

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Ingrida Raugalienė

*Edukologijos magistrantūros
studentė*

**ŠIAULIŲ MIESTO GIMNAZIJŲ KAIP BESIMOKANČIŲ
ORGANIZACIJŲ TYRIMAS: PEDAGOGŲ ASPEKTAS**

Magistro darbas

Darbo vadovė
doc. dr. L. Bobrova

Šiauliai, 2006

Darbas originalus I. Raugalienė
(studento parašas)

TURINYS

TURINYS.....	2
IVADAS.....	3
1. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS BRUOŽŲ RAIŠKA UGDYMO INSTITUCIJOSE.....	6
1.1. Besimokančios organizacijos įvaizdis – sėkmingo organizacijos gyvavimo sąlyga.....	6
1.2. Besimokančios organizacijos traktuotė vadybos moksle	8
1.3. Besimokančios organizacijos samprata edukologijoje ir švietimo vadyboje	17
1.4. Ugdymo institucijos kaip besimokančios organizacijos veiklos kriterijai ir indikatoriai	28
2. UGDYMO INSTITUCIJŲ KAIP BESIMOKANČIŲ ORGANIZACIJŲ TYRIMO INSTRUMENTARIJUS (DIZAINAS) IR TYRIMO IMTIES SOCIALINĖS DEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS	33
3. ŠIAULIŲ MIESTO GIMNAZIJŲ KAIP BESIMOKANČIŲ ORGANIZACIJŲ TYRIMO REZULTATAI IR APIBENDRINIMAS	38
3.1. Šiaulių miesto gimnazijų kaip besimokančių organizacijų požymių raiška.....	38
3.2. Pedagogų nuomonės ir demografinių kintamųjų ryšys	44
4. TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS: KINTAMŲJŲ KOMPLEKSINIAI STATISTINIAI SĄRYŠIAI.....	46
IŠVADOS.....	48
REKOMENDACIJOS	50
LITERATŪRA	51
Priedas 1	54

ĮVADAS

Europos Taryba Lisabonoje 2000 metų kovo mėn. patvirtino, kad Europa įžengė į Žinių amžių, kuriame mokymasis visą gyvenimą tampa būtinybe. Šiame dokumente suformuluota nuolatinio mokymosi sistemos plėtros strategija ir pateiktos nuolatinio mokymosi sistemos plėtros gairės.

Europos Sąjungos dokumentuose bei Lietuvos "Švietimo gairėse" akcentuojama žinių, mokėjimų, kompetencijų prioritetai. Svarbūs yra ne tik pradiniai žinių ar gebėjimų suvokimo etapai, bet vis reikšmingesnė tampa nuolatinio mokymosi t.y. mokymosi visą sąmoningą gyvenimą nuostata. Ypatingai reikšmingomis tampa asmens kompetencijos susirasti reikiamą informaciją, atrinkti, kritiškai vertinti bei interpretuoti. Pagal šiuolaikinę mokymosi paradigmą mokymasis turi būti visaapimantis ir trunkantis visą gyvenimą. Žymus pasaulio kompiuterių specialistas ir edukologas S.Papertas (1993) pabrėžia, kad informacijos amžiuje „konkuruojantis sugebėjimas bus sugebėjimas mokytis“, sugebėjimas keistis, įgyti vis naujų įgūdžių. *Informacija tampa preke ir mainų matu. Dabar jau sunku numatyti, kiek kartų per savo gyvenimą žmogus atnaujins žinias ar keis savo specialybę.*

Tad mokymasis dabar turi vykti nuolat, visą žmogaus gyvenimą, ir turi būti kiekvieno - tiek individo, tiek organizacijos - siekis ir egzistavimo būvis. Šie pokyčiai - iššūkis švietimo ir ugdymo sistemai - verčia iš esmės pertvarkyti švietimą remiantis **besimokančios visuomenės** koncepcija (Chapman, 1996). Tai lemia nagrinėjamos **temos aktualumą**.

Sprendžiant šią problemą, Vakarų šalyse aštuntajame-devintajame dešimtmetyje prasidėjo nuoseklios ir iš anksto suplanuotos švietimo reformos (Želvyš, 1999). Kartu 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*.

Lietuvoje besimokančios organizacijos idėja, koncepcija ir jos įgyvendinimo būdai taip pat yra tyrinėjami. Daugiausia dėmesio šiai problematikai skiria Kauno technologijos universiteto Edukologijos instituto mokslinė grupė. Jucevičienė (1994) tyrinėjo universitetą, kaip besimokančią organizaciją. Targamadzė (1998) nagrinėjo Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos pertvarkymo į besimokančias organizacijas sąlygas. Mokyklų tobulinimo centras (MTC) Švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu inicijavo projektą „Mokykla - besimokanti organizacija: mokytojų tobulinimosi savoje mokykloje modelio kūrimas“ (2000), kurio metu taip pat buvo atliekami sociologiniai tyrimai. Edukologijos instituto (KTU) mokslinė grupė tęsdama besimokančios organizacijos tyrimus, parengė metodologiškai pagrįstą mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, *požymių nustatymo (atpažinimo) matricinį modelį*, t. y. **mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos kriterijų ir indikatorių** sistemą (Simonaitienė, 2001). Remiantis sukurtąja kriterijų sistema atliktas tyrimas Šiaulių miesto gimnazijose: tyrimo imtį atstovavo 4 gimnazijos. Apklausa vyko 2006 m. kovo-balandžio mėnesiais.

Šiuo atveju empirinio tyrimo esmė ta, kad pilnai buvo perimtas B. Simonaitienės disertacinio tyrimo teorinis pagrindas, autorės sudaryti besimokančios švietimo organizacijos indikatoriai ir dalis

apklausos tyrimo instrumento (klausimyno). Visgi tyrime buvo pakeista imties geografija (Šiaulių miestas). Tikėtina, jog gimnazijos, kaip besimokančios organizacijos, situacija potencialiai gali būti charakterizuota savitumu, kurį kaip tik ir buvo prasminga tirti.

Tyrimo probleminis klausimas – kokie besimokančios organizacijos požymiai pasireiškia Šiaulių miesto gimnazijose?

Tyrimo objektas – besimokanti organizacija.

Tyrimo dalykas – ugdymo institucija kaip besimokanti organizacija.

Tyrimo hipotezė: sociodemografiniai kintamieji įtakoja pedagogų požiūrį į besimokančios organizacijos požymių raišką.

Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti besimokančios organizacijos ypatumų raišką Šiaulių miesto gimnazijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. identifikuoti besimokančios organizacijos ypatumus ugdymo institucijose
2. pateikti ugdymo institucijos kaip besimokančios organizacijos veiklos kriterijus ir indikatorius
3. empiriškai ištirti Šiaulių miesto gimnazijų kaip besimokančių organizacijų situaciją pedagogų aspektu

Tyrimo metodai:

1. mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas
2. pirminių ir antrinių duomenų sisteminimas ir apibendrinimas
3. anketinė apklausa
4. statistiniai duomenų apdorojimo metodai

Šiaulių miesto gimnazijose dirba 289 pedagogai, tyrime dalyvavo 198 pedagogai, t.y. 68,5% visos pedagogų populiacijos. Tyrimas vyko trimis etapais: klausimyno rengimas, apklausos vykdymas, rezultatų sisteminimas ir analizė. Tyrimo metu surinkti duomenys buvo sisteminami MS Excel, o apdorojami SPSS kompiuterinėmis programomis.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Besimokančios organizacijos strategija yra viena iš mokyklų vystymo alternatyvių strategijų. Atliktas tyrimas ir jo metu surinkti duomenys leidžia racionaliai ir konceptualiai pagrįsti Šiaulių miesto gimnazijų vystymą, siekiant, kad regiono švietimo sistema atlieptų pasaulines švietimo kaitos tendencijas ir Europines švietimo dimensijas.

Darbo struktūra: darbas susideda iš 3 dalių – teorinės analizės, tyrimo dizaino ir imties socialinės-demografinės charakteristikos bei besimokančių organizacijų empirinio tyrimo rezultatų. Teorinėje dalyje atskleidžiamas besimokančios organizacijos įvaizdis kaip vienas pagrindinių organizacijos sėkmingo gyvavimo veiksnių, apibrėžiama besimokančios organizacijos sąvoka vadybos moksle, edukologijoje ir švietimo vadyboje. Taip pat pateikiami ugdymo institucijos kaip besimokančios organizacijos veiklos kriterijai ir indikatoriai, pagal kuriuos formuojamas empirinio tyrimo klausimynas. Antroje darbo dalyje pateikiamas empirinio tyrimo dizainas ir tyrimo imties sociodemografinės charakteristikos. Empirinėje darbo dalyje atskleista Šiaulių miesto gimnazijų kaip

besimokančių organizacijų požymių raiška, pateiktas pedagogų nuomonės ir demografinių kintamųjų ryšys bei išdėstyti tyrimo kintamųjų kompleksiniai statistiniai sąryšiai.

1. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS BRUOŽŲ RAIŠKA UGDYMO INSTITUCIJOSE

1. 1. Besimokančios organizacijos įvaizdis – sėkmingo organizacijos gyvavimo sąlyga

Įvaizdžio sampratą nagrinėja įvairių mokslo sričių mokslininkai: strateginio valdymo, rinkodaros, personalo vadybos, organizacijų, psichologijos, grafinio dizaino, komunikacijos. Nors šis terminas pirmiausiai buvo pradėtas vartoti grafinio dizaino srityje, tačiau pagal metodologines ištakas įvaizdžio samprata kilusi iš funkcinės ir socialinės psichologijos.

Žodis įvaizdis - tai tiesioginis vertimas iš anglų kalbos, kuris reiškia paveikslą, vaizdą, atspindį, vaizdinį, parodymą, panašumą, pavidalą, nors visa tai negali iš esmės atskleisti visų šios sąvokos reikšmės atspalvių (Everard, Morris, 1997).

Tačiau analizuojant iš mokslinių pozicijų laikomasi požiūrio, kad įvaizdžio samprata kilusi iš lotynų sąvokos *imago*, sujungiančios dvi semantines reikšmes - *imitari* (imituoti) ir *aemulor* (kažko siekti) (Želvys, 2003).

Mokslinėje literatūroje vartojama įvaizdžio sąvoka yra daugiapasmė, nes mokslininkai šį fenomeną vertina iš skirtingų pozicijų ir išryškina skirtingus aspektus (Želvys, 2003). Vieni autoriai labiau pabrėžia asmens įvaizdžio svarbą ir daug dėmesio skiria aprangai, kalbai, gestams, etiketui, rašytinio bei žodinio bendravimo įgūdžiams, o kiti akcentuoja organizacijos įvaizdžio kūrinio svarbą ir daugiau dėmesio teikia organizacijos įvaizdžio sampratai, jos kūrimui (Krasauskaitė, 2004).

Webster's New Riverside University žodyne pateikiamas toks organizacijos įvaizdžio apibrėžimas: organizacijos įvaizdis – tai žmogaus sąmonėje suformuotas organizacijos vaizdas (1984).

M. Čeikauskienės (1997) nuomone, organizacijos įvaizdis - tai įspūdis, kuris formuojasi asmeninio žmogaus susidūrimo su organizacija metu, klausantis visuomenėje sklidančių gandų, taip pat iš masinės informacijos platinimo priemonių pranešimų.

Įspūdį išskiria ir organizacijų psichologė V. Jazdauskaitė (2004), kuri teigia, kad organizacijos įvaizdis – tai žmonių įspūdis apie organizaciją, suformuojamas žmogui asmeniškai susidūrus su organizacija, klausantis visuomenėje sklidančių gandų ir iš įvairių žiniasklaidos pranešimų.

R. Hopeniene (1998) įvaizdį apibūdina kaip klaidingų ar teisingų vaizdinių, vertinimų visumą, susidariusią atskiriems asmenims, jų grupei ar visai visuomenei apie tam tikrą objektą.

E. Ciemnolonskytė (2004) pastebi, kad įvaizdis kaip vartotojo ar jų grupės suvokimas apie objektą ne visada atitinka realybę.

S. Krasauskaitė (2004) taip pat išskiria suvokimą ir teigia, kad įvaizdis - tai bendras ir vientisas įvairių visuomenės grupių supratimas apie organizaciją ir jos veiklą, kintantis priklausomai nuo objekto ar visuomenės grupių sąmonės pokyčių.

V. Sūdžius (2002) teigia, kad įvaizdis – vaizdu įkūnytas, įsivaizduojamas dalykas. Įvaizdis gali būti kaip aiški objekto formos imitacija, formos tapatumas, idėjos koncepcija, informacijos visuma bei skatinamosios kompleksinės priemonės. Organizacijų įvaizdį sudaro išorinis vaizdas, jų bendravimo kultūra, psichologinių bendravimo metodų įvaldymas, konkrečios jų išraiškos. Visu tuo turėtų būti kuriamas geras organizacijos įvaizdis, kuris padėtų pasiekti geresnių rezultatų.

C. Formhrun (1996) teigia, kad pasaulyje atlikti tyrimai rodo, kad organizacijos įvaizdžio ir reputacijos vertė sudaro daugiau nei 40 procentų jos bendros vertės, kuri nuolat kyla, nes organizacijos įvaizdžio pagalba perteikiama informacija išorinės aplinkos auditorijoms apie organizacijos patikimumą, geranoriškumą ir kokybę. Taigi įvaizdis gali būti puiki investicija į švietimo organizacijos ateitį. Psichologų nustatyta, kad vartotojai labiau reaguoja ne į realybę, bet į įvaizdį. Sėkmingai sukurtas įvaizdis stipriai veikia žmogaus pasaulėžiūrą, o organizacijoms garantuoja pripažinimą (Drūteikienė, 2003). Todėl visiškai suprantama, kad įvaizdžio kūrimas (tame tarpe ir švietimo organizacijų) pasaulinėje praktikoje laikomas vienu iš svarbiausių strateginio valdymo tikslų.

