42,1
7.2. Taikomos įvairios skatinimo formos (priedai prie algos, padėkos už gerą darbą,	40,6	5,3	54,1	47,4	5,3	47,4

komandiruotės į užsienio šalis ir t.t.).						
7.2.1. priedai prie algos.	1,7	-	98,3	5,3	-	94,7
7.2.2. padėkos už gerą darbą.	27,2	-	72,8	52,6	-	47,4
7.2.3. komandiruotės į užsienio šalis.	2,2	-	97,8	-	-	-
7.3. Organizacija turi darbuotojų skatinimo sistemą.	26,8	19,6	53,6	26,3	5,3	68,4

Tyrimu siekta išsiaiškinti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra skatinama darbuotojų iniciatyva, novacijos, pokyčiai. Analizuojant tyrimo duomenis išryškėjo statistiškai patikimi skirtumai tarp teiginio „galimybė veikti ir dirbti individualiai“ ir užimamų pareigų ($p = 0,000$, $df = 10$). Akivaizdu, jog nuo užimamų pareigų priklausys galimybė veikti ir dirbti individualiai, tad vadovų procentinis pasiskirstymas bus didesnis nei pedagogų.

Iš 11 lentelėje pateiktų duomenų išryškėja, jog daugiausiai vadovų (94,7 proc.) ir pedagogų (90,3 proc.) pritaria, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra galimybė veikti ir dirbti individualiai. Kiekvienoje besimokančioje organizacijoje, taip ir ikimokyklinio ugdymo institucijoje, pasak vadovų (89,5 proc.) darbuotojai yra skatinami teikti pasiūlymus. Pedagogai (83,7 proc.) pažymi, jog jiems yra sudaroma galimybė teikti įvairius darbo pasiūlymus. Mažiausias procentinis pasiskirstymas teiginyje „Eksperimentų toleravimas bei skatinimas“. Daugiau nei du trečdaliai (68,4 proc.) vadovų toleruoja eksperimentus bei juos skatina ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, tam nepitaria ir apie juos nežino beveik penktadalis vadovų (15,8 proc.). Beveik trys ketvirtadaliai pedagogų (71,2 proc.) mano, jog jie yra skatinami eksperimentuoti.

Taigi ikimokyklinio ugdymo įstaiga (remiantis didžiausia procentine išraiška), tampanti besimokančia organizacija, suteikia galimybę kiekvienam darbuotojui veikti ir dirbti individualiai. Mažiau ikimokyklinio ugdymo įstaigoje toleruojami eksperimentai.

11 lentelė

Darbuotojų iniciatyvos, novacijų, pokyčių skatinimas vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu

8. Darbuotojų iniciatyvos, novacijų, pokyčių skatinimas	Pedagogai (N=180)			Vadovai (N=19)		
	Taip %	Nežinau %	Ne %	Taip %	Nežinau %	Ne %
8.1. Darbuotojai yra skatinami teikti įvairius darbo organizavimo pasiūlymus.	83,7	11,0	5,2	89,5	10,5	-
8.2. Galimybė veikti ir dirbti individualiai.	90,3	8,5	1,1	94,7	5,3	-
8.3. Eksperimentų toleravimas bei skatinimas.	71,2	19,4	9,4	68,4	15,8	15,8

Devintuoju anketos teiginiu siekta išsiaiškinti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra renkama informacija apie išorinę aplinką. Tyrimo rezultatai rodo, jog vadovai ir pedagogai gan skirtingai įvertino šio bruožo reikšmę ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Didžioji dalis pedagogų (90,8 proc.) nuolat domisi kintančia aplinka. Mažiau dėmesio tam skiria vadovai (78,9 proc.), yra vadovų (10,5 proc.) visai nesidominčių kintančia aplinka. Ikimokyklinio ugdymo institucija, siekdama tapti besimokančia organizacija, turi nuolat reaguoti į kintančią aplinką, tam pritaria abi respondentų grupės, bet matome (žr. 12 lentelę), jog pedagogų procentinis pasiskirstymas yra aukštesnis. Galima daryti prielaidą, jog pedagogai labiau siekia tapti besimokančios organizacijos dalyviais.

Iš 12 lentelėje pateiktų duomenų, išaiškėja, jog pedagogai abu teiginius vertina aukščiau nei vadovai. Akivaizdu tai, jog dauguma pedagogų (90,3 proc.) ir vadovų (84,2 proc.) geba rinkti ir analizuoti informaciją iš aplinkos. N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) šį besimokančios organizacijos aspektą, tyrinėjo mokytojų ir moksleivių požiūriu aspektu. Išaiškėjo, jog „beveik du trečdaliai (66 proc.) mokytojų domisi, kokius „reikalavimus“ kelia nuolat kintanti aplinka ir nuolat reaguoja į išorės pasikeitimus“ (p.41). Atlikto tyrimo rezultatai, parodė, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, pedagogų procentinis pasiskirstymas yra didesnis, nei mokykloje.

Apibendrinant, galima daryti prielaidą, jog pedagogai labiau domisi kintančia aplinka, tai įrodo procentinės išraiškos. Be to, tokių vadovų atsakymų pasiskirstymą galėjo sąlygoti laiko stoka.

12 lentelė

Informacijos apie išorinę aplinką rinkimas vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu

9. Informacijos apie išorinę aplinką rinkimas	Pedagogai (N=180)			Vadovai (N=19)		
	Taip %	Nežinau %	Ne %	Taip %	Nežinau %	Ne %
9.1. Domėjimasis nuolat kintančia aplinka ir efektyvus reagavimas į išorės pasikeitimus.	90,8	8,1	1,2	78,9	10,5	10,5
9.2. Gebėjimas rinkti bei analizuoti informaciją iš aplinkos ir pritaikyti savo organizacijos tobulinimui.	90,3	9,1	0,6	84,2	10,5	5,3

Dešimtuoju anketos teiginiu siekta išsiaiškinti, tarporganizacinio mokymosi reikšmę ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Kaip matome iš 13 lentelėje pateiktų duomenų, didžioji dalis vadovų ir pedagogų didelį dėmesį skiria dalyvavimui įvairiuose renginiuose, bendruomeniniuose projektuose. Tai įrodo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga noriai įsilieja į bendruomeninę veiklą. Visi vadovai pritaria, jog ikimokyklinio ugdymo institucijoje yra susitinkama su įvairių

organizacijų atstovais. Tam pritaria ir 85,0 proc. pedagogų. Taigi dalyvavimas renginiuose, dalijimasis patirtimi su kitų organizacijų atstovais, įrodo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga tampa besimokančia organizacija, be to, vadovų procentinis pasiskirstymas yra didesnis nei pedagogų.

13 lentelė

Tarporganizacinis mokymasis vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu

10. Tarporganizacinis mokymasis	Pedagogai (N=180)			Vadovai (N=19)		
	Taip %	Nežinau %	Ne %	Taip %	Nežinau %	Ne %
10.1. Ugdymo įstaiga dalyvauja įvairiuose renginiuose, bendruomeniniuose projektuose.	98,8	0,6	0,6	100	-	-
10.2. Susitinkama su įvairių organizacijų atstovais, kad būtų pasidalyta idėjomis ir praktiniais pasiekimais.	85,0	9,8	5,2	100	-	-
10.3. Bendrų projektų bei tyrimų vykdymas už įstaigos ribų.	81,3	10,8	8,0	84,2	-	15,8
10.4. Kolegos mokosi iš Jūsų organizacijos veiklos.	77,8	21,6	0,6	78,9	15,8	5,3

Apibendrinant tyrimo duomenis pastebime, jog tobulintina sritis, kurią ikimokyklinio ugdymo įstaigai reikėtų labiau išplėtoti tai: kolegų mokymąsi iš organizacijos veiklos bei bendrų projektų, tyrimų vykdymą už įstaigos ribų, čia procentinės išraiškos yra mažiausios lyginant su kitais teiginiais. Beveik tiek pat vadovų (78,9 proc.) ir pedagogų (77,8 proc.) mano, jog kolegos mokosi iš organizacijos veiklos. Tyrimo duomenis leidžia daryti išvadas, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga dalyvauja tarporganizaciniame mokyme, bet mažesnės procentinės išraiškos, parodo tobulintinas sritis: mažai sudaroma sąlygų kolegoms mokytis iš organizacijos veiklos bei reikėtų plėsti bendrų projektų vykdymą už įstaigos ribų.

Vienuoliktuoju anketos teiginiu siekta išsiaiškinti, koks yra ugdymąsi skatinantis ikimokyklinio ugdymo organizacijos klimatas. 14 lentelėje matome respondentų nuomonės procentinį pasiskirstymą pagal trijų lygių skalę – taip, nežinau, ne. Iš tyrimo rezultatų išaiškėjo, jog daugiausiai darbuotojai skatinami kartu spręsti iškilusias problemas, tam pritaria visi vadovai ir dauguma (94,8 proc.) pedagogų. Vieną svarbiausių besimokančios organizacijos bruožų - geros mokymosi sąlygos įstaigoje, daugiau nei pusė vadovų ir pedagogų vertina palygint maža procentine išraiška. Galima daryti prielaidą, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje nėra itin geros mokymosi sąlygos.

Ugdymąsi skatinantis organizacijos klimatas vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu

11. Ugdymąsi skatinantis organizacijos klimatas	Pedagogai (N=180)			Vadovai (N=19)		
	Taip %	Nežinau %	Ne %	Taip %	Nežinau %	Ne %
11.1. Vadovų skatinimas mokytis ir besimokančių palaikymas.	89,1	4,0	6,9	89,5	10,5	-
11.2. Geros mokymosi sąlygos įstaigoje (kvalifikacijos tobulinimo skatinimas ir galimybės).	66,5	21,8	11,8	57,9	15,8	26,3
11.3. Organizacijos narių pagalba vienas kitam.	93,2	4,0	2,8	100	-	-
11.4. Darbuotojai skatinami kartu spręsti organizacijoje iškilusias problemas.	94,8	4,6	0,6	100	-	-
11.5. Organizacijoje skatinamas komandinis darbas.	94,3	4,0	1,7	100	-	-
11.6. Organizacija turi savitų tradicijų, atributų.	90,3	6,3	3,4	89,5	5,3	5,3
11.7. Ugdymo įstaigoje vyrauja kolegialūs santykiai.	85,8	11,2	3,0	84,2	10,5	5,3
11.8. Ugdymo įstaigos vertybė yra organizacijos narių bendravimas ir bendradarbiavimas.	88,5	9,2	2,3	89,5	5,3	5,3

N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) taip pat tyrinėjo ugdymąsi skatinantį organizacijos klimatą tik pedagogų ir mokinių požiūriu aspektu, paaiškėjo, jog šiuolaikinėje mokykloje neskatinamas ir nepalaikomas mokymosi procesas, nesudaromos sąlygos mokytis ir tobulėti. Taigi, galima teigti, jog ir ikimokyklinio ugdymo įstaigoje mažai skiriam dėmesio geroms darbuotojų mokymosi sąlygoms (trūksta įrangos, metodinės literatūros ir t.t.).

Vienas iš svarbiausių aspektų besimokančiai organizacijai, tai vadovų skatinimas mokytis ir besimokančių palaikymas. Dauguma vadovų (89,5 proc.) skatina darbuotojus mokytis, tik maža dalis (10,5 proc.) nežino ar tai daro. Beveik tiek pat pedagogų pritaria, jog yra skatinami mokytis.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, matome, jog visi vadovai patvirtina šiuos teiginius: pagalbą vienas kitam, organizacijos narių skatinimą kartu spręsti problemas bei vyraujančią komandinį darbą, tai įrodo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vyrauja geri tarpusavio santykiai. Visa tai pripažįsta ir pedagogai tik jų procentinės išraiškos šiek tiek mažesnės. Būtina atkreipti dėmesį į tai, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi gerinti mokymosi sąlygas, šis besimokančios organizacijos bruožas yra vienas iš reikšmingiausių.