Lietuvai įžengus į itin sparčios kaitos amžių, keliami nauji reikalavimai tiek asmenims, tiek visuomenei, o taip pat juos ugdančiai švietimo sistemai. Galima teigti, kad švietimo kaita tapo dabarties būtinybe (Drūteikienė, 2003). Šiuolaikinei švietimo įstaigai jau nebepakanka orientuotis vien į geriausius veiklos pavyzdžius. Norint sėkmingai veikti švietimo rinkoje, šiuolaikinei švietimo organizacijai būtina žinoti Europos ir Pasaulio švietimo tendencijas, gebėti parodyti stipriausias savo veiklos puses, pateikti privalumus (Birzea, 1998).

Pasak V. Bujauskienės (2001), įvaizdis kaip socialinis-psichologinis fenomenas įtakoja kiekvienos švietimo organizacijos gyvenimą.

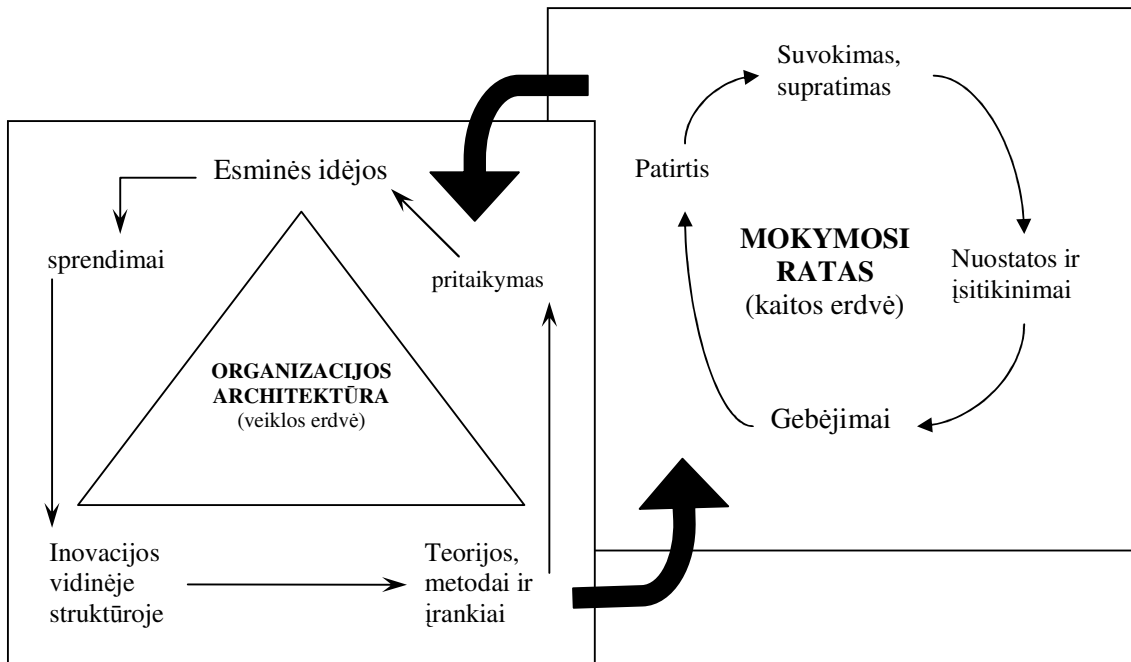
Nors dar neseniai įvaizdžio formavimas daugeliui švietimo įstaigų vadovų atrodė nebūtinai, nes moksleiviai į mokyklas buvo paskirstomi rajoniniu principu, tačiau šiandien padėtis iš esmės pasikeitusi. Moksleivių tėvai gali pasirinkti norimą mokyklą, o moksleivio krepšelis tiesiogiai susiejo mokyklos finansavimą su moksleivių skaičiumi, tad mokykloms tapo svarbu pritraukti jų kuo daugiau (Šeputienė, 2003). Taigi mokyklos, kaip ir verslo organizacijos, turi kurti savo įvaizdį, aktyviai formuoti santykius su visuomene, nes aplinkinis pasaulis gali susidaryti savąjį (galbūt klaidingą) įspūdį apie jas. Galima teigti, kad švietimo įstaigos įvaizdžio kūrimas tampa vis svarbesne sėkmingo jos gyvavimo sąlyga (Videika, 2004).

1. 2. Besimokančios organizacijos traktuotė vadybos moksle

Besimokančios organizacijos koncepcija, pasak Lawrol ir Handley (1996), yra ganėtinai nauja. Šių autorių teigimu, patys vertingiausi darbai metodologinėje srityje yra pristatyti Senge (1990, 1994). Šis autorius skiria esmines disciplinas, kurios charakterizuoja besimokančią organizaciją:

- **Profesionalumas arba asmeninis meistriškumas** (personal mastery) - tai individualus savęs vertinimas ir poreikis tobulinti savo galias pasirinktoje srityje;
- **Mąstymo modeliai** (mental models) - tai būdai ir keliai, kuriais kiekvienas žmogus mato ir interpretuoja pasaulį. Pripažinimas egzistuojančios šių būdų gausos ir įvairovės padeda tapti lankstesniu, matyti ir girdėti kitą, diskutuoti ir priimti vertingiausius ir teisingiausius sprendimus;
- **Bendrai kurta vizija** (shared vision) - šioje procedūroje kiekvienas organizacijos narys įjungia ir įprasmina nors ir dalelytę savos vizijos;
- **Mokymasis komandose** (team learning) - ši disciplina fiksuoja tokį žmonių grupės mokymąsi, kai mokymosi procese sukuriama nauja kokybė, t.y. visų turėta patirtis bei nauja informacija yra pertvarkoma ir sukuriamas naujas informacinis produktas. Be to, toks mokymosi būdas laiduoja minčių ir veiksmų susiderinimą (sinerginis efektas, "susigrojimas");
- **Sisteminis mąstymas** (systems thinking) - tai konceptualiausia disciplina, apjungianti visas keturias disciplinas. Ji akcentuoja vientisą matymą. Tai panašu į schemą-karkasą, kur svarbesnės yra jungtys nei izoliuoti pavieniai elementai. Kaip teigia Lawlor ir Handley (1996), tai yra grindžiama dviguba koncepcija: kibernetine grįžtamojo ryšio (feedback) koncepcija ir servo-mechanizmo (servo-mechanisms) inžinerinių-techninių mokslų koncepcija. Tai disciplina, fokusuota į **struktūros** - slypinčios po painiomis ir sudėtingomis situacijomis - **pamatymą**. Tai disciplina, kuri įgalina išvelgti tuos ypatingus "sverto atramos taškus", kad būtų panaudotos minimalios pastangos akcijai (įvykiui) inicijuoti ir pasiektas reikšmingas rezultatas. Esminis sisteminio mąstymo mokėjimas ir įgūdis (skill) - yra galimybė matyti, kad įvykiai laike nėra linijiniai, o sujungti vienas su kitu grįžtamojo ryšio grandinėmis.

Besimokančios organizacijos esmei charakterizuoti taip pat pasirinktas Senge (1990, 1994, 2000) modelis. Šį **besimokančios sistemos modelį** sudaro dvi erdvės - (1) kaitos erdvė bei (2) veiklos erdvė - sudarančios vientisą besimokančią sistemą.



1 pav. Sisteminis besimokančios organizacijos modelis

(adaptuota pagal Senge, P., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (1994). The Fifth discipline Field book: Strategies and Tools for Building a learning organization. New York: Doubleday Currency).

Gebėjimai (skills and capabilities). Pakitęs pasitikėjimas savimi ir gebėjimas atlikti tai, ko iki tol neįstengta yra akivaizdūs mokymosi/išmokimo ir naujų mokėjimų, įgūdžių ir sugebėjimų rezultatai. Senge (1990) skiria tris fundamentalių mokėjimų, įgūdžių ir sugebėjimų grupes:

- **Siekimas, troškimas** (aspiration) - tai individų, komandų ir organizacijų sugebėjimas orientuoti (nukreipti) save link reikšmingų ir rūpimų dalykų, ir kryptingas siekis pokyčių, kurių jie nori, o ne tik tokių, kuriuos jie turi pasiekti ar atlikti.
- **Refleksija, pokalbis, diskusija** (reflection and conversation) - tai gebėjimas individualiai ir kolektyviai permąstyti gilumines prielaidas ir elgsenos modelius (ipročius). Įvaldyti pokalbio gebėjimus nėra lengva - šiuolaikinės visuomenės supratimas ir elgsenos diskusijos metu primena "kamuoliuko atmušimus", o ne prasmingą, produktyvų kalbėjimą ir mąstymą: kai kiekvienas pokalbio dalyvis "meta" savo nuomonę kitiems, kiti išsako savo nuomonę/atsakymą parengtą gerokai anksčiau, dar prieš pateikiant klausimą ar išgirstant kito nuomonę. Pokalbiai, kurių metu iš tiesų vyktų mokymasis reikalauja produktyvaus, prasmingo kalbėjimo ir mąstymo tuo pačiu metu.
- **Konceptualizavimas, visumos apjungimas** (conceptualisation) - tai gebėjimas matyti didesnes sistemas ir veikiančias jėgas bei kurti būdus savo požiūrio viešam pristatymui. Tai, kas atrodo aišku ir paprasta žiūrint iš savo pozicijos, pasirodo daug sudėtingiau

žvelgiant iš skirtingų perspektyvų. Ieškojimas sklandžių, logiškų ir nuoseklių visumos apibūdinimų reikalauja sugebėjimo konceptualizuoti (apjungti).

Šie išskirti sugebėjimai reiškiasi giluminiuose sluoksniuose, tai nėra specifiniai mokėjimai ir įgūdžiai. Jie įtakoja suvokimą ir supratimą.

Kai nauji įgūdžiai ir gebėjimai pasiekia tam tikrą lygį, individas pasaulį pamato tiesiog kitoki, pakitusį. Pvz. jis/ji geba išvelgti priežastis, kai anksčiau matė tik rezultatą. T.y. įgyja **patirties**. Šios detalės autorius Senge (1990) neišskiria (1 pav.), tačiau patyrimas yra svarbus. Įvykus tokiems pokyčiams, asmuo yra pajėgus nusakyti kaip jis/ji konstruoja savąjį pasaulio vaizdą ir įvertinti bei apmąstyti tuos kelius ar būdus. Individas tampa pakankamai patyręs ir pajėgus kurti alternatyvas. Įvaldžius pokalbio mokėjimus ir įgūdžius, pasiekama nauja klausymo kokybė - žmonės pradeda klausytis visumos, jie girdi ne tik vieno atskiro individo kalbėjimą, bet "regi" grupės narių minčių judėjimą. Komandai diskutuojant sprendimus, žmonės pamato galimas alternatyvas savojo supratimo ar požiūrio kontekste, tai įgalina priimti geriausią sprendimą, pasitelkus sukauptą patirtį (Chapman, 1996).

Suvokimas, supratimas įtakoja ir keičia nuostatas, požiūrius ir įsitikinimus, nors tai vyksta lėtai ir palaipsniui, bet šie pokyčiai ženkliai keičia organizacijos kultūrą, giliausią ir nematomą organizacijos (darinį) sluoksnį. Nauji požiūriai ir įsitikinimai dažnai yra nesuderinami su organizacijoje vyravusiomis vertybėmis. Tačiau iš esmės pakitus požiūriui ir įsitikinimams (dėl pokyčių praktikoje) kinta ir šios vertybės, t.y. organizacijos kultūra. Tačiau tai atskleidžia kitą labai svarbų dalyką - organizacijos kultūros negalima pakeisti "primetus" jai naujas vertybes.

Giluminės nuostatos ir įsitikinimai, būdingi besimokančiai organizacijai, skiriasi nuo besireiškiančių tradicinėje autokratinėje hierarchinėje organizacijoje. Pvz. pastarajai organizacijai būdinga fragmentacija, baimė, kompromisai, teisinimasis, tuo tarpu besimokančioje organizacijoje reiškiasi pasitikėjimas, integralumas, atvirumas, įsipareigojimas, kolektyvinis žinojimas.

Esminės idėjos (guiding ideas). Kiekviena organizacija startuoja su vizija, vertybėmis, tikslu, taip įvardindama organizacijos paskirtį ir jos narių siekius. Esminės idėjos neatsiranda iš niekur - jas sukuria ir įvardina žmonės. Ši funkcija buvo svarbiausia vadovų ir organizacijos kūrėjų funkcija. Besimokančios organizacijos kontekste ši funkcija deleguojama kiekvienam organizacijos nariui. Pirmoji išskirtinė šių idėjų ypatybė yra filosofinis pagrindas, antroji - procesualumas (nuolatinis vyksmas, vystymasis). Šios esminės idėjos nėra statiškos, jos evoliucionuoja, kai žmonės reflektuoja ir diskutuoja organizacijos esmę, bei jomis grindžia priimamus sprendimus ir veiklas.

Šis modelis pakankamai vaizdžiai iliustruoja pagrindinę koncepcijos idėją - mokymosi rezultatas yra ne tik gebėjimas atlikti tai, ko iki tol neįstengta, bet ir per patirtį pakitę žmonių įsitikinimai bei nuostatos, t.y. besimokydama žmonių grupė pagerina savo gebėjimus; be to, pakinta jų veiksmas, žinojimas, supratimas, nuostatos ir požiūris (Dixon, 1993). Šis pokytis vėl skatina naują mokymosi ciklą ir naujų gebėjimų vystymąsi bei naujos patirties kaupimą.