Tyrimo metu siekta sužinoti vadovų ir pedagogų nuomonę, kokios yra ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimosi galimybės visiems. 15 lentelėje pateikiamas vienas svarbiausių besimokančios organizacijos bruožų – tobulinimosi galimybės. Visi vadovai (100 proc.) ir dauguma pedagogų (96,0 proc.) mano, jog organizacija skatina darbuotojus nuolat kelti kvalifikaciją seminaruose, kursuose. Šių dviejų respondentų grupių procentiniai įvertinimai yra beveik panašūs, tai įrodo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai siekia, jog jų institucija, taptų nuolat besimokančia organizacija. Įdomu tai, jog visi vadovai pritaria, kad pakelta darbuotojų kvalifikacija suteikia galimybę gauti aukštesnį atlygį už darbą. Tuo tarpu maža dalis (9,7 proc.) pedagogų tam nepitaria, jog pakelta kvalifikacija suteikia galimybę daugiau uždirbti. Galima daryti prielaidą, jog nevisiems pakelta kvalifikacija suteikia galimybę gauti aukštesnį atlygį.

Anot vadovų (100 proc.) ir pedagogų (94,8 proc.), organizacija skatina darbuotojus tobulėti mokantis iš kitų žmonių veiklos patirties. Vadinasi, ikimokyklinio ugdymo organizacijoje vyksta gerosios patirties sklaida. Pastebėta, jog vadovai šiems teiginiams teikia prioritetą bei skiria aukščiausią procentinę išraišką: organizacija skatina darbuotojus nuolat kelti kvalifikaciją seminaruose, kursuose; tobulėti iš kitų žmonių veiklos, patirties; pakelta kvalifikacija suteikia galimybę gauti aukštesnį atlygį už darbą.

15 lentelė

Tobulinimosi galimybės visiems vadovų ir pedagogų požiūrio aspektu

12. Tobulinimosi galimybė visiems	Pedagogai (N=180)			Vadovai (N=19)		
	Taip %	Nežinau %	Ne %	Taip %	Nežinau %	Ne %
12.1. Visi ugdymo įstaigos nariai skatinami įgyti naujų kompetencijų ir tobulinti turimas.	96,6	2,3	1,1	94,7	-	5,3
12.2. Organizacija skiria lėšų, kurias darbuotojai metų eigoje savo nuožiūra panaudoja kvalifikacijos kėlimui.	35,5	5,2	59,3	36,8	-	63,2
12.3. Organizacija skiria lėšų darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, kompetencijos tobulinimui, tačiau, kaip ir kur jas panaudoti sprendžia vadovai ir personalo skyrius.	33,3	25,3	41,4	47,4	5,3	47,4
12.4. Patys darbuotojai savo lėšomis kelia kvalifikaciją, tobulina kompetenciją.	88,6	6,3	5,1	89,5	5,3	5,3
12.5. Organizacija skatina darbuotojus nuolat kelti kvalifikaciją seminaruose,	96,0	2,8	1,1	100	-	-

kursuose.						
12.6. Organizacija skatina darbuotojus kelti kvalifikaciją mokantis švietimo institucijų studijų programose.	77,1	14,3	8,6	63,2	15,8	21,1
12.7. Organizacija skatina, kad darbuotojai tobulėtų mokydami iš savo veiklos patirties.	90,8	7,5	1,7	94,7	5,3	-
12.8. Organizacija skatina, kad darbuotojai tobulėtų mokydami iš kitų žmonių veiklos, patirties.	94,8	3,4	1,7	100	-	-
12.9. Pakelta darbuotojų kvalifikacija suteikia galimybę užimti aukštesnes pareigas.	39,7	24,7	35,6	42,1	10,5	47,4
12.10 Pakelta darbuotojų kvalifikacija suteikia galimybę gauti aukštesnį atlygį už darbą.	88,1	2,3	9,7	100	-	-
12.11. Organizacija sudaro sąlygas atlikti praktiką studentams.	85,6	9,8	4,6	89,5	-	10,5

N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) tyrinėjo tobulinimosi galimybes mokykloje, paaiškėjo, jog daugiau nei du penktadaliai (43 proc.) pedagogų mano, jog mokykloje visiems nariams suteikiama galimybė tobulinti save. Palygint, tai labai maža dalis pedagogų teigiančių, jog sudaromos galimybės tobulėti. Tuo tarpu ikimokyklinio ugdymo įstaigoje beveik visi pedagogai (96,6 proc.) teigia, jog ugdymo įstaigos nariai skatinami įgyti naujų kompetencijų ir tobulinti turimas.

Atkreipiant dėmesį į 15 lentelėje pateiktas žemiausias procentines išraiškas, pastebime, jog ikimokyklinio ugdymo organizacija, beveik neskiria lėšų, kvalifikacijos kėlimui, tai patvirtina daugiau nei pusė vadovų ir pedagogų. Sužinojome, jog pakelta kvalifikacija nesuteikia galimybės užimti aukštesnes pareigas, tai išskiria beveik pusė (47,4 proc.) vadovų ir daugiau nei trečdalis (35,6 proc.) pedagogų. Įdomu, jog tiek pat vadovų (47,4 proc.) pritaria ir neigia, kad organizacija skiria lėšų darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, kompetencijos tobulinimui, tačiau, kaip ir kur jas panaudoti sprendžia vadovai ir personalo skyrius. Galima daryti prielaidą, jog tik pusė vadovų skiria lėšas kvalifikacijos kėlimui. Daugiau nei du trečdaliai pedagogų (41,4 proc.) teigia, jog lėšų kvalifikacijos kėlimui organizacija neskiria, ir trečdalis mano, jog organizacija skiria lėšas, bet kur jas panaudojamos, žino tik vadovai. Pastebėta, jog pedagogams trūksta informacijos apie organizacijai skiriamų lėšų panaudojimą.

Apibendrinant pastebime, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga sudaro galimybes tobulėti visiems. Vienas iš didžiausių trūkumų tai, jog įstaiga mažai skiria lėšų kvalifikacijos kėlimui.

Pasak pedagogų (88,6 proc.), patys darbuotojai savo lėšomis kelia kvalifikaciją tik maža dalis (5,1 proc.) pedagogų kvalifikaciją kelia už įstaigas lėšas. Beveik tiek pat vadovų (89,5 proc.) teigia, jog neskiria lėšų kvalifikacijos kėlimui ir tik maža dalis leidžia darbuotojams kelti kvalifikaciją už įstaigos lėšas. Vis dėlto, beveik visos ikimokyklinio ugdymo institucijos neskiria lėšų pedagogų kvalifikacijai. Besimokančiai organizacijai mokymasis yra vienas esminių dalykų, tad neskirdama lėšų, įstaiga stabdo besimokančios organizacijos kūrimąsi. Galima daryti prielaidą, jog nevisi darbuotojai kels kvalifikaciją už savo lėšas, tad nevisi tobulės.

Tyrimo dalyvių nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigai būdingi šie besimokančios organizacijos bruožai:

Strategijos kūrimas, politikos formavimas, dalyvavimas įstaigos valdyme – tyrimo duomenys leidžia teigti, jog ikimokyklinio ugdymo institucijoje skatinamas visų jos narių dalyvavimas kuriant strateginius planus, numatant viziją ir misiją, priimant sprendimus. Didžioji dalis vadovų ir pedagogų pritarė, jog darbuotojai turi galimybę teikti pasiūlymus, dalyvauti politikos formavime.

Informacijos prieinamumas. Iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga tobulėja, gausėja informacinių technologijų. Beveik trys ketvirtadaliai vadovų (73,7 proc.) ir pedagogų (74,0 proc.) pritaria, jog gali naudotis kompiuteriais esančiais ugdymo įstaigoje, tai ganėtinai aukšti rezultatai. Anksčiau įstaigoje, nebuvo sudaromos galimybės naudotis kompiuteriu. Paaiškėjo, jog didžioji dalis darbuotojų gauna grįžtamąjį ryšį bei informaciją apie ugdymo įstaigos veiklos kokybę. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga tapdama besimokančia organizacija, turėtų ir toliau tobulinti informacinių technologijų resursus įstaigoje, tam jog, pagerėtų ugdymosi sąlygos.

Kontrolės sistema ugdymo įstaigoje. Iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, jog dalis vadovų (15,8 proc.) ir pedagogų (23,7 proc.) nežino, ar dalyvavimas veiklos vertinime yra mokymasis. Tai rodo, jog kai kuriose ikimokyklinio ugdymo įstaigose nėra vykdomas savo veiklos vertinimas bei pedagoginės veiklos analizė nėra traktuojama kaip tobulėjimas, t.y. mokymasis, įgyjant naujos patirties, kompetencijų. Apibendrinant rezultatus, galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra taikoma kontrolės sistema: besimokantys pedagogai geba save vertinti, atlikti pedagoginės veiklos analizę, jų veiklą stebi ir vertina didžioji dalis vadovų.

Bendradarbiavimas. Šis besimokančios organizacijos bruožas aktualus ikimokyklinio ugdymo įstaigai. Galima daryti prielaidą, jog tarp ikimokyklinio ugdymo institucijos pedagogų nėra didelės konkurencijos, jie dalijasi informacija bei igūdžiais, gerą patirtimi, būdingas komandinis darbas. Tam pritaria beveik visi vadovai. Iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga labiausiai bendrauja su miesto institucijomis (mokyklomis, universitetais).

Darbuotojų iniciatyvos, novacijų, pokyčių skatinimas. Aptariant tyrimo rezultatus, sužinome, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga (pagal didžiausią procentinę išraišką), tampanti besimokančia organizacija, suteikia galimybę kiekvienam darbuotojui veikti ir dirbti individualiai. Anot vadovų (68,4 proc.) ir pedagogų (71,2 proc.), ikimokyklinio ugdymo institucijoje mažiau toleruojami eksperimentai.

Informacijos apie išorinę aplinką rinkimas. Analizuojant duomenis, išaiškėjo, jog pedagogai (90,8 proc.) labiau domisi kintančia aplinka nei vadovai (71,2 proc.). Galima daryti prielaidą, jog pedagogai labiau siekia tapti besimokančios organizacijos dalyviais. Tyrimo metu pastebėta, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai (84,2 proc.) ir pedagogai ir (90,3 proc.) geba rinkti ir analizuoti informaciją iš aplinkos. Kadangi ikimokyklinio ugdymo įstaiga renka informaciją apie išorinę aplinką, tokiu būdu ji ne tik stebi nuolatinę kaitą, bet ir stengiasi prisitaikyti prie nuolatinių permainų, o tai labai svarbu besimokančiai organizacijai.

Tarporganizacinis mokymasis. Gauti tyrimo duomenys, leidžia daryti išvadas, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga dalyvauja tarporganizaciniame mokyme. Beveik visi vadovai ir dauguma pedagogų pritaria, jog ugdymo įstaiga dalyvauja įvairiuose renginiuose; susutinka su įvairių organizacijų atstovais, kad būtų pasidalyta idėjomis ir praktiniais pasiekimais. Pastebėta, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigai reikia tobulinti šias sritis: sudaryti sąlygas kolegoms mokytis iš organizacijos veiklos bei reikėtų plėsti bendrų projektų vykdymą už įstaigos ribų.