Nemažai laiko prireikia įvaldyti naujus mokėjimus ir įgūdžius, apimančius fundamentaliai naujus mąstymo ir veikimo būdus. Naujai pažintas ir pajauštas pasaulis yra ilgo vystymosi pasiekimas

bei prielaida požiūrių ir įsitikinimų kaitai. Besisukantis mokymosi ratas yra negrįžtamų pokyčių sritis. Tačiau prasmę šio rato sukimuisi suteikia egzistuojanti fizinė struktūra, t.y. apribota **erdvė (terpė) veiklai**, pagal Senge (1990) suręsta iš trijų kertinių elementų: medžiagos, būtinos svarbiausioms konstrukcijoms, įrankių ir metodų, ir, galiausiai, idėjų - kaip fizinė struktūra turėtų atrodyti. Šioje erdvėje (1 pav.) tikslinga būtų išskirti ir sprendimų bei teorijų, metodų pritaikymo fazes, kurios grįžtamoju ryšiu susijungtų su esminėmis idėjomis, įgyvendintomis per sprendimus inovacijoms diegti. Tai veiklos erdvės ratas. Tikrasis ir reikšmingiausias darbas besimokančioje organizacijoje vyksta mokymosi rate, erdvėje, kurioje mokymasis persipina su praktika, tai vyksta fizinės struktūros viduje. Mokymosi ratas ir veiklos sritis yra viena sistema. Šie abu junginiai veikia vienas kitą, inicijuodami apčiuopiamus ir subtilius (neapčiuopiamus) pokyčius besireiškiančius besimokančioje organizacijoje. Jei pradėtume ignoruoti nors vieną šių darinių - sistema subyrėtų.

Pedler (1991), išskyrė šiuos *besimokančios organizacijos bruožus*:

1. Ugdanti strategija - tai besimokančios organizacijos politikos ir strategijos formavimas, įgyvendinimas, įvertinimas ir gerinimas. Jie sudaro vieną iš mokymosi proceso dalių.
 2. Narių dalyvavimas kuriant politiką - besimokanti organizacija ne tik priima įvairius pasiūlymus, bet ir skatina jų atsiradimą. Tokioje besimokančioje organizacijoje 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;
 4. Kontrolės panaudojimas – apskaitos, biudžeto bei ataskaitų sistema yra suformuojama ne tam, kad kontroliuotų ir gąsdintų, o kad padėtų darbuotojams susipažinti su pasiektais rezultatais;
 5. Vidinis pasidalijimas - darbuotojai keičiasi ir dalinasi tarpusavyje informacija, patirtimi, žiniomis, kurias jie įgauna darbo besimokančioje organizacijoje metu;
 6. Atlyginimų lankstumas - atlyginimas už veiklą besimokančioje organizacijoje turi būti labai lankstus; turi būti atlyginama ne tik finansiškai, bet ir morališkai, o be to, visiems turi būti aišku, kodėl mokama vienokia arba kitokia alga.
 7. Galimybės - individai besimokančioje organizacijoje turėtų turėti galimybę veikti individualiai.
 8. Išorės darbuotojų svarba - darbuotojai, bendraujantys su klientais, tiria išorines rinkas, kurioje savo veikla vykdo besimokanti organizacija, galimybes ir egzistuojančias kliūtis;
 9. Savęs ugdymas besimokančioje organizacijoje - turi būti pasikeičiama pareigomis, kuriami mokymo kursai, vykdomi bendri įvairių skyrių tyrimai ir vystymo programos, padedančios tobulėti kiekvienam individui atskirai ir visai besimokančiai organizacijai.
 10. Ugdymo klimatas – besimokančioje organizacijoje darbuotojai padeda vienas kitam ir mokosi. Čia nebijoma daryti klaidų, jei iš to vėliau pasimokoma.
 11. Tobulinimasis – visiems suteikiamos vienodos tobulinimosi galimybės.
- Remiantis šiais bruožais yra sudaromas vienuolikos charakteristikų modelis:

1. *Strategijos kūrimas kaip mokymosi procesas.* Tai reiškia, kad besimokančios organizacijos politikos ir strategijos formavimas, kaip ir įvykdymas, įvertinimas ir tobulinimas, yra sąmoningai struktūrizuojami kaip mokymosi procesas;

2. *Visus organizacijos narius įtraukiantis politikos formavimas.* Ši charakteristika remiasi bendru organizacijos narių įsijungimu į politikos ir strategijos formavimo procesus, t.y., visi organizacijos nariai turi galimybę dalyvauti, aptarti ir turėti įtakos svarbiausiems organizacijos sprendimams. Tai gali pareikalauti skirtingų nuomonių sutaikymo ar konfliktų sprendimo, pasiekiant susitarimus, kuriuos remtų visi besimokančios organizacijos nariai.

3. *Informacijos prieinamumas.* Čia informacinės technologijos naudojamos informuoti ir įgalinti žmones, o ne atimti iš jų galią, kaip dabar dažnai pasitaiko. Galima paminėti tris svarbius šios charakteristikos aspektus (Hopkins, Ainscow, West, 1998):

- kam informacija yra prieinama - pasiekti, kad informacija būtų prieinama kuo platesniam besimokančios organizacijos narių ratui;
- kam informacija panaudojama - tam, kad darbuotojai suprastų, kas vyksta besimokančios organizacijos sistemose ir procesuose;
- suvokti, kas sąlygojo vienokius ar kitokius duomenis.

Kad būtų galima gauti informaciją, reikalingos ir informacinės sistemos.

4. *Atsiskaitymo ir kontrolės sistemų organizavimas naudingą mokymuisi pavidalu* užtikrina, kad kontrolės, biudžeto ir atsiskaitymo sistemos yra organizuojamos taip, kad padėtų mokymosi procesui – ji remtų, toleruotų klaidas (Lusthausas, 1997).

5. *Skyrių bendradarbiavimas.* Šis bendradarbiavimas įtraukia visus skyrius ir organizacinius vienetus, kaip laikančius vieni kitus vartotojais ir tiekėjais. Skyriaus tikslas tuo atveju yra patenkinti vidinio vartotojo poreikius. Kad to pasiektų, individai, grupės, padaliniai ir skyriai įsijungia į pastovų dialogą - keičiasi informacija, derasi ir garantuoja grįžtamąjį ryšį. Taip geriau išsivaizduojami ir visos besimokančios organizacijos poreikiai bei stengiamasi juos patenkinti.

6. *Lanksti atlygio sistema.* Kalbant apie aktyvesnį dalyvavimą besimokančios organizacijos veikloje, negalima pamiršti ir naujų, alternatyvių atlyginimo organizacijos nariams būdų. Pirmiausia reikia suvokti, kad pinigai nėra vienintelė atlygio forma. O kai kalbama apie finansinį atlygį, svarbu suvokti, kodėl mokami pinigai - kad būtų patenkinti darbuotojų poreikiai, kad skatintume juos geriau dirbti, kad jie dirbtų toje, o ne kitoje organizacijoje? Šiame ugdančioje organizacijoje šie klausimai svarstomi, nagrinėjami atvirai, aptariamos alternatyvos ir priimami sprendimai.

7. *Nevaržančios lanksčios struktūros.* Esant tokioms struktūroms, sudaromos galimybės individo ir besimokančios organizacijos vystymuisi. Nė viena šioje ugdančioje organizacijos strategijų neduos teigiamų rezultatų, jei nebus įdiegta vertikali valdymo struktūra. Informacija ir žinios turi laisvai judėti besimokančioje organizacijoje, o tai įmanoma tik tuo atveju, jei informacijos kanalai nėra užkirsti nelanksčios valdymo hierarchijos (Taruškienė, 1992).

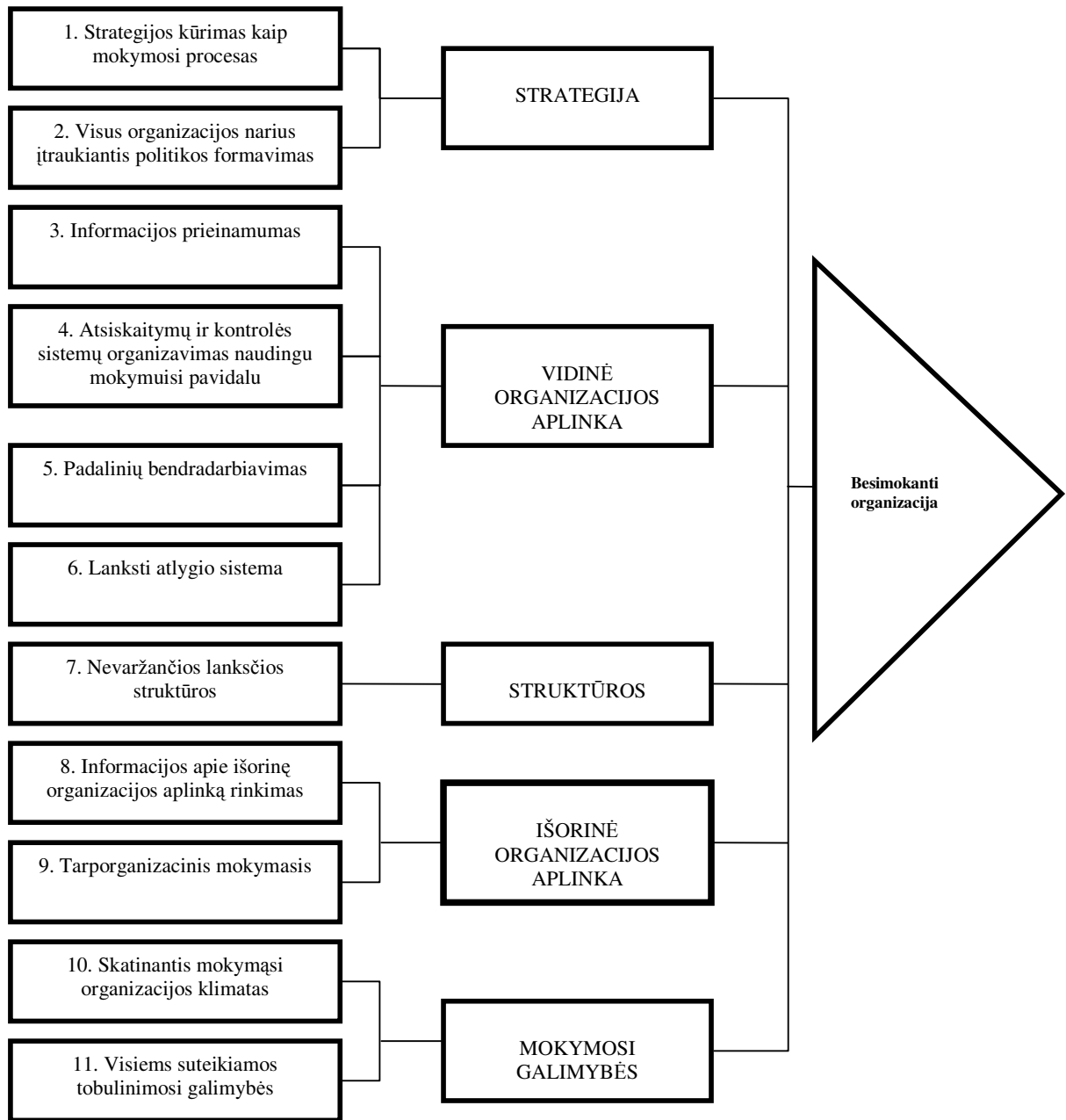
8. *Informacijos apie išorinę besimokančios organizacijos aplinką rinkimas.* Nors gali būti skiriami papildomi žmonės ar padaliniai, kurie specializuojasi duomenų apie išorinę aplinką kaupime, save ugdančioje organizacijoje, tai atlieka visi nariai, turintys kontaktų su klientais, tiekėjais – išorine besimokančios organizacijos aplinka.

9. *Tarporganizacinis mokymasis.* Čia turimas omenyje bendradarbiavimas rengiant bendras konferencijas, seminarus, tyrimus.

10. *Skatinantis mokymosi organizacijos klimatas.* Vienas iš pagrindinių save ugdančių organizacijų vadovų uždavinys - padėti darbuotojams eksperimentuoti ir mokytis iš patirties. Jiems leidžiama klysti, nes neįmanoma mokytis, jei neišbandomos naujos idėjos, nauji veikimo būdai, kurie ne visada pasiteisina. Akcentuojamas nuolatinis tobulėjimas, nes visada įmanoma mokytis ir veikti geriau, nesvarbu kaip gerai veikiama dabar (Delors, 1996).

11. *Visiems suteikiamos tobulinimosi galimybės.* Ištekliai ir priemonės tobulėjimui turi būti prieinamos visiems besimokančios organizacijos nariams. Prie tinkamo valdymo, įskaitant ir duomenų grįžtamąjį poveikį, žmonės yra skatinami prisiimti atsakomybę už tobulėjimą ir vystymąsi. Šiomis sąlygomis bus reikalingi įvairūs resursai, įskaitant kursus, seminarus, medžiagą savišvietai, o taip pat darbas grupėse.

Panaudojant aprašytąsias charakteristikas, kuriamas bendresnis besimokančios organizacijos modelis (Pedler ir kt., 1991) ieškant jas siejančių ryšių, vienuolika charakteristikų skirstomos į penkias grupes (2 paveikslas).



2 pav. Besimokančios organizacijos modelis (BO)

(pagal Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (Eds). (1991). Self-Development in Organizations. London: McGraw-Hill, p.25)

Charakteristikoms "strategijos kūrimas kaip mokymosi procesas" ir "visus organizacijos narius įtraukiantis politikos formavimas" yra, bendra tai, kad abi jos susijusios su organizacijos strategijos formavimu ir realizavimu, todėl modelyje šios charakteristikos apjungiamos į bendresnį aspektą organizacijos veiklos atžvilgiu - strategiją. "Informacijos prieinamumas", "atsiskaitymo ir kontrolės sistemų organizavimas naudingų mokymuisi pavidalu", "padalinių bendradarbiavimas", "lanksti atlygio sistema" - tai besimokančios organizacijos charakteristikos, kurios apima organizacijos viduje - vidinėje aplinkoje - vykstančius procesus. "Nevaržančios lanksčios struktūros" šiame modelyje yra viena iš

pagrindinių charakteristikų, kadangi jos įgalina darbuotojus aktyviau bendradarbiauti, leidžia laisviau judėti informacijai organizacijos viduje. Charakteristikos „*informacijos apie išorinę organizacijos aplinką rinkimas*“ ir „*ir tarp-organizacinis mokymasis*“ yra susijusios su išorine organizacijos aplinka, todėl modelyje šios charakteristikos sujungiamos ir vadinamos išorine organizacijos aplinka. Mokymosi galimybės organizacijoje Pedler ir kt. (1991) nusako dvejopomis charakteristikomis- „*skatinantis mokymąsi organizacijos klimatas*“ ir „*visiems suteikiamos vienodos tobulinimosi galimybės*“. Mokymosi galimybės yra penktoji, apibendrinanti 11 besimokančios organizacijos charakteristikų grupė.