Tobulinimosi galimybė visiems. Visi vadovai ir dauguma pedagogų (96,0 proc.) mano, jog ikimokyklinio ugdymo organizacija skatina darbuotojus nuolat kelti kvalifikaciją seminaruose, kursuose. Šių dviejų respondentų grupių procentiniai įvertinimai yra beveik panašūs, tai įrodo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai siekia, jog jų institucija, taptų nuolat besimokančia organizacija. Vienas iš didžiausių trūkumų tai, jog įstaiga beveik neskiria lėšų kvalifikacijos kėlimui, patys darbuotojai savo lėšomis kelia kvalifikaciją, tai patvirtina beveik tiek pat vadovų (89,5 proc.) ir pedagogų (88,6 proc.). Be to, paaiškėjo, jog pedagogams trūksta informacijos apie organizacijai skiriamų lėšų panaudojimą.

Mažiausiai išryškėja ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos bruožai:

Darbuotojų skatinimo sistema. Apibendrinant vadovų ir pedagogų atsakymus, pastebime, jog nei priedai prie algos, nei komandiruotės į užsienio šalis nėra taikomos ikimokyklinio ugdymo institucijoje. Daugiau nei pusė vadovų ir pedagogų teigia, jog organizacija neturi darbuotojų skatinimo sistemos. Tik maža dalis vadovų taiko skatinimo formą – padėkas už gerą darbą. Taigi, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kaip besimokančioje organizacijoje trūksta darbuotojų skatinimo sistemos.

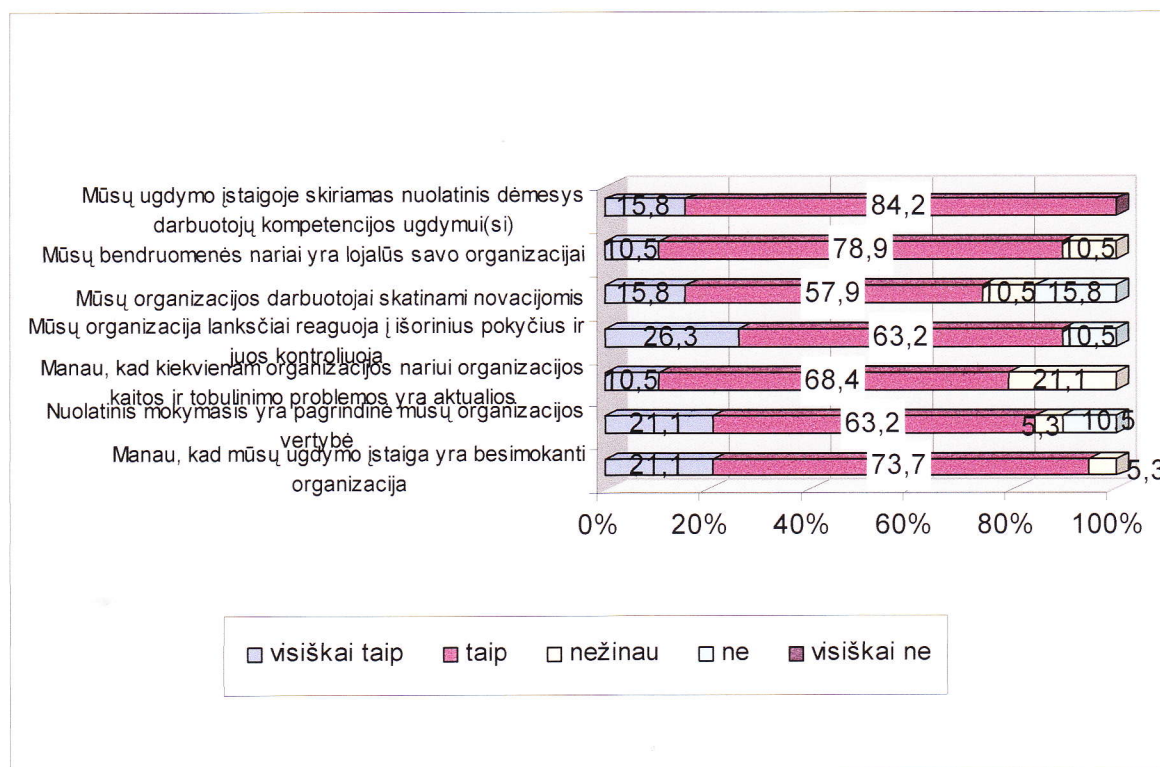
Ugyimasi skatinantis organizacijos klimatas. Vieną svarbiausių besimokančios organizacijos bruožų - geros mokymosi sąlygos įstaigoje, daugiau nei pusė vadovų ir pedagogų vertina

palygint maža procentine išraiška. Galima daryti prielaidą, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje nėra itin geros mokymosi sąlygos, šią sritį būtina tobulinti.

4.4. Tyrimo dalyvių nuomonė apie ikimokyklinio ugdymo įstaigą kaip besimokančią organizaciją

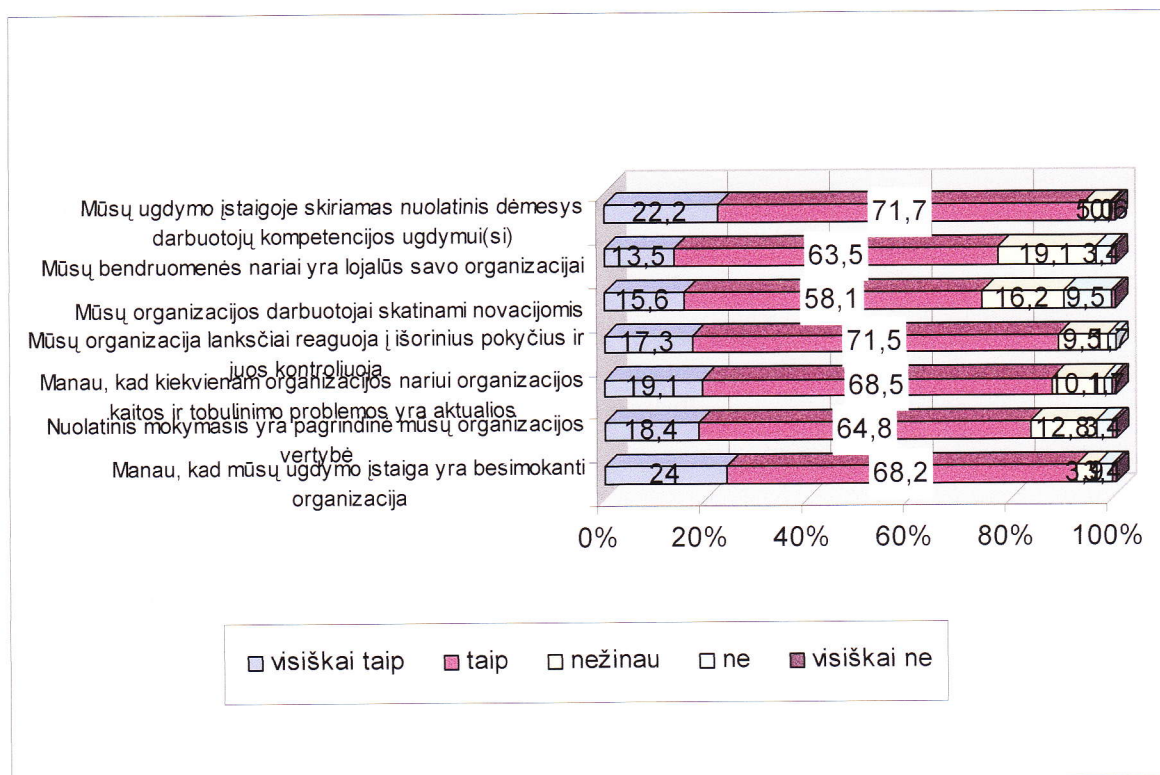
Šioje anketos dalyje, siekta išsiaiškinti vadovų ir pedagogų požiūrį, kaip jie vertina savo ikimokyklinio ugdymo įstaigą, kaip besimokančią organizaciją. 13 pav. matome respondentų nuomonės procentinį pasiskirstymą pagal penkių lygių skalę – visiškai taip, taip, nežinau, ne, visiškai ne. Į teiginį „manau, kad mūsų ugdymo įstaiga yra besimokanti organizacija“ atsakė „taip“ – beveik trys ketvirtadaliai (73,7 proc.) vadovų, visiškai taip daugiau nei penktadalis (21,1 proc.) ir maža dalis (5,3 proc.) vadovų nežinojo. Taigi, dauguma vadovų mano, kad jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra besimokanti organizacija. Mažiausią procentinę išraišką vadovai skyrė šiam teiginiui: „mūsų organizacijos darbuotojai skatinami novacijomis“ tik daugiau nei pusė atsakė „taip“, maža dalis (15,8 proc.) - „ne“. Daugiausiai respondentų (84,2 proc.) pritarė, jog „ugdymo įstaigoje skiriamas nuolatinis dėmesys darbuotojų kompetencijos ugdymui(si)“.

Apibendrinant, vadovų nuomonę, galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga jei nėra besimokanti organizacija, tai siekia ją tapti. Pastebime, jog rezultatai yra gana aukšti, tik maža dalis vadovų atsako į teiginius „ne“, nei vienas teiginys nesulaukė atsakymo „visiškai ne“.



13 pav. Vadovų nuomonės procentinis pasiskirstymas (N=19)

Analizuojant gautus tyrimo rezultatus pastebime, jog vadovai ir pedagogai laikosi panašios nuomonės, gauti rezultatai beveik vienodi. Daugiausiai pedagogai, kaip ir vadovai į teiginius atsakė „taip“. Į vieną iš svarbiausių teiginių „manau, kad mūsų ugdymo įstaiga yra besimokanti organizacija“ atsakė „taip“ – daugiau nei du trečdaliai pedagogų (68,2 proc.), visiškai taip – beveik ketvirtadalis (24 proc.), nežino (3,4 proc.) labai maža dalis. Pedagogai pritaria vadovų nuomonei, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra besimokanti organizacija. Mažiausia procentinė išraiška pagal atsakiusių „taip“, tenka šiam teiginiui „organizacijos darbuotojai skatinami novacijomis“, tam pritaria daugiau nei pusė (58,1 proc.) pedagogų. Pastebime, jog gauti rezultatai beveik nesiskiria nuo prieš tai aptartų. Vadovai taip pat šiam teiginiui skyrė mažiausią procentinę išraišką. Anot pedagogų (71,7 proc.), jų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje daugiausiai dėmesio skiriama kompetencijų ugdymui. Beveik du trečdaliai pedagogų (64,8 proc.) mano, jog nuolatinis mokymasis yra organizacijos vertybė. Tam pritaria daugiau nei trys penktadaliai (63,2) vadovų. Galima daryti prielaidą, jog nuolatinis mokymasis nėra viena iš reikšmingiausių ikimokyklinio ugdymo įstaigos vertybių.



14 pav. Pedagogų nuomonės procentinis pasiskirstymas (N=180)

Apibendrinant respondentų nuomones, galime daryti išvadą, jog ypatingai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje trūksta novacijų, daugiau nei pusė vadovų ir pedagogų vertina šiuos teiginius mažiausia procentine išraiška. Abi respondentų grupės mano, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra besimokanti organizacija. Be to, didžioji dalis vadovų ir pedagogų teigia, jog ikimokyklinio ugdymo institucijoje skiriamas nuolatinis dėmesys darbuotojų kompetencijos ugdymui(si).

4.5. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos darbuotojų bruožų raiška

Siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojų bruožų raišką, anketoje buvo pateikta lentelė su 21 asmenybės bruožu, kuriuos vadovai ir pedagogai galėjo įvertinti pagal trijų lygių skalę: „taip“, „neturiu nuomonės“, „ne“. 16 lentelėje, matome, žaliai pažymėtas procentines išraiškas (nuo 90 proc. iki 100 proc.) tai ryškiausi besimokančios organizacijos darbuotojų bruožai. Beveik visi pedagogai pritaria, jog besimokančios organizacijos darbuotojas turi pasižymėti tokiais bruožais: atsakingumu, pareigingumu, turi būti bendradarbiaujantys, kūrybiški, organizuoti, aktyvūs. Vadovai išskiria šiuos bruožus (vienoda procentinė išraiška - 94,7): atsakingumą, kūrybiškumą, pareigingumą ir bendradarbiavimą. Iš tyrimo rezultatų ryškėja, jog vadovai ir pedagogai išskiria panašius besimokančios organizacijos darbuotojų bruožus, tik procentinės išraiškos šiek tiek skiriasi. Be to, pedagogai (analizuojant pagal ryškiausius požymius nuo 90 proc.) skirtingai nei vadovai, išskiria organizuotumą, aktyvumą.

16 lentelėje raudonai pažymėtos procentinės išraiškos, išskiria bruožus, kuriais neturėtų pasižymėti nei vienas besimokančios organizacijos darbuotojas. Vadovai ir pedagogai nepritaria, jog besimokančios organizacijos darbuotojai būtų neprisiimantys atsakomybės (78,9 proc. vadovų ir 74,6 proc. pedagogų), apie savo organizaciją atsiliepiantys kritiškai (68,4 proc. vadovų ir 50,8 proc. pedagogų). Daugiau nei trys penktadaliai (63,2 proc.) vadovų išskiria, jog ikimokyklinio ugdymo institucijos darbuotojai negali būti individualistai. Pastebime, jog vadovų ir pedagogų požiūriai beveik sutampa. Galima daryti prielaidą, jog vadovai ir pedagogai laikosi iš dalies panašios nuomonės, kokiais bruožais turi pasižymėti besimokančios organizacijos darbuotojas.

16 lentelė

Besimokančios organizacijos darbuotojų bruožų raiška vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu

Asmenybės bruožai	Pedagogai (N=180)			Vadovai (N=19)		
	Taip %	Neturiu nuomonės %	Ne %	Taip %	Neturiu nuomonės %	Ne %
1. Aktyvūs	90,4	6,2	3,4	89,5	10,5	-
2. Iniciatyvūs	82,4	11,4	6,3	68,4	10,5	21,1
3. Atsakingi	96,6	2,8	0,6	94,7	5,3	-
4. Neprisiimantys atsakomybės	6,9	18,5	74,6	5,3	15,8	78,9
5. Preciziški	17,6	61,2	21,2	-	52,6	47,4
6. Savo organizacijos	57,9	32,0	10,1	78,9	10,5	10,5

patriotai						
7. Individualistai	23,8	37,8	38,4	15,8	21,1	63,2
8. Komandos žmonės	87,2	8,4	4,5	89,5	5,3	5,3
9. Teikiantys prioritetą organizacijos problemoms.	75,7	18,1	6,2	68,4	21,1	10,5
10. Apie savo organizaciją atsiliepiantys kritiškai.	26,0	23,2	50,8	21,1	10,5	68,4
11. Apie savo organizaciją atsiliepiantys pozityviai ir adekvačiai.	76,0	17,7	8,3	89,5	5,3	5,3
12. Novatoriški	77,3	17,6	5,1	63,2	21,1	15,8
13. Nuolat besimokantys	86,0	8,4	5,6	68,4	15,8	15,8
14. Kūrybiški	95,6	4,4	-	94,7	5,3	-
15. Bendradarbiaujantys	96,1	3,4	0,6	94,7	5,3	-
16. Pareigingi	96,6	2,8	0,6	94,7	5,3	-
17. Konkurencingi	57,4	31,8	10,8	52,6	31,6	15,8
18. Reiklūs	83,0	14,2	2,8	78,9	15,8	5,3
19. Organizuoti	92,1	6,7	1,1	89,5	5,3	5,3
20. Lojalūs organizacijai	73,1	25,1	1,7	73,7	21,1	5,3
21. Pasižymintys strateginiu mąstymu.	60,8	34,7	4,5	63,2	21,1	15,8

(Žaliai pažymėti ryškiausi darbuotojų bruožai, raudonai – nebūdingi bruožai)

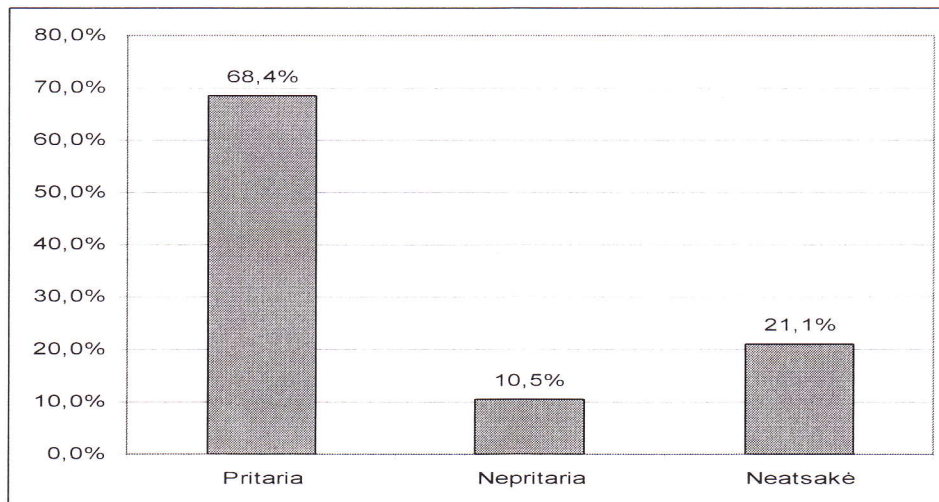
Įdomu tai (žr. 16 lentelę), jog vienas iš svarbiausių besimokančios organizacijos nario bruožų – nuolat besimokantysis, anot vadovų (68,4 proc.) ir pedagogų (86,0 proc.) nėra vienas iš svarbiausių darbuotojo bruožų, sprendžiant iš procentinių išraiškų. Daugiau nei pusė vadovų (52,6 proc.) ir daugiau nei trys penktadaliai pedagogų (61,2 proc.) neturi nuomonės, ar darbuotojas turi būti preciziškas. Taigi, galima teigti, jog besimokančios ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai turėtų būti atsakingi, pareigingi, bendradarbiaujantys, kūrybiški, organizuoti ir aktyvūs.

4.6. Specifinės klausimyno dalies rezultatų analizė

Šioje anketos dalyje buvo siekta išsiaiškinti asmeninę respondento nuomonę apie ikimokyklinio ugdymo įstaigą kaip besimokančią organizaciją. Respondentams buvo pateikti penki atviri klausimai. Tiek vadovams, tiek pedagogams reikėjo atsakyti į tokius pat klausimus.

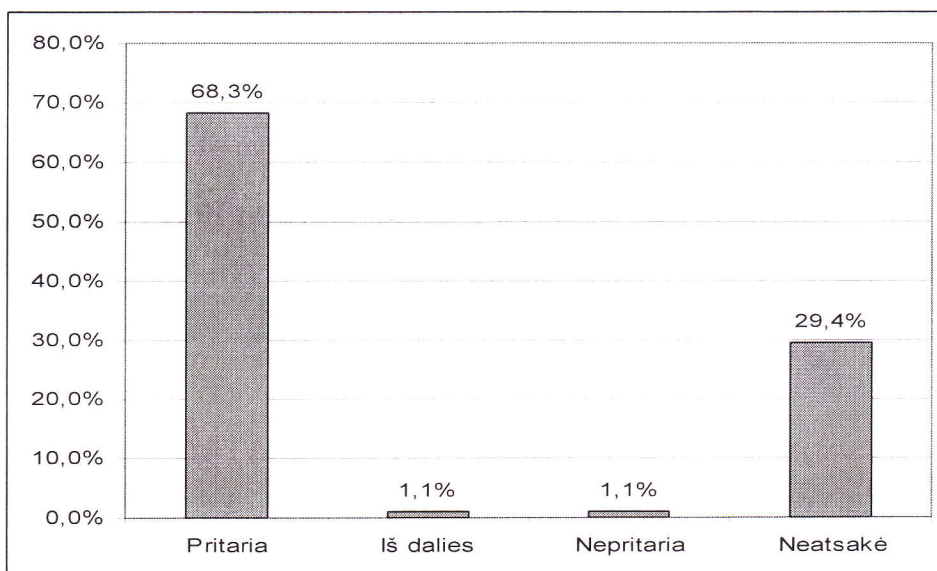
Pirmuoju klausimu siekta sužinoti respondentų nuomonę, ar jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra besimokanti organizacija. Iš 15 paveikslėlyje pateiktų duomenų matome, jog daugiau

nei du trečdaliai vadovų (68,4 proc.) pritarė, jog jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra besimokanti. Tik maža dalis respondentų šį teiginį paneigė.



15 pav. **Vadovų procentinis pasiskirstymas** (N=19)

Pedagogai pagal atsakymus pasiskirstė taip: 68,3 proc. - pritarė, 1,1 proc. - iš dalies pritarė, 1,1 proc. - šiam teiginiui nepritare ir beveik trečdalis visiškai neatsakė. Pastebime, jog vienodas skaičius: tik du vadovai ir du pedagogai nepritare, jog jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra besimokanti organizacija. Remiantis didžiosios daugumos tyrimo rezultatais, galime teigti, jog vadovai ir pedagogai mano, jog jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra besimokanti organizacija arba siekiančia ja tapti.



16 pav. **Pedagogų procentinis paskirstymas** (N=180)

Pateiksime keletą pavyzdžių, kodėl vadovai mano, jog jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra besimokanti organizacija (žr. 2 priedas): „pedagogai dalyvauja seminaruose, konferencijose. Įstaigoje organizuojami seminarai, renginiai, šventės“. Dauguma vadovų supranta, jog besimokanti organizacija – tai besimokantys pedagogai. Dar vienas teiginys tai pritariantis: „dauguma darbuotojų noriai lanko seminarus, dalyvauja konferencijose ne kaip klausytojai, bet

daro pranešimus, domisi naujausia literatūra, veda atvirus užsiėmimus miesto ikimokyklinių įstaigų pedagogams“. Galima daryti prielaidą, jog vienas iš svarbiausių aspektų, kodėl ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra besimokanti organizacija, anot vadovų, tai seminarų, kursų, konferencijų lankymas, gerosios patirties sklaida visa tai padeda ikimokyklinio ugdymo įstaigai tapti besimokančia organizacija.