Dviejų pateiktųjų save ugdančios organizacijos modelių autoriai pažymi, kad modeliuose paminėti save ugdančios, besimokančios organizacijos bruožai nėra neginčijamai nustatyti ir gali būti keičiami bei papildomi. Organizacija, norinti tapti save ugdančia, gali pati nustatyti jai svarbesnius iš pateiktųjų bruožus ir įtraukti čia net nepaminėtus. Reikia atsižvelgti ir į tai, kad, esant spartiems aplinkos pokyčiams, ateityje saviugdai ir mokymuisi aktualiais gali tapti nauji besimokančių organizacijų veiklos aspektai.

Simonaitienė (2001), atlikusi besimokančios organizacijos **sampratų** lyginamąją analizę (žr. 1.1.1 lentelę) pateikia besimokančios organizacijos sampratos sudedamąsias dalis:

- **Mokymasis kaip centrinė besimokančios organizacijos kultūros vertybė;**
- **Mokymosi tikslingumas ir rezultatas** (pokyčiai besimokančioje organizacijoje kaip mokymosi pasekmė);
- **Mokymosi veikla ir procesai** (darbas su informacija, jos rinkimas ir apdorojimas, mokymosi skatinimo mechanizmas, mokymosi gebėjimų vystymas ir t.t.)

1 lentelė

Besimokančios organizacijos sampratų aspektai (Simonaitienė, 2001)

Besimokančios organizacijos sampratoje akcentuojama	Autoriai
Mokymosi skatinimas, mokymosi gebėjimų vystymas	<i>Harnfy, 1991; Pedler ir kt, 1991; Senge, 1990; Ross, Smith, Roberts, Klemer, Senge, 1994, p.49; Beck, 1992</i>
Mokymosi tempas	<i>Garrait, 1987</i>
Nuolatinis savo patirties tyrimas	<i>Ross, Smith, Roberts, Klemer, Senge, 1994, p.49</i>
Žinių kūrimas	<i>Kreitner, Kmicki, 1995p.576; Ross, Smith, Roberts, Klemer, Senge, 1994, p.49</i>
Žinių ir informacijos sklaida organizacijoje	<i>Ross, Smith, Roberls, Kleiner, Senge, 1994, p.49; Kreitner, Kmicki, 1995p.576</i>
Mokymosi organizacijoje lygiai: Individo → grupės → organizacijos	<i>Handy, 1991; Oixon, 1993; Kim, 1993.</i>
Pokyčiai organizacijoje, jos veikloje, gaminamoje produkcijoje, tarpusavio santykiuose (efektyvumas - kaip mokymosi pasekmė)	<i>Kreitner, Kmicki, 1995p.576; Ross, Smith, Roberts, Klemer, Senge, 1994, p.49; Garrait, 1987; Pedler ir kt., 1991, Kim, 1993.</i>

Mokymasis - centrinė organizacijos kultūros vertybė. Besimokanti organizacija pasižymi savita kultūra, kita vertus, mokymasis keičia organizacijos kultūrą. *Organizacijos, kuri mokosi kultūra yra labai plati tyrimų erdvė, tačiau tai ne šio darbo tikslas, ir šis aspektas šiame tyrime nebus analizuojamas.*

Mokymosi tikslingumas ir rezultatas. Mokymasis turi būti tikslingas ir svarbus konkrečiai organizacijai, naujos žinios turi būti taikomos besimokančios organizacijos veikloje. Pakitusi besimokančios organizacijos, jos narių elgsena, veikla, pasiekti norimi rezultatai rodo, kad mokymasis atitiko besimokančios organizacijos tikslus.

Trečiasis dalykas būdingas besimokančiai organizacijai yra **mokymosi veikla ir procesai**, kurie, anot Simonaitienės (2001), apibendrinus skirtingų autorių teiginius gali būti sugrupuoti taip:

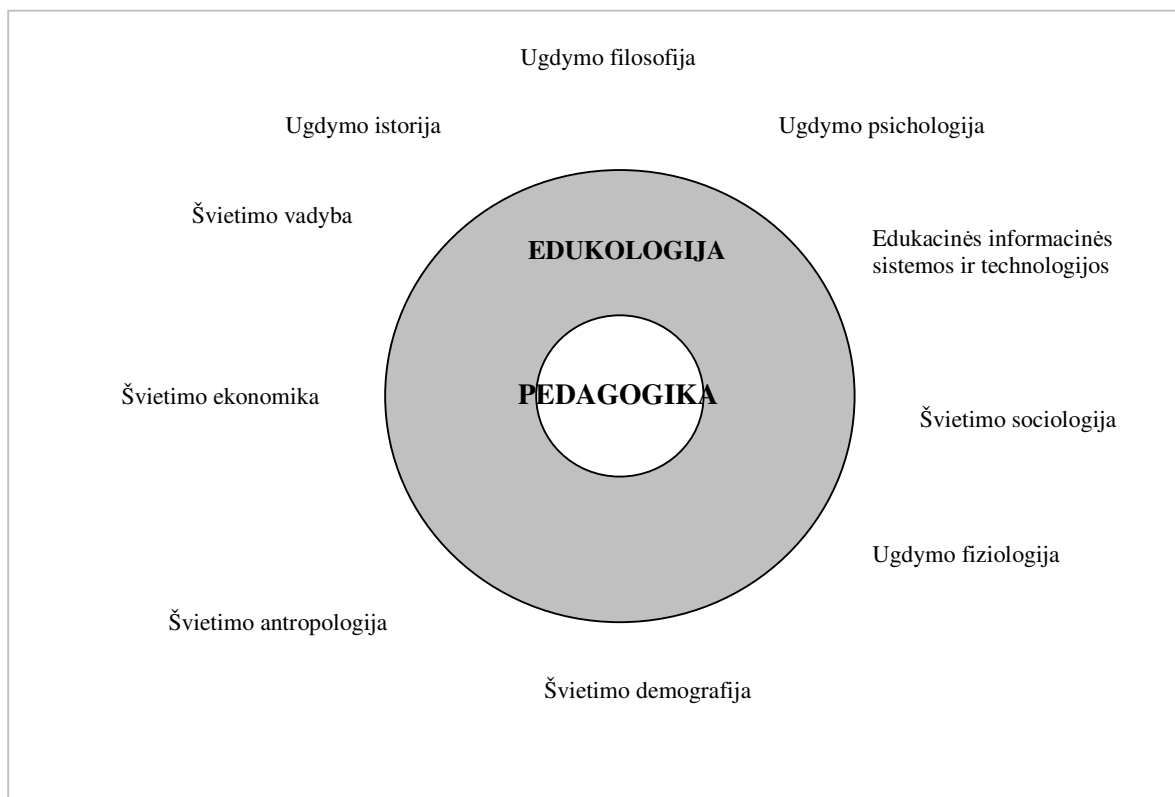
- Nuolatinis **patirties** testavimas, tyrimas, apmąstymas (refleksija). Patirtis, šiuo atveju, apima visus įvykius, kuriuos patiria organizacija tiek savo viduje, tiek santykyje su supančia aplinka. Besimokanti organizacija tai daro nuolat, o ne tik krizių metu. Joje veikia patirties ir aplinkos tyrimo struktūros ir procedūros bei nuolat vystomi tyrimo, refleksijos gebėjimai.
- **Naujų žinių kūrimas.** Naujos žinios - kokybiškai naujas darinys ir skiriasi nuo pradinių duomenų, kuriuos besimokančios organizacijos nariai naudojo. Tie duomenys gaunami tyrimo ir refleksijos metu, tiriant savo patirtį ar besimokančios organizacijos aplinką. Žinios, šiuo atveju, reiškia naujus gebėjimus, kurie įtakoja efektyvesnę besimokančios organizacijos veiklą ir kurių besimokanti organizacija anksčiau neturėjo.
- **Žinių sklaida.** Naujas žinias svarbu "skleisti organizacijoje". Besimokančioje organizacijoje veikia struktūros, kurios atrenka, sistemina ir tikslingai paskleidžia žinias. Besimokanti organizacija siekia sumažinti ir susilpninti visų rūšių barjerus ir trukdžius (struktūros, procesų, pasenusių technologijų, tarpasmeninius ar profesinius) skleidžiant informaciją ar idėjas tarp visų besimokančios organizacijos lygių (individo, grupių ir organizacijos). Besimokanti organizacija nuolat mokosi ir atsinaujina, kad naujos žinios be trukdžių patektų į organizaciją ir sklandžiai judėtų joje.

Šiame darbe yra laikomasi požiūrio, kad **mokymasis organizacijoje reiškia nuolatinį perspektyvų bei turimos patirties apmąstymą ir tyrimą**, kuriant partnerystės tinklus visuose organizacijos lygiuose (individo, grupės, organizacijos) bei organizacijos aplinkoje, šio **proceso metu gautų duomenų transformavimą į žinias, reikšmingas organizacijos esminiams tikslams pasiekti bei prieinamas visiems organizacijos nariams** (Simonaitienė, 2001).

1. 3. Besimokančios organizacijos samprata edukologijoje ir švietimo vadyboje

Amžių kaita įtakoja virsmus, susijusius su kiekybiniais ir kokybiniais pokyčiais daugelyje sričių. Vienas tokių pokyčių - edukologijos atsiradimas ir edukacinės terpės sklaida.

Edukologija - tai žmogaus ugdymo ir saviugdos bei švietimo sistemų organizavimo mokslas (Jucevičienė, 1997). Edukologijos apibrėžimas atspindi keletą raiškos lygių. Ugdymo mokslo tyrimo ir studijų intervalo iš(si)plėtimas reikalauja ir pagrindžia gilią ir plačią integraciją į kitus mokslus būtinybę. Integracija leidžia suvokti edukologiją kaip naujos kokybės ugdymo mokslą, kurio centre yra išlikusi pedagogika su visais šios srities tyrimo aspektais ir atšakomis (3 pav.).



3 pav. Edukologijos integruota struktūra

(Jucevičienė, P. (1997). Ugdymo mokslo raida: nuo pedagogikos iki šiuolaikinės edukologijos. Kaunas: Technologija p. 21. pagal S.Milaret)

Edukologijos terminą P. Jucevičienė (1997, p.11) apibrėžia taip: "Edukologija - mokslas apie žmogaus ugdymą ir ugdymąsi per jo gyvenimą, apimantis ne tik mikroedukacinę terpę, kurioje vyksta tiesioginė ugdymo sąveika (ugdytojo poveikis - ugdytinio reakcija), bet ir makroedukacinę terpę - švietimo sistemas, įvairias jų edukacines, socialines, vadybos problemas". Šių dienų ugdymo mokslo pasaulinė (ir Lietuvos) situacija yra sudėtinga, nuolat kintanti ir besivystanti.

Literatūros, pripažįstančios šių dienų ugdymo mokslo nuolatinę kaitą, analizė rodo, kad vadybą (ypač moderniausias visuotinės kokybės vadybos ir besimokančios organizacijos teorijas) ir švietimo vadybą (koncentruojančią ugdymo aspektus) galime laikyti itin svarbiu veiksmu ugdymo mokslo

kartoje. Veiksniu, įtakančiu procesus ne tik makroedukacinėje terpėje, bet ir besiskverbiančiu į mikroedukacinę terpę, kur vyksta tiesioginė ugdomoji sąveika. (Everard ir Moris (1997), Hargreaves (1995), Želvys (1999), Jucevičienė (1997)).

Besimokančios organizacijos koncepcija yra konceptualiai nauja paradigma, mokymąsi organizacijoje traktuojanti ne kaip formalizuotą akademinę veiklą, o laikanti tarpdisciplininių (sociologijos, biologijos, antropologijos, kibernetikos ir kt.) *homeostazės* ir *ekologijos* teorijų požiūriu, kaip nuolatinę vidaus ir išorės refleksiją, generuojant organizacijos funkcijų (veiklos) alternatyvas bei ieškant organizacijos vystymosi perspektyvų (Simonaitienė, 2001).

Šioje darbo dalyje siekiama integruoti vadybinį besimokančios organizacijos konceptą į edukacinę erdvę, t. y. ieškoma atsakymo į klausimą *kokiais veiklos ypatumais turi pasižymėti mokykla, kurioje pedagogai, jų grupės ir visa organizacija nuolat mokosi?* Ankstesniame skyriuje išryškinta besimokančios organizacijos samprata rodo, kokia sudėtinga ir kompleksiška yra besimokanti sistema. Mokykla, kuri mokosi, apima besimokančios organizacijos bruožus ir mokyklos – pelno nesiekiančios – mokymosi institucijos specifinius bruožus.