Pedagogų nuomonė iš dalies sutampa su vadovų. Didelė dalis pedagogų teigia, jog jų besimokančiai ikimokyklinio ugdymo institucijai svarbiausia yra, ar pedagogai kelia kvalifikaciją, lanko seminarus, kursus, rengia renginius, dalyvauja projektuose, skleidžia gerą patirtį. Pateiksime keletą pedagogų atsakymų pavyzdžių: „organizacija nuolat skatina kelti kvalifikaciją seminaruose, kursuose. Pedagogai domisi kintančia aplinka ir efektyviai reaguoja į išorės pasikeitimus“. Daugelis pedagogų mano, jog jų besimokanti organizacija yra lanksti, atvira pokyčiams, nuolat tobulėjanti. Pedagogai, kaip ir vadovai pritaria, jog kursų lankymas, kvalifikacijos kėlimas, gerosios patirties sklaida, įrodo, jog jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga siekia tapti besimokančia. Pateiksime dar vieną respondento nuomonę: „manau, kad mūsų įstaigą besimokančia galime pavadinti todėl, kad skatinamas ir siekiamas nuolatinis mokymasis, atsižvelgiama į pokyčių naujoves, analizuojama savo ir atsižvelgiama į kitų organizacijų vykdomus pokyčius, pasiekimus“. Anot pedagogų, nuolatinis mokymasis yra jų įstaigos vertybė. Išaiškėja tai, jog besimokanti organizacija nuolat stebi aplinką, reaguoja į pasikeitimus. Beveik didžioji dauguma pedagogų išskiria, jog jų besimokančiai organizacijai svarbus nuolatinis tobulėjimas, mokymasis t.y. kursų, seminarų, konferencijų lankymas, dalyvavimas projektuose, gerosios patirties sklaida bei kvalifikacijos kėlimas.

Paanalizuosime, kodėl keletas vadovų (10,5 proc.) mano, jog jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga nėra besimokanti: „nemanau, kad mūsų organizacija galima būtų priskirti prie besimokančios. Joje dirba gana brandaus amžiaus pedagogai. Šiuo sunkiu laikotarpiu lėšų kvalifikacijos tobulinimui neskiria, todėl darbuotojai pasyviai žiūri į šį reiškinį“. Anot respondento, brandus amžius ir lėšų stygius trukdo tapti jų ikimokyklinio ugdymo įstaigai besimokančia organizacija. Dar vienas požiūris: „šiuo metu – ne. Nes nėra skiriama lėšų kvalifikacijai“. Tyrimo metu išaiškėjo, jog ir taip beveik visi pedagogai kelia kvalifikaciją savo lėšomis, tad šis aspektas, jog neskiria įstaiga lėšų kvalifikacijos tobulinimui neturėtų lemti pedagogų nenorą tobulėti. Nepritariantys pedagogai neargumentavo, kodėl jų įstaiga nėra besimokanti.

Apibendrinant, galima teigti, jog vadovai ir pedagogai bendrai išskiria vieną svarbiausių aspektų besimokančiai organizacijai tai nuolatinį mokymąsi: kursų, seminarų, konferencijų lankymą, dalyvavimą projektuose, gerosios patirties sklaidą, kvalifikacijos kėlimą ir t.t. Be to,

remiantis daugumos vadovų ir pedagogų požiūrio aspektu, galime teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra besimokanti organizacija arba siekiančia ja tapti.

Antruoju klausimu siekta sužinoti respondentų nuomonę kuo jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga skiriasi nuo kitų to paties tipo organizacijų, kurios Jų požiūriu, nėra besimokančios. Analizuojant vadovų nuomonę (žr. 3 priedas), paaiškėjo, jog trys respondentai mano, jog „visos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra besimokančios“. Tam pritaria ir 16 pedagogų, anot jų, visos ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra besimokančios, 3 teigia, jog „niekuo“ nesiskiria arba „neturi nuomonės“ šiuo aspektu.

Pateiksime keletą vadovų nuomonių pavyzdžių, kuo jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga išsiskiria iš kitų: „dalijamės gerąja darbo patirtimi – organizuojame seminarus - kvalifikacinius, sudarome sąlygas studentų praktikos atlikimui, organizuojamos atvirosios pratybos studentams, patirtimi dalijamasi konferencijose miesto, Respublikos mastu“. Anot respondento, jų įstaiga išsiskiria: gebėjimu organizuoti seminarus, patirties sklaida bei studentų praktikos organizavimu. Panašios nuomonės ir kiti respondentai, tik dar išskiria: projektinę veiklą, tėvelių lūkesčius, išskirtinę ugdymo sistemą. Dar vienas požiūris, kuo ikimokyklinio ugdymo įstaiga išsiskiria iš kitų: „darniai dirbančios darbo komandos, mikroklimatas; pedagogų profesionalumas, kvalifikuotos įvairiapusės kokybės teikimas, gerosios darbo patirties sklaida miesto, šalies, tarptautiniu lygmeniu“. Iš respondento požiūrio išryškėja dar keletas ikimokyklinio ugdymo įstaigos išskirtinų aspektų: mikroklimatas, kokybiškas ugdymas. Jog atskleistumėm kiekvienos ikimokyklinio ugdymo įstaigos išskirtinumą, aptarsime bendrus vadovų nuomonės aspektus. Anot respondentų, besimokanti ikimokyklinio ugdymo įstaiga išsiskiria iš kitų: gebėjimu organizuoti seminarus, patirties sklaida, studentų praktikos organizavimu, projektine veikla, išskirtine ugdymo sistema, mikroklimatu, renginiais, kokybišku ugdymu, lojaliais ir geranoriškais darbuotojais.

Analizuojant pedagogų požiūrį, pastebime sąsają su vadovų išsakytomis mintimis apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos išskirtinumą: „pagal bendradarbiavimo sutartį lopšelyje – darželyje pedagoginę praktiką atlieka Šiaulių universiteto studentai, pedagogai skleidžia gerąją patirtį, nuolat diegia inovacijas, studijuoja naujausią metodinę literatūrą. Pedagogai rengia pranešimus edukologijos temomis“. Anot respondento, Jų įstaiga išsiskiria: gerosios patirties sklaida, studentų praktikos organizavimu. Taigi ir vadovai, ir pedagogai panašios nuomonės, kuo išsiskiria Jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga.

Apibendrinant visų pedagogų išsakytas mintis, pastebime tendenciją, jog vadovų ir pedagogų nuomonės panašios. Tai dar vienas pritariantis teiginys: „mūsų organizacija dažnai organizuoja seminarus kitoms organizacijoms, skleidžiame savo idėjas ir patirtį kitoms ugdymo įstaigoms“.

Apibendrinat pateiktus teiginius pastebime, jog gerosios patirties skaidą išskiria ir vadovai, ir pedagogai.

Išskirsime pagrindinius pedagogų požiūrio aspektus. Pedagogai pateikė 105 teiginius. Taigi, besimokanti ikimokyklinio ugdymo įstaiga išsiskiria iš kitų įstaigų: novatoriškumu, šiuolaikiškumu, darbo kokybe, renginių gausa, brandumu, projektais, tradicijomis, jaunu ir kūrybingu kolektyvu, bendravimu ir bendradarbiavimu, kompetencijų tobulinimu, pedagogų profesionalumu, ugdymo formų įvairove, programos išskirtinumu, nuolatinio tobulėjimu, patirties sklaida, studentų praktikos organizavimu.

Apibendrinant, galima teigti, jog kiekviena besimokanti ikimokyklinio ugdymo įstaiga išskiria: renginiais, projektais, aplinka (mikroklimatu, patrauklumu klientams), darbuotojais. Vadovai ir pedagogai išskiria keletą panašių bruožų, kuo jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga išsiskiria iš kitų: darbo patirties sklaida, studentų praktikos organizavimu, renginiais, darbuotojais, ugdymo programomis.

Trečiu klausimu norima išsiaiškinti, kokie yra besimokančios organizacijos pranašumai. Iš 19 vadovų: 15 išvardino besimokančios organizacijos pranašumus, 4 nepareiškė nuomonės. Pedagogai pasiskirstė taip (iš 180): 111 aprašė besimokančios organizacijos pranašumus, 69 respondentai neatsakė.

Vadovai pateikė įvairių besimokančios organizacijos pranašumų pvz. (žr. 4 priedas): „besimokanti - organizacija yra konkurencinga, pasižymi dideliu bendruomenės sutelktumu. Besimokanti organizacija tai klientui patraukli, kokybiškas paslaugas teikianti organizacija“. Pasak respondento, besimokančios organizacijos pranašumai yra konkurencingumas, patrauklumas bei kokybiškos paslaugos. Jog atskleistumėm besimokančios organizacijos pranašumus, išskirsime kiekvieno požiūrio pagrindinius aspektus. Anot vadovų, besimokančios organizacijos pranašumai tokie: konkurencingumas, patrauklumas, kokybiškos paslaugos, profesionalumas, atvirumas kaitai, naujovių ir inovacijų diegimas, gerosios patirties sklaida, partnerystė, prisitaikymas prie pokyčių, darbuotojų aktyvumas. Pastebime tendenciją, jog ugdymo kokybės, patirties sklaida, profesionalūs darbuotojai yra vieni svarbiausių besimokančios organizacijos aspektų.

Pedagogai iš dalies pritaria vadovų pateiktiems pranašumams. Įdomu tai, jog vadovų ir pedagogų nuomonės šiuo klausimu beveik nesiskiria. Ir vadovai, ir pedagogai laikosi panašios nuomonės. Pateiksime keletą pedagogų nuomonės pavyzdžių: „besimokančios organizacijos pranašumai – kokybiškas ugdymas, geri pasiekimų rezultatai“. Pastebime tai, jog kokybiškas ugdymas yra vienas esminių besimokančios organizacijos pranašumų. Nuo to kokias paslaugas teiks ikimokyklinio ugdymo įstaiga priklausys ir jos patrauklumas, konkurencingumas. Dar viena nuomonė „ypač šiuo konkurencingu laikmečiu svarbi tėvų teigiama nuomonė; pilnos vaikų

grupės; kūrybingi ir iniciatyvūs pedagogai; tolerantiški vadovai yra besimokančios organizacijos pranašumas ir tikėjimas, kad dar įstaiga gyvuos“. Respondentas išskiria daug besimokančios organizacijos pranašumų, visi jie yra svarbūs. Anot pedagogų, besimokančios organizacijos pranašumai yra: nuolatinis domėjimasis naujovėmis, kvalifikuoti darbuotojai, lankstumas, kūrybiškumas, gebėjimas spręsti problemas, patrauklumas, modernumas, pažangumas, atvirumas naujovėms, darbo kokybiškumas, geros patirties sklaida, darbuotojų atvirumas pokyčiams, novatoriškos idėjos, originalumas, savitos tradicijos, nuolatinis mokymasis, konkurencingumas, organizuotumas, ugdymo kokybiškumas, novatoriškumas, edukacinės naujovės, komandinis darbas, preciziškumas, noras keistis, atvirumas.

Ir vadovai, ir pedagogai pateikia įvairius besimokančios organizacijos pranašumus. Keletas jų sutampa, be to, galima teigti, jog vieni iš svarbiausių besimokančios organizacijos pranašumų yra: kokybiškos paslaugos, gerosios patirties sklaida, atvirumas naujovėms, kaitai, kvalifikuoti – profesionalūs darbuotojai. Taigi ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra konkurencinga, patraukli, nes nuolat, pasak vadovų ir pedagogų, atnaujinama žinias, tobulėja. Pedagogai išskiria keletą besimokančios organizacijos pranašumų, kurie nėra būdingi visoms ikimokyklinio ugdymo įstaigoms: savitos tradicijos, edukacinės naujovės, atvirumas. Apibendrinat, galima teigti, jog vadovai ir pedagogai išskiria panašius besimokančios organizacijos pranašumus. Tik keletas jų yra išskirtiniai ir nebūdingi kiekvienai ikimokyklinio ugdymo įstaigai, anot vadovų, tai partnerystė, anot pedagogų, edukacinės naujovės, tradicijos, atvirumas.

Ketvirtuoju klausimu norima sužinoti, kas labiausiai įtakoja besimokančios organizacijos vystymąsi. Pagal atsakymus, respondentai pasiskirstė taip iš 19 vadovų: 15 pareiškė savo nuomonę, 4 neatsakė. Iš 180 pedagogų: 102 atsakė, 1 – nežino, 77 nepareiškė savo nuomonės.