Kiekvienas mokyklos darbuotojas turi suvokti, kad mokykloje moksleiviai yra rengiami ateičiai, kuri šiandien negali būti konkrečiai apibūdinta, vienintelė jos tikrai žinoma savybė -nuolatinė kaita. Todėl mokymosi turinio, programų, planų, metodų ir būdų bei darbo klasėje scenarijų kritiška analizė, atnaujinimas ir tobulinimas turėtų būti svarbiausias mokytojų išipareigojimas. Mokymasis ir mokyklos veiklos tobulinimas gali vykti tik tada, kai nebus bijoma kritiškai vertinti esamą situaciją, t.y. atvirai pasakyti savo abejones apie organizaciją ir apie jos veiklą. Kiekvienas organizacijos narys turi gebėti savarankiškai mąstyti ir dirbti, nes tik turint savo asmeninę viziją ir ją siejant su organizacijos vizija, tik savarankiškai apmąstant savo veiklą ir ieškant būdų ją patobulinti, tik tobulėjant veiklai klasės lygyje - tobulėja visos mokyklos veikla. Nes, kaip teigia Stoll ir Fink (1998), mokytojų augimas lemia mokyklos tobulinimo proceso pobūdį. Todėl mokytojams turi būti sudarytos sąlygos veikti ir spręsti savarankiškai, kad jie galėtų patikrinti savo žinias praktikoje, įvertinti gautus rezultatus ir priimti sprendimą, kaip elgtis ateityje. Be jau paminėtų prielaidų: atvirumo kritikai ir galių suteikimo individui veikti ir spręsti savarankiškai, labai svarbus nuolatinis organizacijos ir individo vizijų derinimas. Tai taip pat yra prielaida mokytojų meistriškumui augti. Tai galima atlikti skatinant veiklos vertinimą tiek individo, tiek organizacijos lygiu ir palyginti, kaip vykdoma veikla dera su pagrindiniais mokyklos tikslais. Kitas būdas - tai individualios karjeros planavimas; šiame procese turi vykti vizijų (individo ir organizacijos) suderinimas ir abipusiai informacijos mainai: ko mokykla laukia ir tikisi iš mokytojo ir ką mokytojas gali pasiūlyti mokyklai ir jos veiklos tobulinimui. Akivaizdu, kad visų šių procesų vyksmui yra svarbūs ištekliai: laikas, patalpos ir kt. Ar mokykloje yra planuojamas laikas bendram strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių kūrimui? Ar yra planuojamas laikas bendram vykstančių procesų įvertinimui, apmąstymui ir klaidų taisymui? Ar mokykloje yra patalpa, kurioje visi susirinkę galėtų priimti bendrus sprendimus? Ar mokykla disponuoja specialia įranga (kopijavimo aparatas, grafoprojektorius, mobilios užrašų lentos ir t.t.)?

Stoll ir Fink (1996) teigia, kad besimokanti organizacija remia bendradarbiavimą, kuriuo siekiama tobulėti, be to, šie autoriai skiria ne tik skyrių, bet ir atskirų individų bendradarbiavimą. Adleson (1996) teigia, kad tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas yra organizacijos egzistavimo sąlyga. Senge (1994) skiria mokymąsi komandomis siekiant išspręsti kilusią problemą ar patobulinti organizacijos veiklą. Be to, bendradarbiavimo reikalauja ir bendrai kuriama vizija (ten pat). Bendradarbiavimas, Hargreaves (1995) teigimu, yra esminis naujojo profesionalizmo bruožas ir sąlyga pakeisti mokyklose įsigalėjusią individualizmo kultūrą. Jis pabrėžia, kad bendradarbiavimo kultūros sąlygomis vienodai vertinami ir atskiri asmenys, ir grupės, t.y. vertinama individo nuomonė, kritika, pozicija, kuriama asmens pagarbos ir pasitikėjimo atmosfera. Bendradarbiavimo kultūra netoleruoja grupinio mąstymo, o priešingai skatina kritinį vertinimą, nuomonių įvairovę (Fullan, 1998).

Kaip bendradarbiavimas – besimokančios organizacijos bruožas – reiškiasi mokykloje? Hargreaves (1999) skiria keturis mokyklos kultūros tipus: išskaidytas individualizmas, balkanizacija, tariamas kolegialumas ir tikrasis bendradarbiavimas. Šio autoriaus teigimu, šių dienų mokyklai yra būdingi du iš šių tipų - išskaidytas individualizmas (kai mokytojai dirba atskirai); o didelėse mokyklose - balkanizacija (kai darbuotojų grupės rungtyniauja tarpusavyje). Tikrasis bendradarbiavimas - visai kito pobūdžio santykiai - savanoriški, savaiminiai, skatinantys tobulėti, paplitę ir neprognuojami (Hargreaves, 1999, p.254-255). Būtent tokio bendradarbiavimo, kurį Little (1990) nurodo kaip sėkmę lemiantį kolegialų santykių tipą (cituoju pagal Stoll ir Fink, 1998, p. 117), turi siekti mokykla, kuri mokosi. Tikrajam bendradarbiavimui būdinga: komandinis mokymasis, konsultavimas, tyrimas veiklos metu, kolegialūs aptarimai arba profesinis dialogas, planavimas, abipusis stebėjimas ir grįžtamasis ryšys (Townsend, Clarke, Ainscow, 1999). Šios darbo formos tikslingai skirtos mokymo ir klasės veiklos tobulinimui. Bendradarbiavimui (visoms jo pasireiškimo formoms) yra būtini palankūs santykiai ir atitinkami gebėjimai. Mokykloje mokytojai turi jausti vienas kito paramą ir pasitikėjimą, jie turi nebijoti dalintis savo abejonėmis, kalbėti apie problemas; kreipimasis pagalbos neturi būti vertinamas kaip neišmanymas ir kompetencijos stoka (Kalvaitis, 2002). Esant palankiems santykiams, nemažiau svarbūs yra gebėjimai, kurie laiduoja bendradarbiavimą: kitų klausymas (girdėjimas), savos nuomonės išsakymas, nuomonių įvairovės apjungimas į vientisą visumą konceptualizavimas, gebėjimas išsakyti kritiką ir ją priimti, savo galių žinojimas (savęs pažinimas), išsipareigojimas bendrai veiklai ir t.t (Senge, 1994).

Lanksti organizacijos vidaus struktūra lemia jos santykį su aplinka. Stoll ir Fink (1998, p.76) manymu, organizacijos lankstumas palengvina išorinių idėjų pritaikymą prie organizacijos (mokyklos) situacijos ir poreikių. Reiškia tokia vidinė sąranga pasižyminti organizacija yra atvira. Todėl galima teigti, kad besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira.

Mokslinėje pedagoginėje literatūroje XX amžiaus mokykla yra lyginama su "pakuote kiaušiniams". "Pakuotės kiaušiniams" metafora apibūdina ilgus mokyklų koridorius ir "dėžutės kiaušiniams" formos klases, griežtą skirstymą į klases pagal amžių, dienos dalijimą į standartines laiko atkarpas - pamokas, linijines mokymo programas, suskirstytas į gabaliukus - temas, žmonijos išminties

įsprendimą į stalčiukus, vadinamus mokomaisiais dalykais, mokytojų skirstymą pagal mokomuosius dalykus - tokia struktūra, nėra lanksti struktūra (E.Pranskūnienė, 1999). Hargreaves (1999) teigia, kad postmodernistinei organizacijai būdingesni tinklai, sąjungos, užduotys ir projektai, o ne pastovūs vaidmenys ir pareigos, tokia organizacija turi nedaug formalių hierarchinio pavaldumo lygių bei laisvas funkcijų ir skyrių ribas. Tokios organizacijos struktūrai apibūdinti, minėtas autorius pasitelkia Toffler (1980) *judančios mozaikos* modelį, kuris leidžia greitai reaguoti į kintamą spaudimą ir iššūkius. Hargreaves (1999) teigia, kad šis modelis nėra absoliučiai teigiamas, tačiau *judanti mozaika* siūlo mokyklai tokią organizacinę struktūrą, kurioje mokytojai artimai bendradarbiauja, drauge planuoja, priima sprendimus; tokių mokyklų ribos tarp padalinių yra pralaidesnės, mokytojai yra daugiau nei vieno skyriaus nariai, mažiau vadovaujančių. Hargreaves (1995) analizavęs senojo ir naujojo profesionalizmo bruožus, pastebėjo tokį pokytį mokyklos kultūroje: *perėjimą nuo hierarchinės priklausomybės prie darbo grupių*. Anot jo, senasis profesionalizmas griežtai skyrė "vadovybę" ir likusią kolektyvo dalį: vadovai vadovauja, o mokytojai moko. Mokyklos direktorius visur buvo laikomas lyderiu. Naujojo profesionalizmo sąlygomis vadovais gali būti skirtingi (ne tie patys) žmonės - kas vadovaus, lemia veiklos sritis. Galimybės vadovauti priklauso nuo problemos pobūdžio, susiklosčiusių aplinkybių ir žmogaus sugebėjimų. Delors (1996) taip pat pastebi, kad *besimokanti organizacija sudaro sąlygas bei skatina visus organizacijos narius reikštis įvairiuose galimuose vaidmenyse*. Šią mintį galima interpretuoti kaip galimybę kiekvienam individui tapti mobilios komandos ar grupės, suburtos konkrečiai problemai spręsti, nariu. Tokioje organizacijoje skatinama ir palaikoma asmeninė iniciatyva, toleruojami ir skatinami eksperimentai, taikoma darbo atlikimo būdų įvairovė; skatinami "idėjų" kūrėjai; diegiamos naujovės - t.y. yra organizacinės struktūros (skyriai, tvarkaraščiai ir pan.) yra lanksčios ir atviros.

Kiekviena mokykla veikia tam tikrame kontekste: mieste, regione, valstybėje. Ji yra didelės sistemos elementas bei savarankiška sistema. Sistema gali būti atvira arba uždara. Atvirumas - tai sąlygos dvikrypčiams mainams: kritikai, informacijai, grįžtamajam ryšiui. Atvira organizacija teikia informaciją apie save: pasiekimus, kultūros normas, tradicijas, ateities planus. Visa ši informacija gali būti teikiama skrajutėje apie mokyklą, mokyklos laikraštyje, interneto svetainėje. Sistema ir viduje turi būti pakankamai atvira - galima daryti klaidas ir mokytis iš jų. Atvirumas - yra viena iš mokyklos kaip besimokančios organizacijos kultūros normų. Pastaroji norma ypatingą dėmesį skiria kritikai, kuri yra laikoma būtina suaugusių bendravimo forma, skatinanti tobulėjimą. *Atviroms sistemoms būdingas lankstus reagavimas i permainingas*. Tačiau per daug atvira sistema išsigimsta, praranda savo esmę. Uždaros sistemos - nepripažįstančios kritikos, neimlios korektyvoms, sustabarėjusios - taip pat pasmerktos žlugti. Mokykla taip pat turi būti pakankamai atvira išorei, nuolat ją sekti, tyrinėti, analizuoti, ji turėtų lanksčiai reaguoti į tai kas vyksta išorėje ir atitinkamai keisti save, savo veiklą ir elgseną. Fullan (1998) taip aprašo besimokančios organizacijos santykį su aplinka:

"Besimokanti organizacija kitaip žvelgia į aplinką. Ji neieško aiškumo ten, kur jo negalima rasti. Ji suvokia, kad išorinis pasaulis visada buvo, yra ir bus nesutvarkytas, sudėtingas ir

neapčiuopiamas. Organizacija renkasi kas jai palankiausia, mėgina pasitelkti įvykius kaip veiksmo skatintojus, apribojimus paverčia naujomis galimybėmis ir sušvelnina ar susilpnina neigiamą poveikį. Tokios organizacijos savąjį tikslo suvokimą naudoja kaip atrankos mechanizmą; suvokia, kad aplinka neprivalo teikti jokių malonių, ir svarbiausia - pasižymi nenumaldomu domėjimosi ir mokymosi troškuliu, nes supranta, kad tai vienintelis būdas išgyventi ir dirbti sudėtingoje aplinkoje" (p. 125-125).

Tai, kaip lankstumas ir atvirumas reiškiasi mokykloje? Vienas tokių būdų yra projektinė veikla, kurioje mokykla veikia drauge su išorės partneriais, mokosi iš jų ir kartu su jais ir taip tobulina savo veiklą. Dalyvaujant projektinėje veikloje yra nuolat kuriami ir perkuriami darbo ir mokymosi santykiai, narystė grupėse ir t.t. Reiškia, griežtas ir pastovias struktūras, keičiasi organizacijos narių nepastovūs vaidmenys, neapibrėžtos pareigos, laisvos ir nuolat kintančios mobilių grupių ribos, nes jos yra suburiamos konkrečiai problemai spręsti ar programai vykdyti. Pasiekus tikslą - grupė sunyksta, ją keičia kitos. Projekto partneriai gali būti labai įvairūs: kitos mokyklos, aukštojo mokslo institucijos, valdžios struktūros ir kt., tačiau partnerystėje siekiama tobulinti mokymą, mokyklos veiklą. Projektai organizuojami naujų žinių paieškai ir pritaikymui mokyklos praktikoje. Akivaizdu, kad projektiniam darbui yra būtini jau aprašyti *bendradarbiavimo įgūdžiai*: kitų klausymas (girdėjimas), savos nuomonės išsakymas, nuomonių įvairovės apjungimas į vientisą visumą – konceptualizavimas, gebėjimas išsakyti kritiką ir ją priimti, savo galių žinojimas (savęs pažinimas), įsipareigojimas bendrai veiklai ir t.t. (Senge, 1994) ir *specifiniai įgūdžiai*, nes "projektavimas - tai specifinė technologija, apimanti konstruktyvią kūrybinę veiklą, kurios esmė - problemų ir jų priežasčių analizė, tikslų ir uždavinių, charakterizuojančių pageidaujamą objekto būseną numatymas, būdų ir priemonių iškeltiems tikslams pasiekti parinkimas" (Tamošiūnas, 1999, p. 17). Šiuos įgūdžius turėtų ugdytis kiekvienas mokyklinės organizacijos narys: moksleivis, mokytojas, vadovas, kiti darbuotojai.