Vadovai išskyrė esminius aspektus, kurie įtakoja besimokančios organizacijos vystymąsi. Pateiksime keletą vadovų nuomonių pavyzdžių (žr. 5 priedas): „pačių pedagogų noras tobulėti, kelti kvalifikacinę kategoriją, įgyti kuo daugiau žinių ir jas taikyti ugdymo proceso organizavime“. Anot respondento, besimokančios organizacijos vystymasis priklauso nuo pačių pedagogų noro tobulėti, tam pritaria ir didžioji dalis vadovų. Paanalizuosime dar vieną teiginį „darbuotojų kompetencija, vadovų kompetencija, savo veiklos tikslų, misijos suvokimas, kryptingas, tikslingas savo kompetencijų tobulinimas“. Išryškėja tai, jog besimokančios organizacijos vystymąsi įtakoja darbuotojų ir vadovų kompetencijos. Pastebime tendenciją (iš pateiktų teiginių), jog vadovai ir pedagogai yra svarbiausi besimokančios organizacijos nariai ir nuo jų priklauso jos vystymasis. Pateiksime vadovų nuomonių pagrindinius aspektus, tam, kad išsiaiškintumėm, kas labiausiai įtakoja besimokančios organizacijos vystymąsi: darbuotojų motyvacija, kompetencija, noras tobulėti, tinkamas vadovavimas, vadovai, naujų informacinių technologijų naudojimas, inovacijų plėtra, komandinis bendradarbiavimas, pakankamas lėšų

skyrimas. Anot vadovų, tai yra patys svarbiausi besimokančios organizacijos vystymąsi įtakojantys kriterijai. Daugiau nei pusė respondentų pritaria, kad labiausiai besimokančios organizacijos vystymąsi įtakoja vadovai ir pedagogai: tai yra tinkamas vadovavimas ir noras tobulėti. Keletas apklaustųjų, teigia, jog svarbiausios yra piniginės lėšos, nuo jų priklauso vystymasis.

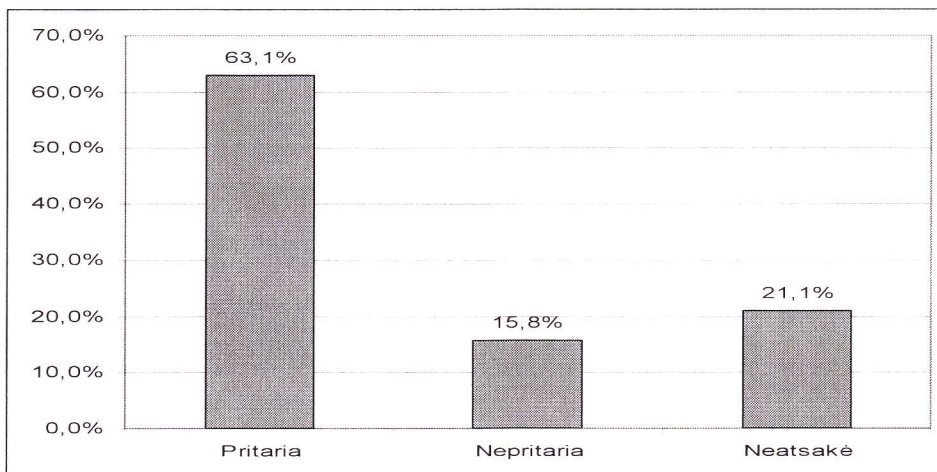
Pedagogai kaip ir vadovai, išskiria labiausiai besimokančios organizacijos vystymąsi įtakojančius kriterijus. Pateiksime keletą pedagogų požiūrio pavyzdžių (žr. 5 priedas): „vadovų ir visų darbuotojų požiūris į savo organizaciją: kaip nuolat besikeičiančią, tobulėjančią, patrauklią savo darbuotojams ir joje dalyvaujantiems nariams, atvirą naujovėms, informacinių technologijų pritaikyme“. Respondentas pažymi, jog besimokančios organizacijos vystymąsi įtakoja vadovų ir darbuotojų požiūris į organizaciją. Tai tik dar vienas teiginys, kuriame išskiriami vadovai ir pedagogai bei jų įtaka besimokančiai organizacijai: „geri, šilti tarpusavio santykiai; puikūs vadovai, kurie nuolat skatina nesustoti pusiaukelėje, o ieškoti, kurti, tobulėti. Patys pedagogai yra suinteresuoti išlikti konkurencinėje kovoje nuolat tobulėdami“. Taigi, anot šių respondentų, besimokančios organizacijos vystymąsi įtakoja vadovai ir pedagogai, bei jų požiūris.

Išskirsime pedagogų nuomonės aspektus, taip sužinosime ar vadovai ir pedagogai laikosi panašios nuomonės šiuo klausimu. Besimokančios organizacijos vystymąsi įtakoja: vadovų ir darbuotojų požiūris, politiniai sprendimai, naujos technologijos, ekonominė padėtis, novatoriški vadovai, skiriamos lėšos (finansai), informacija, tradicijos, vertybės, tarpusavio santykiai, bendradarbiavimas, darbuotojų noras tobulėti (nuolatinis mokymasis), pedagogų profesionalumas, inovacijos, partnerystė, gerosios darbo patirties sklaida, komandinis darbas, darbuotojai, skatinimo sistema, konkurencija, motyvacija, tėvų ir vaikų poreikiai, aplinka. Akivaizdu, jog pedagogai pateikė įvairesnius besimokančios organizacijos vystymosi aspektus. Iš atsakymų pasikartojimo dažnumo, galima spręsti, jog labiausiai besimokančios organizacijos vystymąsi įtakoja: pedagogai (tai patvirtina 24 pedagogai), vadovai (18 pedagogų) ir skiriamos lėšos (finansai) (15).

Apibendrinant gautus rezultatus, pastebime, jog vadovai ir pedagogai išskiria tokius pat labiausiai besimokančios organizacijos vystymąsi įtakojančius veiksniai: vadovus (tinkamas vadovavimas), pedagogus (nuolatinis tobulėjimas, motyvacija) bei finansus. Vadovai ir pedagogai yra svarbiausi besimokančios organizacijos nariai ir nuo jų priklauso jos vystymasis. Pedagogai teigia, jog vystymąsi įtakoja: konkurencija, skatinimo sistema, aplinka, tėvų ir vaikų poreikiai.

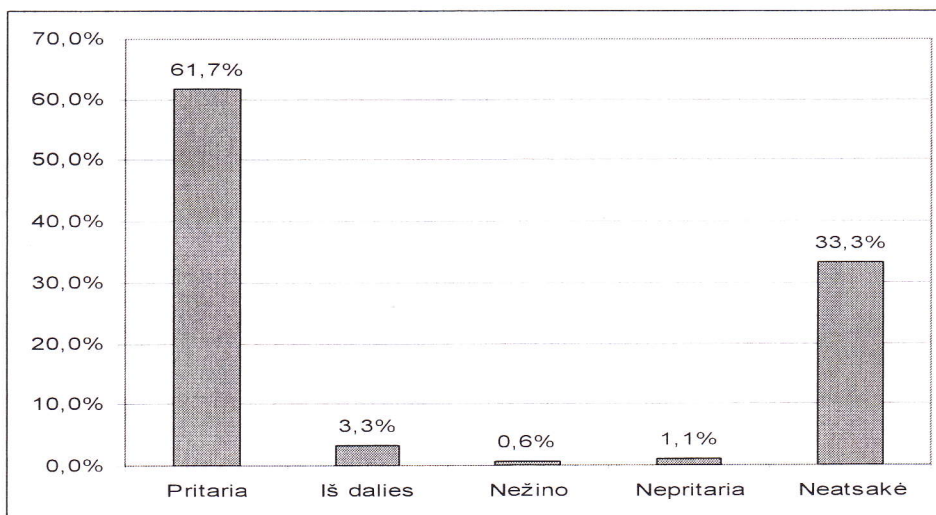
Penktuoju klausimu norima išsiaiškinti, ar vadovai ir pedagogai savo organizaciją gali apibūdinti kaip nuolat tobulėjančią. Pritarimas ar nepritarimas teiginiui, leido paanalizuoti respondentų nuomonės procentinį pasiskirstymą. Analizuojami respondentų atsakymai,

pasiskirstė taip: daugiau nei trys penktadaliai (63,1 proc.) vadovų pritaria, jog Jų organizacija yra nuolat tobulėjanti, 15,8 proc. tam nepritaria ir daugiau nei vienas penktadalis (21,1 proc.) nepareiškė savo nuomonės.



17 pav. Vadovų procentinis pasiskirstymas (N=19)

Pedagogų procentinis pasiskirstymas iš dalies panašus į vadovų. Keliais procentais mažiau pedagogų pritaria (61,7 proc.), jog Jų organizacija nuolat tobulėjanti (žr. 18 pav.), labai mažai nepritariančių tik 1,1 proc. Maža dalis pedagogų (3,3 proc.) teigė, jog iš dalies pritaria teiginiui, nežino 0,6 proc. Trečdalis respondentų į pateiktą klausimą neatsakė.



18 pav. Pedagogų procentinis pasiskirstymas (N=180)

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, jog daugiau nei pusė vadovų (63,1 proc.) ir pedagogų (61,7 proc.) mano, jog jų ikimokyklinio ugdymo institucija yra nuolat tobulėjanti organizacija. Pastebime, jog nemaža dalis pedagogų neatsakė į pateiktą klausimą. Galima daryti prielaidą, jog nevisi vadovai ir pedagogai mano, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra nuolat tobulėjanti organizacija.

Paanalizuosime vadovų ir pedagogų atsakymus (žr. 6 priedas), tam, jog išsisaikintumėme, kodėl dauguma mano, jog jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra nuolat tobulėjanti. Pateiksime

keletą vadovų nuomonės pavyzdžių: „keliamos kvalifikacijos, ieškoma naujų veiklos būdų, keitimasis informacija, dalyvavimas įstaigos politikos ir strategijos kūrime, darbuotojų savarankiškumas, iniciatyvumas“. Anot respondento, Jų ikimokyklinio ugdymo institucija nuolat tobulėja todėl, jog: darbuotojai nuolat kelia kvalifikacijas, keičiasi informacija ir dalyvauja įstaigos valdyme. Dar viena nuomonė: „įstaiga ieško naujų veiklos formų, plečiamas paslaugų spektras, rengiamasi sukurti įstaigos atributiką“. Pateikta respondento nuomonė įrodo, jog įstaiga „juda į priekį“, nuolat tobulėja, šiuo atveju: ieško naujų veiklos formų, gerina įstaigos įvaizdį.

Išrinksime pagrindines kategorijas, jog galėtumėm palyginti vadovų ir pedagogų požiūrius. Anot vadovų, jų organizacija yra nuolat tobulėjanti, nes: turi naujų idėjų, skleidžia gerą patirtį, nuolat bendradarbiauja, plečia paslaugų spektrą, ieško naujų veiklos formų, geri tėvų atsiliepimai, keliama pedagogų kvalifikacija, taiko edukacines naujoves, efektyvus komandinis darbas, keičiamasi informacija, darbuotojų iniciatyvumas, savarankiškumas. Ikimokyklinio ugdymo institucija yra nuolat tobulėjanti, įrodo, atsakymų įvairovė. Sutampančių atsakymų buvo keli, tai: keliama kvalifikacija, geri tėvėlių atsiliepimai. Kiti respondentų atsakymai yra originalūs ir nesutampantys.

Pedagogai iš dalies pateikia panašius nuolat tobulėjančios organizacijos požymius. Keletą pedagogų nuomonės pavyzdžių: „gebame lanksčiai reaguoti į reformas, pasikeitusią situaciją. Nuolat siekiame tobulėti, lankyti kursus, kelti kvalifikaciją, įgyti aukštesnį išsilavinimą. Skleidžiame ir perimame gerą patirtį“. Pasak respondento, jų nuolatinis tobulėjimas prasideda nuo pedagoginio personalo, kuris kelia kvalifikaciją, lanko kursus, skleidžia gerą patirtį. Tai patvirtina ir dar vienas teiginys: „nes mūsų ugdymo įstaiga yra besimokanti. Ji lanksčiai reaguoja į išorinius pokyčius. Įstaigoje skatinimas nuolatinis dėmesys darbuotojų kompetencijų ugdymui“. Abu respondentai išskiria darbuotojų tobulėjimą: tai yra kvalifikacijos kėlimą ir kompetencijų ugdymą. Tiek vadovai, tiek ir pedagogai laikosi panašios nuomonės, organizacijos nuolatinis tobulėjimas prasideda nuo pedagoginio personalo tobulėjimo.

Paanalizuosime pedagogų nuomonės pagrindinius aspektus. Anot pedagogų, ikimokyklinio ugdymo įstaiga nuolat tobulėja nes: kuriamos programos, keliama kvalifikacija, vyksta gerosios patirties sklaida, nuolat mokomasi, komandinis darbas, dalyvaujama projektuose, seminaruose, kursuose, konferencijose, renginiuose, darbuotojai lojalūs, pasižymintis strateginiu mąstymu, mokymosi mokytis kompetencijos įvaldymu, išorinių pokyčių analizė, informacijos sklaida, ieškoma naujų darbo formų, edukacinės naujovės, profesionalūs pedagogai, bendradarbiavimas, dirba aktyvūs, lojalūs, pareigingi darbuotojai, ugdymo proceso tobulinimas, naujovių taikymas. Pastebime, jog kaip ir vadovai, pedagogai išskiria daug bruožų, taip įrodydami, jog Jų organizacija yra nuolat tobulėjanti. Dažniausiai kartojosi šie pedagogų atsakymai: kvalifikacijos kėlimas, seminarų, kursų, konferencijų, renginių lankymas, gerosios patirties sklaida.

Atkreipsime dėmesį, kodėl keletas vadovų (15,8 proc.) ir pedagogų (1,1 proc.) mano, jog Jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga nėra nuolat tobulėjanti. Tik vienas respondentas argumentavo savo atsakymą. Anot vadovo, „labai daug abejingų, vengiančių atsakomybės, ieškančių palengvinti savo darbą, „nepersidirbti“, „dirbti tiek už kiek moka“. Respondentas teigė, jog jų įstaiga nėra tobulėjanti, nes darbuotojai nėra iniciatyvūs, lojalūs. Pasak vadovo, darbuotojai dirba tiek, kiek jiems mokama. Ryškėja sąsajos, jog finansinės lėšos įtakoja ir pedagogų motyvaciją aktyviau, iniciatyviau dirbti ikimokyklinio ugdymo organizacijoje.

Apibendrinant rezultatus, galima teigti, jog daugiau nei pusė vadovų ir pedagogų ikimokyklinio ugdymo organizaciją laiko nuolat tobulėjančia. Tiek vadovai, tiek ir pedagogai laikosi panašios nuomonės, jog organizacijos nuolatinis tobulėjimas prasideda nuo pedagoginio personalo tobulėjimo. Abi respondentų grupės pritaria, jog kvalifikacijos kėlimas ir gerosios patirties sklaida yra vienas iš svarbiausių tobulėjančios organizacijos bruožų.

IŠVADOS

1. Išanalizavus teorinę dalį, paaiškėjo, jog daugelis autorių teigia (Senge, Handy, Beck, Jucevičienė ir t.t.), jog didžiausia besimokančios organizacijos vertybė yra mokymasis, nuo kurio gali priklausyti organizacijos elgsena, efektyvumas bei kultūra. Mokymasis akcentuojamas beveik visuose besimokančios organizacijos apibrėžimuose.
2. Analizuojant besimokančios organizacijos reikšmingumą sparčios kaitos sąlygomis, paaiškėja, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos tampa aktyviomis rinkos dalyvėmis ir teikia apie save informaciją internetinėse svetainėse, leidiniuose, siekdamos pritraukti klientus.
3. Remiantis atlikta teorine analize galime išskirti šiuos pagrindinius besimokančios organizacijos bruožus: strategijos kūrimą, politikos formavimą, dalyvavimą įstaigos valdyme, informacijos prieinamumą, kontrolės sistemą ugdymo įstaigoje, bendradarbiavimą, darbuotojų skatinimo sistemą, darbuotojų iniciatyvos, novacijų, pokyčių skatinimą, informacijos apie išorinę aplinką rinkimą, tarporganizacinį mokymąsi, ugdymąsi skatinančios organizacijos klimata, tobulinimosi galimybes visiems.
4. Besimokančios organizacijos kūrime yra svarbūs visi dalyviai: vadovai, pedagogų bendruomenė, ugdytiniai, pagalbinis personalas, tėvai. Jų bendro tikslo siekimas padės ikimokyklinio ugdymo įstaigai tapti besimokančia organizacija.
5. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galime teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje labiausiai pastebimi šie besimokančios organizacijos bruožai: *strategijos kūrimas, politikos formavimas, dalyvavimas įstaigos valdyme*. Daugiau nei pusė vadovų ir pedagogų pritarė, jog ikimokyklinio ugdymo institucijoje yra skatinamas visų jos narių dalyvavimas kuriant strateginius planus, numatant viziją ir misiją, priimant sprendimus. *Kontrolės sistema*: pedagogai geba save vertinti, atlikti pedagoginės veiklos analizę, jų veiklą stebi ir vertina vadovai. Iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, jog kai kuriose ikimokyklinio ugdymo įstaigose vykdomas savo veiklos vertinimas bei pedagoginės veiklos analizė nėra traktuojama kaip tobulėjimas, t.y. mokymasis, įgyjant naujos patirties, kompetencijų. Būdingas *bendradarbiavimas*, paaiškėjo, jog ugdymo įstaiga labiausiai bendrauja su miesto institucijomis (mokyklomis, universitetais). Be to, didžioji dalis ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų bendradarbiauja vieni su kitais, dalijasi informacija, patirtimi. *Informacijos apie išorinę aplinką rinkimas*, iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, jog pedagogai (90,8 proc.) labiau domisi kintančia aplinka nei vadovai (71,2 proc.). *Tarporganizacinis mokymasis*. Tyrimo duomenys leidžia daryti išvadas, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga dalyvauja tarporganizaciniame mokyme (įvairiuose renginiuose, projektuose), bet mažesnės procentinės išraiškos, parodė dar tobulintinas sritis: mažai sudaroma sąlygų kolegoms

mokytis iš organizacijos veiklos (daugiau nei trys ketvirtadaliai vadovų ir pedagogų pritaria šiam teiginiui) bei mažai išitraukiama į bendrų projektų ir tyrimų vykdymą už įstaigos ribų. *Tobulinimosi galimybės visiems*. Vadovai ir pedagogai mano, jog organizacija skatina darbuotojus nuolat kelti kvalifikaciją seminaruose, kursuose. Vienas iš didžiausių trūkumų tai, jog įstaiga beveik neskiria lėšų kursams, kvalifikacijos kėlimui, patys darbuotojai savo lėšomis kelia kvalifikaciją. Tyrimo rezultatai parodė, jog daugiau nei du penktadaliai pedagogų nežino, kur organizacija panaudoja skiriamas lėšas kvalifikacijos kėlimui. Vadinasi, dauguma ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų neteikia informacijos apie turimas lėšas ir jų panaudojimą. *Informacijos prieinamumas*. Iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga tobulėja, gausėja informacinių technologijų. Dauguma vadovų ir pedagogų pritaria, jog gali naudotis kompiuteriais esančiais ugdymo įstaigoje. *Darbuotojų iniciatyvos, novacijų, pokyčių skatinimas*. Aptariant tyrimo rezultatus, sužinome, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga (pagal didžiausią procentinę išraišką), tampanti besimokančia organizacija, suteikia galimybę kiekvienam darbuotojui veikti ir dirbti individualiai. Mažiau ikimokyklinio ugdymo institucijoje vykdomi eksperimentai.

6. Apibendrinant, gautus rezultatus, pastebime, jog mažiausiai išryškėja ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos bruožai: darbuotojų skatinimo sistema ir ugdymąsi skatinančios organizacijos klimatas. Vadinasi, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje mažai dėmesio skiriama skatinimo procesams, vadovai netaiko nei finansinių nei moralinių atlygio formų. Šie gauti rezultatai iš dalies sutampa su A. Juodaitytės, N. Kudokienės (2005) atliktu tyrimu „Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos“. Anot autorių, mažai dėmesio skiriama skatinimo procesams. Be to, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, pasak vadovų ir pedagogų, mokymosi sąlygos nėra itin geros.
7. Aptariant gautus rezultatus, galime daryti išvadą, jog ypatingai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje trūksta novacijų, tiek vadovai ir pedagogai teikia šiems teiginiams mažiausią procentinę išraišką.
8. Analizuojant darbuotojų bruožų raišką, galima teigti, jog besimokančios ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai turėtų būti atsakingi, pareigingi, bendradarbiaujantys, kūrybiški, organizuoti ir aktyvūs. Įdomu tai, jog bruožas - nuolat besimokantysis, anot vadovų ir pedagogų nėra vienas iš svarbiausių darbuotojo bruožų, sprendžiant iš gautų tyrimo rezultatų.
9. Tyrimo dalyvių (vadovų ir pedagogų) nuomonė, vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigą kaip besimokančią organizaciją, leidžia manyti, jog yra galimybių bei prielaidų jai tapti besimokančia organizacija. Be to, tyrimo metu, buvo nustatyta, kad labai didelė dalis respondentų tiki ikimokyklinio ugdymo institucijos, kaip besimokančios organizacijos idėja, tai yra didelis veiksnys, lemiantis palankią terpę besimokančios organizacijos tapsmui.

10. Apibendrinat verbalinius tyrimo rezultatus, galima teigti, jog vadovai ir pedagogai bendrai išskiria vieną svarbiausių besimokančios organizacijos aspektų tai nuolatinį mokymąsi: kursų, seminarų, konferencijų lankymą, dalyvavimą projektuose, gerosios patirties sklaidą, kvalifikacijos kėlimą.
11. Reziumuojant, vadovų ir pedagogų nuomonę, paaiškėjo, jog kiekviena besimokanti ikimokyklinio ugdymo įstaiga išskiria: renginiais, projektais, aplinka (mikroklimatu, patrauklumu klientams), darbuotojais.
12. Remiantis gautais verbalinių komentarų rezultatais, galima teigti, jog vieni iš svarbiausių besimokančios organizacijos pranašumų yra: kokybiškos paslaugos, gerosios patirties sklaida, atvirumas naujovėms, kaitai, kvalifikuoti – profesionalūs darbuotojai.
13. Apibendrinant tyrimo rezultatus, išaiškėja, jog vadovai ir pedagogai išskiria tokius pat labiausiai besimokančios organizacijos vystymąsi įtakojančius veiksnius: vadovus (tinkamas vadovavimas), pedagogus (nuolatinis tobulėjimas, motyvacija) bei finansus. Vadovai ir pedagogai yra svarbiausi besimokančios organizacijos nariai ir nuo jų priklauso jos vystymasis.
14. Tyrimo dalyviai (pedagogai ir vadovai) laikosi panašios nuomonės, jog organizacijos nuolatinis tobulėjimas prasideda nuo pedagoginio personalo tobulėjimo. Vadovai ir pedagogai pritaria, jog kvalifikacijos kėlimas ir gerosios patirties sklaida yra vienas iš svarbiausių tobulėjančios organizacijos bruožų.
15. Teorinės medžiagos ir tyrimo rezultatų sugretinimas rodo ikimokyklinio ugdymo įstaigos artėjimo prie besimokančios organizacijos tendenciją.
16. Iškelta hipotezė (tikėtina, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai pagal pateiktus požymius labiau teigiamai vertins ikimokyklinio ugdymo instituciją kaip besimokančią organizaciją) atlikus empirinį tyrimą pasitvirtino tik iš dalies, nes vadovai ir pedagogai pateiktus teiginius vertino labai panašiai.