Delors (1996) teigia, kad besimokančios organizacijos diegia ir taiko naujausias informacines technologijas, idant būtų įvairesnės ir platesnės galimybės mokytis bei įgalina organizacijos narius plėsti savuosius "horizontus". Stoll ir Fink (1996) tiesiogiai nekalba apie informacijos rinkimą ir sklaidą, tačiau, kai kuriuose jų skiriamuose bruožuose kalbama apie mokymosi kultūros tikslingą perdavimą naujiems organizacijos nariams, kasdienes rutinas "smulkmenas", apie kurias turi žinoti visi organizacijos nariai. Šis bruožas apima dar vieną aspektą - besimokančios organizacijos renka informaciją ne tik organizacijos viduje, jos nuolat stebi aplinką, idant galėtų toje aplinkoje sėkmingai dirbti. Anot Pedler, Burgoyne, Boydell (1991), besimokančioje organizacijoje informaciją apie išorinę aplinką renka visi organizacijos nariai, kurie yra betarpiškai susiję su organizacijos aplinka: vartotojais, konkurentais ir kt. institucijomis. Tokios organizacijos nariai įsipareigoja stebėti, tirti aplinką ir pateikti informaciją organizacijai. Delors (1996) akcentuoja organizacijos aplinkos tyrimą ir mokymąsi siekiant išlikti atsinaujinančia, išradinga ir versle. Būtent pastaroji perspektyva - versle - rodo, kad organizacija turi savo tikslų organizaciją supančioje erdvėje. Tačiau labai svarbus ir kitas aspektas: nepakanka tik rinkti informaciją. Surinktoji informacija turi būti vertinama. Vertinimas šiuo atveju yra svarbus diagnostinis, tobulinimo ir vystymo veiksnys. Informacija turi būti vertinama iš sisteminės

perspektyvos: kiek ji svarbi organizacijai, kiek ji gali įtakoti organizacijos ir jos narių elgseną bei organizacijos veiklos kokybę ir rezultatyvumą? Be to, informacija gali inicijuoti organizacijos vizijos, strategijos, tikslų korekcijas ir pan. bei įgalinti organizaciją įtakoti pokyčius aplinkoje. Tokia organizacija gali ne tik rūpintis savo išlikimu ar vystymusi, informaciją renkanti ir vertinanti organizacija, gali įtakoti ją supančią aplinką ir ją keisti. Informaciją apie išorinę aplinką renka visi organizacijos nariai. Informacija yra renkama iš vartotojų, konkurentų, valdžios atstovų ir kitų institucijų. Surinktoji informacija yra vertinama ir analizuojama, siejant su organizacijos kontekstu, vizija, tikslais. Darbas su informacija yra specifinė besimokančios organizacijos veikla, todėl ir mokyklos kaip besimokančios organizacijos veikla turi pasižymėti šiuo ypatumu. Visi mokyklinės organizacijos nariai turi būti įvaldę darbo su informacija įgūdžius: informacijos paieškos, kritinio-analitinio mąstymo, informacinio raštingumo ir t.t. Taip pat mokyklinėje organizacijoje turėtų būti įsteigti informaciją siurbiantys, filtruojantys ir išrūšiuojantys centrai - inteligencijos centrai.

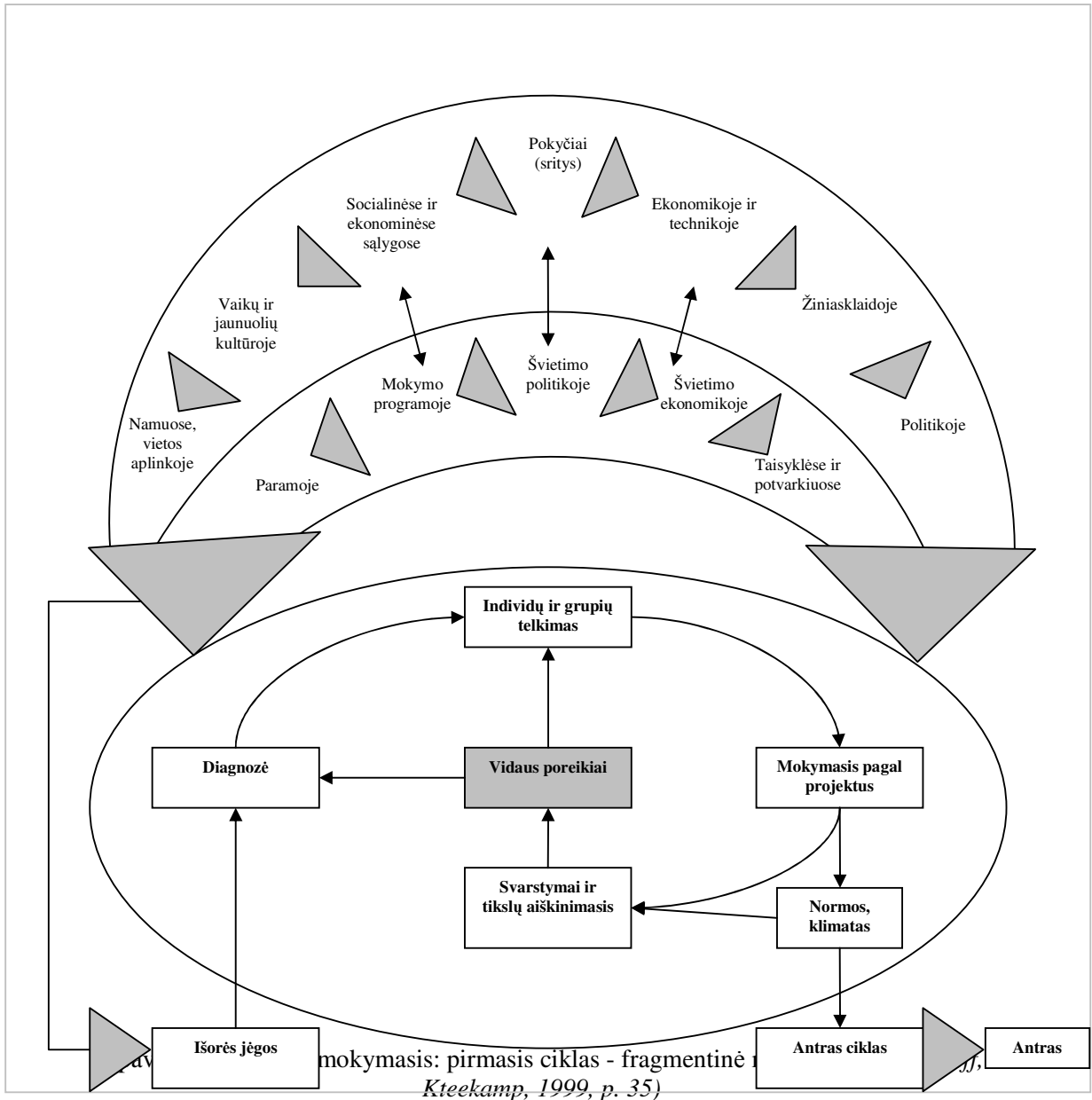
Besimokančioje organizacijoje darbuotojams leidžiama eksperimentuoti, tirti savo praktiką ir mokytis iš patirties. Jiems leidžiama rizikuoti ir klysti, klaidas išnaudojant kaip mokymosi galimybę, todėl tokiose organizacijose yra generuojamos naujos idėjos, diegiamos naujovės. Kiekvienas organizacijos narys mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą. Ištekliai ir priemonės tobulėjimui yra prieinamos visiems organizacijos nariams. Stoll ir Fink (1998) taip pat pažymi, kad besimokančios organizacijos skatina personalą augti, jų manymu, besimokanti organizacija turi rūpintis darbuotojų mokymusi ir į jį investuoti. Be to, šių autorių teigimu, tokios organizacijos turėtų savo darbuotojus vertinti kaip profesionalus ir patikėti jiems patiems priimti sprendimus. Delors (1996) aiškina, kad tokios organizacijos savo narių švietimą, mokymą ir lavinimą vertina kaip investicijas į ateitį. Autorius pabrėžia, kad besimokančios organizacijos integruoja darbą ir mokymąsi bei planuoja mokymo/si veiklas ir taip inspiruoja visus organizacijos narius siekti veiklos kokybės ir asmeninio meistriškumo. Nias, Southwoth, Yeomans (1989) pristato tęstinį ugdymą, kaip mokymąsi palaikantį veiksnį. Tęstinis ugdymas - atspindi organizacijos išsipareigojimą skatinti, palaikyti bei rūpintis sąlygomis. D.Hargreaves (1995) kalba apie perėjimą nuo priežiūros prie konsultavimo (arba ugdomojo inspektavimo), nuo pavienių asmenų prie porų, kur mokytojai stebi vienas kito darbą, o po to aptaria, išsako kritines pastabas, taip mokydami vienas iš kito ir iš savo pačių klaidų. Tačiau D.Hargreaves (1995) skiria dar vieną labai svarbų dalyką: kvalifikacijos kėlimą turi pakeisti profesinė raida, į kurios plėtotę reikia nukreipti visos mokyklos veiklą. Iš Senge (1990, 1994) aptartų disciplinų, reikėtų skirti asmeninį meistriškumą ir komandinį mokymąsi. Būtent šiose disciplinose ypač akcentuojamas organizacijos narių mokymasis, organizacijos ir jos narių abipusiai išsipareigojimai dėl nuolatinio mokymosi ir reikiamų sąlygų. Įgytos ir reflektuotos žinios yra taikomos tobulinant organizacijos veiklą ir siekiant strateginių tikslų. Besimokančioje organizacijoje yra nuolat skatinamas ir palaikomas mokymosi procesas: sudaromos sąlygos, remiamas suaugusiųjų mokymasis, skatinama atsakomybė už savo tobulėjimą, kiekvienam organizacijos nariui priskiriami kritiškų vertintojų vaidmenys, jie turi

nuolat tirti ir vertinti. Tokioje organizacijoje yra organizuojamos veiklos vertinimo ir karjeros planavimo diskusijos, kurių metu yra generuojamos vizijos, padedančios formuoti strategiją ir politiką.

Dalin, Rolff, Kleekamp (1993, p. 31 - 38) diskutuoja dėl mokyklos biurokratinio pobūdžio. Nors mokyklų sistemos smarkiai struktūruotos, pavienės mokyklos tebėra „netvirtai suręstos“. Tam, kas vyksta klasėje ir kas iš tikrųjų ten svarbu - mokymuisi, - negali būti vadovaujama iš išorės, kaita mokykloje gali vykti tik derinant spaudimą su parama, tik per dialogą bei tikrą sąveiką su mokykla. Šie mokslininkai į organišką organizacijos modelį žvelgia ir kaip į organizacijos kultūros dalį ir kaip į organizacinio mokymosi etapą. Jie skiria tokias mokyklas:

- „*fragmentines*“ arba „pabrikas“, (su novacijų patyrimu ar be jo);
- „*projektų* mokyklas“, kurios sėkmingai įdiegė kaitos principus įvairių mokyklos skyrių ir dalių „projektuose“;
- mokyklas, kurios turi bendrą viziją, ideologiją ir normas bei geba susidoroti su kaita, kaip mokymosi procesu visoje organizacijoje; idealas - *besimokanti* organizacija.

4 paveiksle pateikta fragmentinės mokyklos schema pagal Dalin, Rolff, Kleekamp (1999).

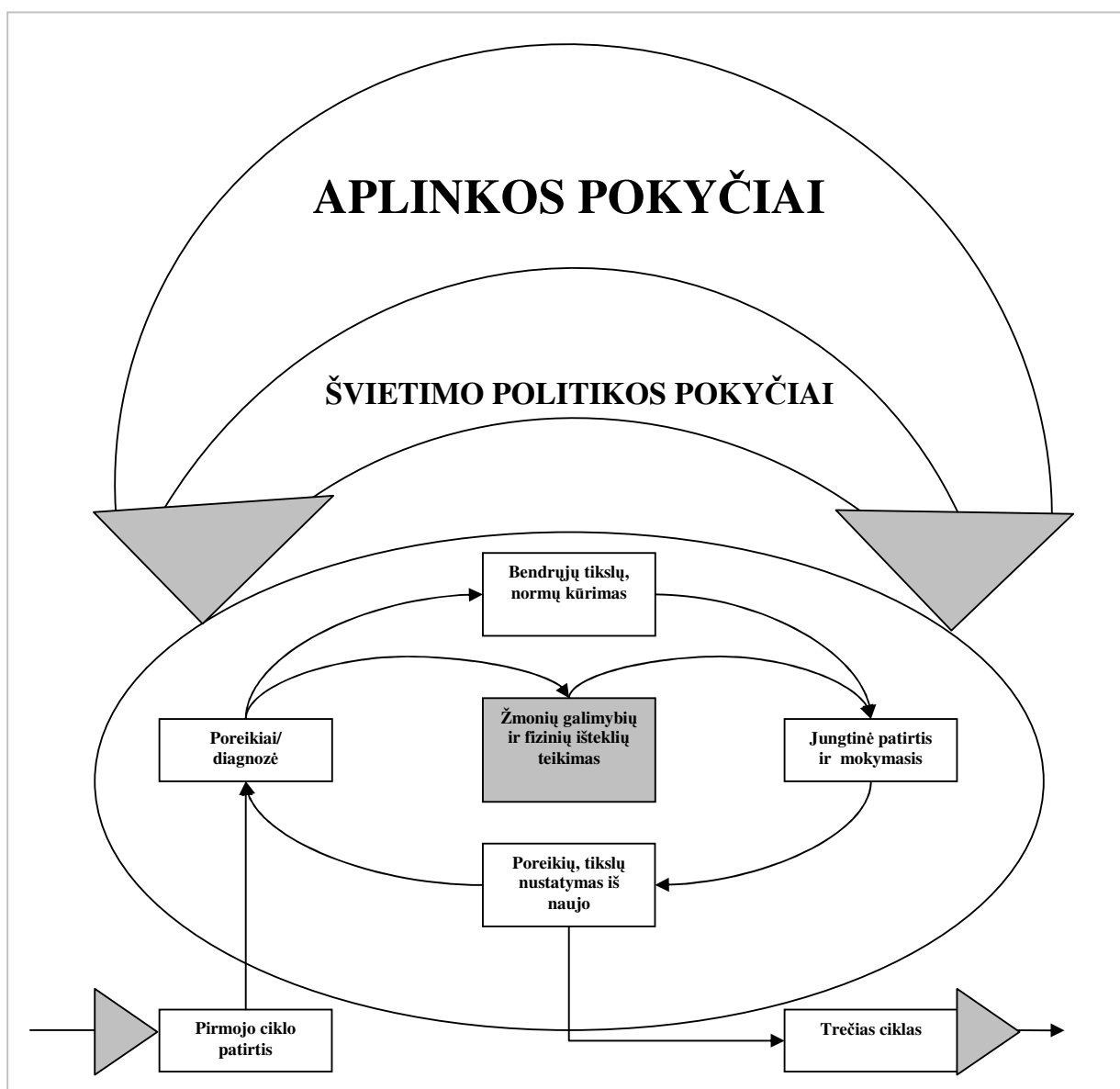


Fragmentinė mokykla - tai pirmasis ciklas kaitos procese. Mokyklai būdingi tokie bruožai: jos yra „netvirtai suręstos“, „padrikos“, jų personalas turi mažai bendros novatoriškos patirties, nelabai suvokia bendrus poreikius, jose retai kas nors svarstoma ir norma yra tapusi nuostata, jog kiekvienas žmogus žiūri tik savęs; retai imamasi ką nors gerinti, naujinti; tokia iniciatyva dažnai „užslėpta“ vieno mokytojo galvoje ar vienos klasės sienose. Fragmentinė mokykla gali turėti kelias klases, kurios gerai mokosi, kuriose gerai mokoma, bet tai atsitiktinumas. Iniciatyva keisti atsiranda dėl aplinkos spaudimo, švietimo skyrių ar mokyklų inspekcijos, pakeitus mokyklų vadovybę, tačiau viso personalo pastangomis jų retai atsiranda. Kaita gali paskatinti mokymąsi pagal projektus, klimato bei normų pokyčius.