REKOMENDACIJOS

Atlikto tyrimo rezultatai sukuria prielaidas rekomendacijoms:

1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas turėtų sudaryti sąlygas pedagogams ugdymo procese naudotis įvairiomis novacijomis (t.y. moderniomis darbo priemonėmis, naujomis technologijomis, jei yra galimybė; gerosios patirties sklaida, nauja metodine literatūra).
2. Esant geresnei finansinei situacijai, pedagogams leisti lankyti kursus, seminarus už įstaigos lėšas (bent kelis kartus per metus).
3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai galėtų taikyti skatinimo sistemą pedagogams: padėkas už gerą darbą, išvykas, priedus prie algos.
4. Ugdymąsi skatinantis organizacijos klimatas gerės, jei bus kuriama saugi ir skatinanti aplinka, vyks gerosios patirties sklaida, bei darbuotojai bus įtraukiami į įstaigos veiklą.
5. Kiekvienas pedagogas turi nuolat tobulėti ir nepaliauti mokytis, eksperimentuoti, dalyvauti projektinėje veikloje.
6. Vadovai turėtų sudaryti sąlygas, kad visiems įstaigos bendruomenės nariams būtų prieinama informacija ir duomenys apie įstaigą. Darbuotojams teikti ataskaitą apie įstaigai skiriamas lėšas ir jų panaudojimą.
7. Vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti tarporganizaciniam mokymuisi bei skatinti pedagogus dalyvauti bendruose projektuose, tyrimuose ne tik įstaigoje, bet ir bendrai su kitomis švietimo organizacijomis.
8. Ikimokyklinio ugdymo pedagogai galėtų dažniau organizuoti atviras veiklas, skirtas kolegų mokymuisi, taip būtų pasidalinama gera darbo patirtimi su kitomis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis.
9. Vadovai ir pedagogai turėtų daugiau dėmesio skirti nuolat kintančiai aplinkai (stebėti, atlikti tyrimus) ir efektyviai reaguoti į pasikeitimus, taip ikimokyklinio ugdymo įstaiga išliktų konkurencinga.

LITERATŪRA

1. Albrechtas J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: „Naujoji Matrica“.
2. Anužienė A., Anužis A., Čepas P. (2004). *Mokyklos kaitos empirinė raiška*. [Žiūrėta 2009 – 12 -16]. Prieiga per internetą: http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005/78/anuziene_anuzis_cepas.pdf.
3. Augienė D. (2009). *Karjera: nuo profesijos pasirinkimo iki profesinės veiklos organizacijoje: studijų knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
4. Beresnevičienė D. (1995). *Nuolatinis mokymasis Lietuvoje (psichologiniai pagrindai)*. Monografija. Vilnius: Pedagogikos institutas.
5. Beresnevičienė D. (2000). Suaugusių švietimo psichologiniai aspektai. *Suaugusių švietimas dabarčiai ir ateičiai: straipsnių rinkinys*. P. 32 – 38. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
6. *Besimokančios visuomenės iššūkiai pedagogų rengimui*. (2007). Straipsnių ir pranešimų rinkinys. Mokytojų kompetencijos centras.
7. Bukantaitė D., Remeikienė D. (2007). Tinklinės besimokančios organizacijos ateitis ir problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2007.43, p. 27 -41.
8. Bukantaitė D. (2006). Besimokančios tinklinės organizacijos modelis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2006.40, p. 23 – 37.
9. Bakanauskienė I. (2008). *Personalo valdymas*. Vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
10. Burneikaitės N., Jarienės R., Jašinauskas L .ir kt. (2005). *Informacinių komunikacinių technologijų taikymo ugdymo procese galimybės*. Lietuvos Respublikos Švietimo ir Mokslo ministerija, Švietimo plėtotės centras. Vilnius. [Žiūrėta 2010-01-22]. Prieiga per internetą:< <http://www.pedagogika.lt/puslapis/knyga.pdf>>.
11. Chapman, J. (1996). A New Agenda for a New Society. In Leithwood, et al. (Eds.), *International Handbook of Educational Leadership and Administration* (part 1, p. 27 – 59). Kluwer Academic Publishers.
12. Čiužas R., Adaškevičienė V. (2007). Pedagogų kompetencijos būklės analizė: kaitos poreikis. *Besimokančios visuomenės iššūkiai pedagogų rengimui. Straipsnių ir pranešimų rinkinys*. Mokytojų kompetencijos centras.
13. Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto alba.
14. Evarard B., Morris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
15. Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto alba.

16. Garalis A. (2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija. *Pedagogika* (69). Mokslo darbai, p. 48 – 56. Vilnius: VPU.
17. Gedvilienė G., Laužackas R., Lileikienė T. ir kt. (2008). *Ko reikia šiuolaikiniam mokytojui? Aktualus mokytojų kvalifikacijos tobulinimo turinys*. Mokomoji knyga mokytojams. Vilnius: Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacija.
18. Gurskus M. (2007). *Išorinės ir vidinės komunikacijos teoretika*. [Žiūrėta 2009-04-30]. Prieiga per internetą: < <http://marcolito.blogas.lt/321051/organizacine-komunikacija-litd.html>>
19. Guskey T. R. (2004). *Profesinio tobulinimosi vertinimas*. Vilnius: Garnelis.
20. Hargreaves A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje*. Vilnius: Tyto alba.
21. Indrašienė V., Bitinas B. (2008). *Socialinės sferos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo organizacijoje prielaidos*. Projekto „Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas“ tyrimų ataskaitų rinkinys. Studija – Kompendiumas. II Tomas, p. 203 – 239. Klaipėda: VŠĮ socialinių mokslų kolegija.
22. Jakavičius V. (1998). *Žmogaus ugdymas: įvadas į edukologijos studijas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
23. Juodaitytė A., Martišauskienė D. (2007). *Darželio-mokyklos bendruomenės dalyvavimas kuriant organizacijos kultūrą: sąlygos ir galimybės*. [Žiūrėta 2010-01-14]. Prieiga per internetą: < <http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2007/88/juodmar19-24.pdf>>
24. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė, B. (2003). *Mokyklos strategija*. Kaunas.
25. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
26. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir socialiniai mokslai)*. 2 patais. ir papild. leidimas. Kaunas: Judex.
27. Kudokienė N., Juodaitytė A. (2005). Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos formavimosi tendencijos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (5), p. 34 – 42.
28. Jucevičienė P., Lepaitė D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, 1 (22), p. 44 – 49.
29. Kudokienė N. (2005). *Mokyklos kaip besimokančios organizacijos vadybos planavimas*. [Žiūrėta 2009 – 11 – 18]. Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/dokumentas/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m%20leidinys/Kudokienė.pdf>>.
30. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Šviesa.
31. Leonienė B. (2008). Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2008.48*, p. 71 – 85.

32. Lepaitė D. (2003). *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija*. Monografija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
33. *Learning organization*. [žiūrėta 2009-11-15]. Prieiga per internetą: <http://www.albany.edu/sph/Hoff_learning/hpm_ttim_learnorg.htm>.
34. Mečkauskienė R. (2007). *Mokyklos vadovai kaitos procese*. Vilnius: leidykla Tiklis.
35. Monkevičienė O., Glebuviene V. S., Stankevičienė K. (2007). *Mentoriaus kompetencijos*. Mentorius knyga. Metodinės rekomendacijos. Kaunas: Technologija.
36. Morris L. (1993). Learning Organizations. *Valuing The learning organizations*. P. 12 – 19.
37. North Douglass C. (2003). *Institucijos, jų kaita ir ekonomikos veikmė*. Vilnius: Eugrimas.
38. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. (1991). *The Learning company*. New York: McGraw – Hill Book company.
39. Pranckūniene E., Vildžiūnienė M. (1998). Mokyklos kaita – tai kelionė. *Mokykla*. Nr.3. p. 1 – 5.
40. Pocevičienė R., Malakauskas A. (2003). Nuolatinio mokymosi gebėjimų raiška mokytojų ir būsimų mokytojų populiacijoje. *Pedagogika*, 69, p. 154 -161.
41. *Pokyčių vadyba*. (2010). Paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra. 2002 PHARE ekonominės ir socialinės sanglaudos Lietuvoje subsidijų programa „prisitaikymas prie kintančių rinkos sąlygų, naujų gebėjimų bei socialinės integracijos skatinimas“. [Žiūrėta 2009-11-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.pokyciuvadyba.su.lt/imone1.html>>
42. Robbins Stephen P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Antrasis leidimas. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
43. Sakalas A. (2000). *Personalo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
44. Saulėnienė S. (2008). Aiškinamoji metodinė medžiaga apie studijų realizavimo formas. *Aiškinamoji metodinė medžiaga apie pedagogo profesijos standarto gairių taikymą rengiant studijų programas*. Mokojoji knyga. Mokytojų kompetencijų centras.
45. Senge Peter M., Cambron –McCabe N., Lucas T. ir kt. (2008). *Besimokanti mokykla*. Versa/ The Book.
46. Simonaitienė B. (2007). *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Mokslo studija. Kaunas: Technologija.
47. Simonaitienė B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija*. Monografija. Kaunas: Technologija.
48. Simonaitienė B. (2001). Mokyklos kaip besimokančios organizacijos tyrimo metodologija: koncepcijos, kriterijai, indikatoriai. *Socialiniai mokslai*, 2 (28), p. 44 – 53.

49. Simonaitienė B., Targamadžė V. (2002). Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas. *Tiltai*, 1, p. 95 -105.
50. Skunčikienė S., Balvočiūtė R., S. Balčiūnas. Besimokančios organizacijos kaip mokymosi aplinkos bruožų tyrimas. *Socialiniai tyrimai*, 1(15), p. 64-75.
51. Stoll L., Fink D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
52. Targamadžė V. (1999). *Bendrojo lavinimo mokykla: mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas*. Kaunas: Technologija.
53. Zuzevičiūtė V., Teresevičius T. (2008). Besimokančios organizacijos kūrimo prielaidos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2008.45, p. 115 – 127.
54. Zuzevičiūtė V. (2008). *Suaugusiųjų mokymasis. Andragoginės veiklos perspektyva: mokslo studija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
55. Želvys R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita: monografija*. Vilnius: Garnelis.
56. Žydžiūnaitė V. (2008). *Mokyklos pedagoginio personalo įgalinimo patirtys dalyvauti audite: vadybos dimensija*. Projekto „Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdytas“ tyrimų ataskaitų rinkinys. Studija – Kompendiumas. II Tomas, p. 59 – 101. Klaipėda: VŠĮ socialinių mokslų kolegija.
57. Žydžiūnaitė V., Mejerytė- Narkevičienė K., Vetrenkienė V. (2009). Factors Determining Teachers' Involvement in Internal Audit of School. *Social Research*, 2 (16), p. 107 – 118.
58. Žydžiūnaitė V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.