Šio tipo mokykla dažnai ieško didelės paramos, netgi turėdama menką užmojų. Pagalbos sulaukiama dažniausiai su duodamu įgaliojimu iš apygardos valdžios įdiegti tam tikrą patvirtintos kaitos

programos dalį. Kai mokykla pripranta prie kaitos, gali išryškėti kiti poreikiai ir prioritetai, taip gali atsirasti pagrindas naujam mokymosi ciklui.

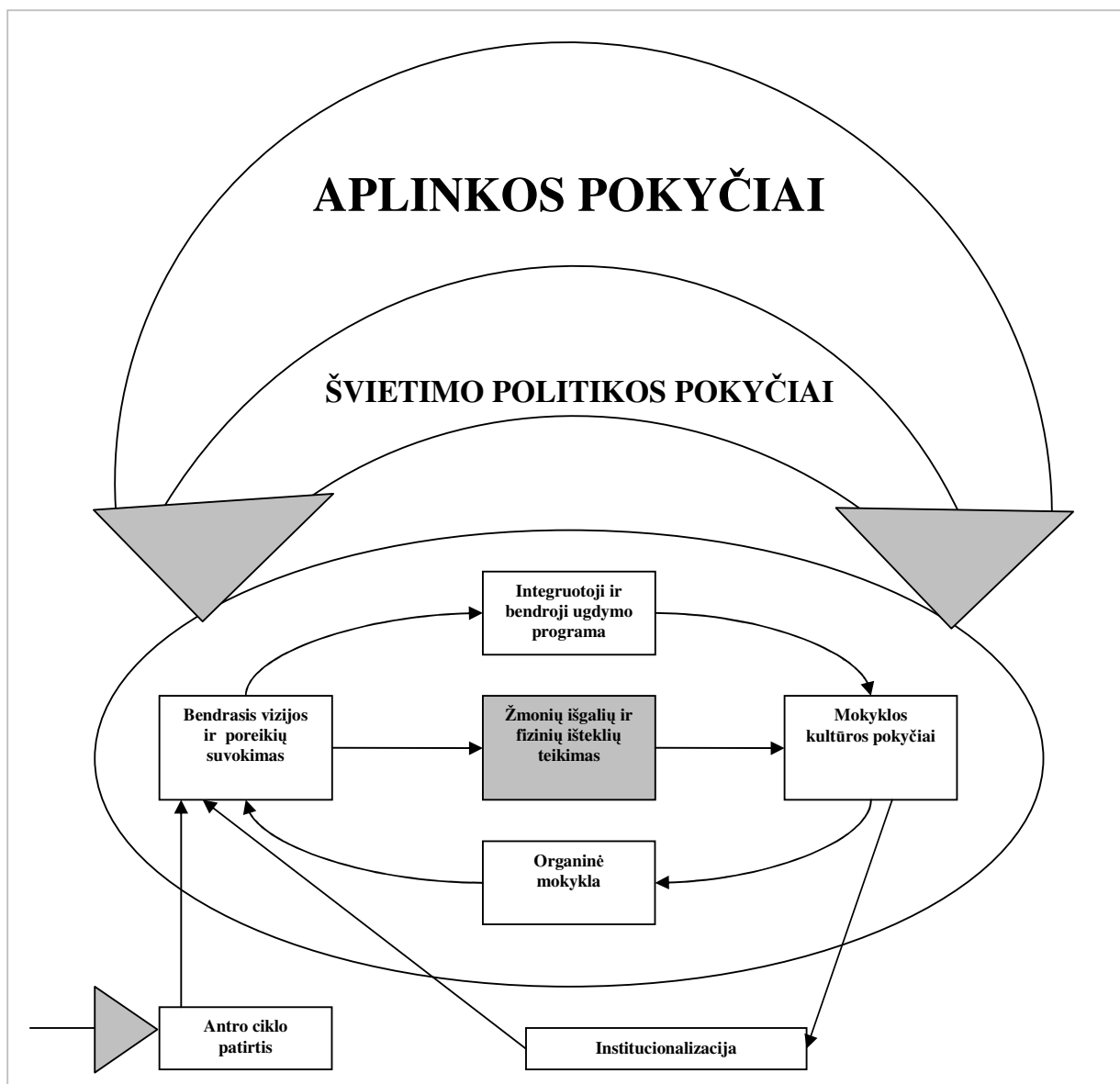
„Projektų mokykla“ - antroji ciklo dalis. Tai mokykla, kuri turi atsinaujinimo patirties, projektuose dalyvavo drauge mokytojų grupės ir vadovai kaip programų iniciatoriai ir koordinatoriai. Paprastai mokyklos turi daugiau projektų nei spėja susidoroti. Į išorinius poreikius atsižvelgiama tiek, kiek jie gali paremti kilusią iniciatyvą, paskata poreikiams daugiau kyla iš personalo ir mokyklos vadybos grupių. Pagrindinis reikalavimas šioms mokykloms - kurti bendrus tikslus ir normas. Vadovai bando telkti ir koordinuoti žmonių išgales ir fizinius išteklius, tad atsiranda gerų progų jungtiniam mokymuisi pagal projektus bei bendram poreikių svarstymui ir naujų tikslų formulavimui. Projektų mokyklos schema pavaizduota 5 paveiksle kitame puslapyje.



5 pav. Organizacinis mokymasis: antrasis ciklas „projektų mokykla“ (Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999, p. 36)

Antrame cikle mokytojų grupės imasi iniciatyvos ar kartais visa mokykla sukaupia energijos juntamam poreikiui patenkinti. Personalo nariai gali bandyti **kurti** viziją, ir paprastai imamasi kelių projektų. Personalas, sukaupęs patirties, numato naujus poreikius. Kolegos aktyviai reiškia savo nuomonę, yra konsultuojami. Paprastai bendradarbiauja vieno dėstomo dalyko siejami žmonės ar platesnė, įvairių disciplinų, grupė. „Projektų mokyklos“ vadovybei dažnai reikia pagalbos restruktūruoti, tvarkyti vidaus konfliktus ir dinamiką, dirbti bendrųjų projektų labui ir organizuoti įvairių, neretai konkuruojančių, mokytojų grupių bendradarbiavimą. Čia atsiranda poreikis 3 mokyklos tipui.

Trečias mokyklos tipas dar vadinamas organine mokykla. Iš tikrųjų tai mokykla, veikianti kaip besimokanti organizacija, mokykla, kurioje vyksta ugdymo procesas, o į jį įtraukta dauguma mokytojų, dažnai ir moksleivių, tėvų. Čia kuriamos normos, aptariami, keičiami metodai ir procedūros, kinta net santykiai bei elgesys. Nauji tikslai apibendrinami, o naujos praktikos rūšys institucionalizuojamos. Kaitos iniciatyva gali kilti mokykloje ir aplinkoje. Mokykla yra atvira tobulinimuisi, aiškinasi savo pranašumus ir trūkumus, turi motyvaciją ir gebėjimų tvarkyti tobulinimo procesus. Organinės mokyklos schema pateikiama 6 paveiksle.



6 pav. Organizacinis mokymasis: trečiasis ciklas: besimokanti organizacija (Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999, p. 37)

Tokio proceso pabaigoje mokytojai tvirtai žino, kad nori eiti toliau. Vėliau mokymosi procese prasideda kiti ciklai ir tolesnė mokymosi kultūra tampa kasdienine mokymosi mokykloje dalimi. Besimokanti organizacija - mokyklos vizija, kaip tikslas, kurio negalima pasiekti, bet ateitis, kurios verta siekti. Vienintelis būdas mokykloms ateityje išlikti - tapti kūrybingomis besimokančiomis organizacijomis (Dalin, Rolff, Kleekamp, 1993, p. 31 - 38).

1.4. Ugdymo institucijos kaip besimokančios organizacijos veiklos kriterijai ir indikatoriai

Įvairūs autoriai, aprašydami besimokančios organizacijos fenomeną, skiria daugybę požymių būdingų besimokančiai organizacijai (1 lentelė).

1 lentelė

Besimokančios organizacijos (BO) bruožai (Simonaitienė, Targamadžė, 2002)

<i>Pedler, Burgoyne, Boydel 1991, p.19-23</i>	<i>Leithmood, 1996, p.45-46</i>	<i>Addleson, http://psol.gmu.edu/psolperspecaves.nsf</i>	<i>DiBella, Nevis, Gould, 1996, p. 38</i>	<i>Senge, 1990 ir Senge, Ross. Smith, Roberts, K!einer, 1994.</i>	<i>Stoll, Fink, 1996</i>
BO charakteristikos	BO bruožai	BO aksiomos	Mokymąsi palaikantys veiksniai	Mokymosi disciplinos,	Besimokančios mokyklos bruožai
Strategijos kūrimas, kaip mokymosi procesas	BO investuoja į savo ateitį šviesdama ir lavindama organizacijos narius	BO reiškiasi per santykius ir bendradarbiavimą	Aplinkos skanavimas	Sisteminis mąstymas	Laiko mokytojus profesionalais
Politikos formavimas įtraukiant visus organizacijos narius	BO kartu su organizacijos žmonėmis kuria bendrą viziją ir prisiima misiją	BO esminis dalykas yra – žmonių požiūris ar orientacija kitų žmonių atžvilgiu	Darbo trukumai ir klaidos	Asmeninis meistriškumas	Skatina personalą augti
Informacijos prieinamumas	BO integruoja darbą ir mokymąsi	struktūra ar strateginiai planai silpnai įtakoja įvykius BO	Veiklos vertinimas ir tyrimas	Mentaliniai modeliai	Skatina mokytojus dalyvauti mokyklos valdyje
Kontrolės ir sąskaitybos sistemų organizavimas naudingų mokymuisi pavidalu	BO planuoja mokymąsi IR švietimo-lavinimo veiklas	BO ribas lemia žmonių veiklos santykiai	Eksperimento rizika	Bendrai kurta vizija	Remia bendradarbiavimą kuriuo siekiama tobulėti
Padalinių bendradarbiavimas	BO įgalina visus organizacijos žmones plėsti savuosius horizontus harmoningai derinant su jų pageidaujama mokymosi stiliumi	BO valdymas - organizacijos kūrimas - yra ne funkcinis, o situacinis	Atvirumo klimatas (debatų ir konfliktų galimybė)	Komandų mokymasis	Ieško būdų, kaip priimti į tarnybą, patraukti ir ugdyti naujus organizacijos narius

Lanksti atlygio sistema	BO taiko pačias naujausias atviras ir distancines informacijos perdavimo technologijas		Nuolatinis visų lygių mokymasis		Sėkmingas funkcionavimas savoje aplinkoje
Lanksčios organizacijos struktūros informacijos apie išorinę organizacijos aplinką rinkimas Tarporganizacinis mokymasis	BO reaguoja į visuomenės ir aplinkos poreikius BO nuolat mokosi		Darbo atlikimo būdų įvairovė. interpretacijos laisvė "Idėjų nešėjų" gausa		Stengiasi pakeisti svarbiausius dalykus
Skatinantis mokymas.51 organizacijos klimatas Tobulinimosi galimybės visiems.			Vadovų dalyvavimas vizijos kūrimo. įgyvendinimo ir edukaciniuose procesuose Sisteminė perspektyva		Nepamiršta smulkmenų

Simonaitienė (2001a) palyginusi ir išanalizavusi įvairių autorių darbus, pateikė penkis universalius apibendrintus besimokančios organizacijos bruožus:

1. Strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas (*dalyvaujant visiems organizacijos nariams*) organizuojamas kaip mokymosi procesas.
2. Padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimas ir mokymasis.
3. Besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira.
4. Informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida.
5. Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui.

Akivaizdu, jog tiriant mokyklos veiklą, nepakanka tik besimokančios organizacijos universaliųjų bruožų ketinant identifikuoti jų raišką šioje terpėje. Kaip teigia Simonaitienė (2001a) mokslinėje literatūroje neaptikta išsamesnės mokslinės diskusijos ir nuoseklesnių tyrimų apie tai, koks verslo organizacijos (veikiančios rinkos sąlygomis) ir mokyklos kaip besimokančios organizacijos (kurios pagrindiniai finansavimo šaltiniai yra valstybės ir savivaldybių biudžetai) traktuotės santykis. Kaip transformuojasi, kinta arba kokių savitų bruožų įgyja besimokančios organizacijos koncepcija, integruota į edukacinę praktiką? Kokie požymiai mums rodo mokyklą esant besimokančia organizacija, arba priešingai, kuo remiantis, galima teigti, kad mokykla tolsta nuo besimokančios organizacijos

modelio? Kitaip tariant, kokie yra mokyklos kaip besimokančios organizacijos veiklos kriterijai ir indikatoriai.

Nustačius metodologinę mokyklos kaip besimokančios organizacijos *požymių diagnostavimo (atpažinimo)* problemą – sukurtas modelis-matrica - sujungęs universalius besimokančios bruožus, mokyklos veiklos komponentes ir atskleidęs mokyklos kaip besimokančios organizacijos veiklos kriterijus bei indikatorius (Simonaitienė, 2001).

2 lentelė

Mokyklos kaip besimokančios organizacijos (MBO) veiklos komponentai (Simonaitienė, 2001a)

1. Mokyklos strateginė vizija, politika ir kultūra	2. Edukacinė aplinka ir technologijos (moksleiviams mokytis padedančios strategijos)	3. Pedagoginio personalo kompetencijos ypatumai (žmogiškųjų išteklių ugdymas)	4. Materialiniai ir organizaciniai ištekliai (laiduojantys mokymąsi)
Visų veiklų lydinčioji charakteristika yra mokymasis ir bendradarbiavimas. informacijos mainų mechanizmai ir struktūros, lankstumas, atvirumas, mokymosi palaikymas ir kt.	Programos vystymas ir tobulinimas bei su tuo susiję procesai: mokytojų savo veiklos refleksija, tyrimas, bendradarbių priežiūra, projektinė veikla, specializuoti kursai ir kt.	Pedagoginio personalo mokymasis ir tam būtini gebėjimai: refleksijos, tyrimo, bendradarbių priežiūros, veiklos partnerystėje ir kt.	Fizinės mokymosi organizacijoje sąlygos, laiko, informacijos ištekliai, finansiniai ištekliai ir kt.

Matricos vertikalę šioje sistemoje sudaro apibendrinti besimokančios organizacijos bruožai.

Horizontalę (1.3.2 lentelė) - mokyklos veiklos komponentės: 1) *mokyklos strateginė vizija, politika ir kultūra*; 2) *edukacinė aplinka ir technologijos (moksleiviams mokytis padedančios strategijos)*; 3) *pedagoginio personalo kompetencijos ypatumai (žmogiškųjų išteklių ugdymas)*; 4) *materialiniai ir organizaciniai (mokymosi) ištekliai*.

Matricos langeliuose - įvertinus besimokančios organizacijos bruožo ir mokyklos veiklos komponentės sąlygotą kontekstą, teoriškai pagrįstas mokyklos kaip besimokančios organizacijos veiklos kriterijus ar jų grupė (iš viso 30 kriterijų) (1.3.3 lentelė).

Pirmasis kriterijų blokas (7 kriterijai)- **mokyklos strateginė vizija, politika ir kultūra** -apima mokyklos vizijos, strategijos ir kultūros formavimą. Paminėtina, kad šio bloko kriterijai daugiau atspindi organizacijos veiklą makrolygiu bei sąveiką su išore.

Kitas kriterijų blokas (6 kriterijai) - **edukacinė aplinka ir technologijos** (moksleiviams mokytis padedančios strategijos) - priešingai, akcentuoja mokytojo ir moksleivio veiklą klaseje. Ši funkcija kryptingai orientuota į *moksleivių kompetencijos* ugdymą.

Trečiasis kriterijų blokas (12 kriterijų) – **pedagoginio personalo kompetencijos ypatumai** (žmogiškųjų išteklių ugdymas) - apima žmogiškųjų išteklių tobulinimą ir ugdymą, t. y. mokytojo (ir kito pedagoginio personalo) kompetencijos plėtotę, kad būtų įgyvendinta užsibrėžta strategija (vizija, tikslas). Kompetentingas, nuolat besimokantis, sau labai reiklus personalas - tai skiriamasis mokyklos

kaip besimokančios organizacijos bruožas. Laikantis šio požiūrio, žmonių **gebėjimai**, būtini besimokančioje organizacijoje, buvo pasirinkti svarbiausiu matu formuluojant šio bloko kriterijus.

Ketvirtasis kriterijų blokas (5 kriterijai) - **materialiniai ir organizaciniai (mokymosi) ištekliai**. Besimokančios organizacijos kūrėjai turi kurti ir tobulinti struktūras taip, kad žmonės turėtų tokius išteklius, kokių jiems reikia: laiko, paramos, finansinius, informacijos, paruoštus kontaktus su kolegomis ir kt. (3 lentelė).

3 lentelė

Mokyklos kaip besimokančios organizacijos (MBO) veiklos kriterijų sistema (Simonaitienė, 2001a)

Besimokančios organizacijos bruožas	1. Mokyklos strateginė vizija, politika ir kultūra	2. Edukacinė aplinka ir technologijos (moksleiviams mokytis padedančios strategijos)	3. Pedagoginio personalo kompetencijos ypatumai (žmogiškųjų išteklių ugdymas)	4. Materialiniai ir organizaciniai ištekliai (laiduojantys mokymąsi)
A Strategijos ir vizijos formavimas (dalyvaujant visiems organizacijos nariams) organizuojamas kaip mokymosi procesas	A 1 Bendras mokyklos strategijos, vizijos, tikslų, uždavinių kūrimas, vertinimas ir modifikavimas veiklos procese *A:M,m,E	A 2 Mokymosi turinio, programų planų, mokymo ir mokymosi metodų ir būdų pedagoginių scenarijų kritiška analizė, atnaujinimas ir tobulinimas *A:M,m,E	A 3.1 Vizijos arba siekio formavimo gebėjimų vystymas A 3.2 Domėjimosi gebėjimų vystymas * A:M,E	A 4 • Patalpa ir įranga (kopijavimo aparatas, grafoprojektorius, mobilios lentos ir t.t.); • Laikas/renginys *I,D
B Padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimas ir mokymasis	B 1 Partnerystės santykiai organizacijos viduje * A:M,m,E	B 2 Mokytojų ir moksleivių dialogas, konsultacijos, pagalba, priežiūra ir partnerystė * A:M,m,E	B 3.1 Komunikacinių gebėjimų (dialogo kritikos ir t.t.) vystymas B 3.2 Komandinio darbo gebėjimų vystymas * A:M,E	B 4 • Patalpa bendravimui; • Laikas, skirtas bendravimui; • Literatūra apie bendradarbiavimą * I,D
C Lanksčios struktūros, atvira organizacija	C 1.1 Organizacijos nario vaidmuo nepastovus, pareigos neapibrėžtos, laisvos funkcijų ir padalinių ribos. C 1.2 Partnerystė su išorėje esančiomis organizacijomis C 1.3 Mokyklos bei jos teikiamų paslaugų propagavimas * A:M,m,E,D	C 2 Dinamiški mokymosi scenarijai taikant aktyvius mokymo(si) metodus ir informacines technologijas * A:M,m,E		
D Informacijos (vidinės ir išorinės) rinkimas,	D 1 Informacijos kaupimo ir sklaidimo mechanizmai ir	D 2.1 Mokytojo refleksija (dienoraščio	D 3.1 Darbo su informacija bei informacijos	D4 • Internetas ir intranetas, kompiuterių klasė

vertinimas ir sklaida	struktūros (informacinis/metodinis centras, biblioteka, standai ir kt. struktūros) * A:M,m,E,D	rašymas) D 2.2 Pedagoginių situacijų veiklos tyrimai * A:M,m,E	perteikimo gebėjimo vystymas D 3.2 Mokytojo tyrėjo gebėjimų vystymas D 3.3 Kompiuterinio raštingumo vystymas D 3.4 Užsienio kalbų mokymasis * A:M,E	<ul style="list-style-type: none"> • Metodinė tyrimų literatūra • Sąlygos informacijos mainams (išvykos į kitas mokyklas, seminarijas ir t.t.) * I,D
E Mokymąsi skatinantis organizacijos klimatas (galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui)	E 1 Mokymosi skatinimas ir palaikymas: Profesionalumo reikalavimas; Parama besimokantiems; Veiklos ir klaidų tyrimo bei analizės skatinimas; Rizikos toleravimas * A:M,m,E,D	E 2 Moksleivių mokymosi mokyti gebėjimų ugdymas * A:M,m,E	E 3.1 Žinios apie mokymąsi mokyti E 3.2 Mokymosi per visą gyvenimą gebėjimų vystymas * A:M,E	E 4 <ul style="list-style-type: none"> • Patalpos, skirtos suaugusiųjų mokymuisi • Individualios kompiuterizuotos darbo vietos • Metodinė medžiaga apie mokymo tobulinimą • Literatūra apie suaugusiųjų mokymąsi ir mokymosi stilių ypatumus • Laikas mokymuisi • Finansai kvalifikacijos kėlimui * I,D

*Kriterijus atskleidžiamas remiantis: A: m - moksleivių apklausos duomenimis, M bibliotekininkų ir kompiuterinių tinklų operatorių apklausos duomenimis, A: -- mokytojų apklausos duomenimis, A; E - ekspertų duomenimis, I – mokyklos apklausos duomenimis, D - dokumentų analizės duomenimis.

Matricos modelis - mokyklos kaip besimokančios organizacijos veiklos kriterijų sistema - integruojantis mokyklos veiklos specifiką ir universalius besimokančios organizacijos bruožus, t.y., horizontalės ir vertikalės susikirtimo celėse, leido išryškinti mokyklos kaip besimokančios organizacijos (MBO) veiklos kriterijus. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos (MBO) kriterijų sistema yra teoriškai pagrįstas metodologinis pagrindas edukacinės praktikos (mokyklos) tyrimui, ketinant diagnozuoti besimokančios organizacijos bruožų raišką šioje terpėje.

2. UGDYMO INSTITUCIJŲ KAIP BESIMOKANČIŲ ORGANIZACIJŲ TYRIMO INSTRUMENTARIJUS (DIZAINAS) IR TYRIMO IMTIES SOCIALINĖS DEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS

Empiriniam tyrimui naudoti autorės - Beritos Simonaitienės - disertacinių tyrimų eigoje modifikuoti klausimynai (1 PRIEDAS).

Klausimyną sudarė trys struktūrinės dalys: 1) instrukcija (atmintinė), 2) demografinių kintamųjų (klausimų) dalis ir 3) diagnostinių (konstrukto) kintamųjų dalis.

Instrukcijoje trumpai apibūdintas tyrimo tikslas, paminėta tyrimą atliekanti institucija, nusakytas tyrimo prasmingumas ir vertingumas patiems tyrimo dalyviams, tikintis, kad tai veiks motyvuojančiai. Išskirtinai pabrėžtas apklausos anonimiškumas. Taip pat paminėtos tyrimo atlikimo sąlygos, tikintis, kad respondentai tai įvertins ir anketas pildys atsakingai, kruopščiai ir gražins tyrimo organizatoriams.

Anketa sudaryta iš teiginių, kurie yra suskirstyti į tam tikras grupes: pedagogų tobulėjimo motyvai, atvirumas ir bendradarbiavimas, mokymasis per veiklą, tyrimus, refleksiją, pedagogų kompetencijų vystymo galimybės ir problemos. Prie teiginių pateikiama ranginė skalė, kur 1 – reiškia „pritarimą“, o 5 – reiškia „nepritarimą“ pateiktam teiginiui. Tyrimo rezultatai apdoroti SPSS kompiuterine duomenų apdorojimo programa.

Empirinis tyrimas atliktas 4 Šiaulių miesto gimnazijose 2006 metų kovo-balandžio mėnesiais. Jose dirba 289 pedagogai:

4 lentelė

Tyrimo respondentų imtis

Gimnazijos pavadinimas	Dirba pedagogų	Dalyvavo apklausoje	Procentais
Didždvario gimnazija	88	71	80,68
VšĮ ŠU gimnazija	74	47	63,51
J.Janonio gimnazija	67	42	63,63
Romuvos gimnazija	60	37	61,66
Iš viso:	289	198	68,51

Iš viso išdalinta 289 anketos. Anketas užpildė gražino 198 apklaustieji. Šiuo empiriniu tyrimu ketinta *išsiaiškinti Šiaulių miesto gimnazijų kaip besimokančių organizacijų situaciją pedagogų aspektu.*

Empirinio tyrimo *uždaviniai*:

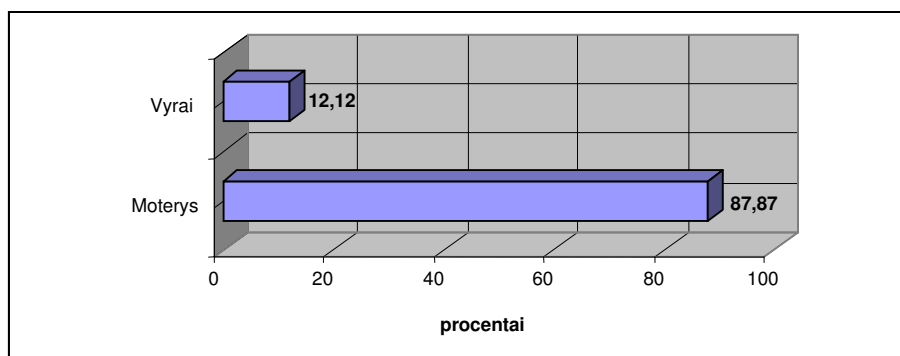
1. Atskleisti pagrindinius pedagogų tobulėjimo motyvus;
2. Pateikti pedagogų atvirumo ir bendradarbiavimo besimokančioje organizacijoje situaciją;
3. Apibrėžti pedagogų mokymosi per veiklą ypatumus;
4. Išskirti pedagogų kompetencijų vystymo galimybes ir problemas.

Empirinio tyrimo *metodai*:

1. pirminių duomenų sisteminimas ir apibendrinimas
2. anketinė apklausa
3. statistiniai duomenų apdorojimo metodai.

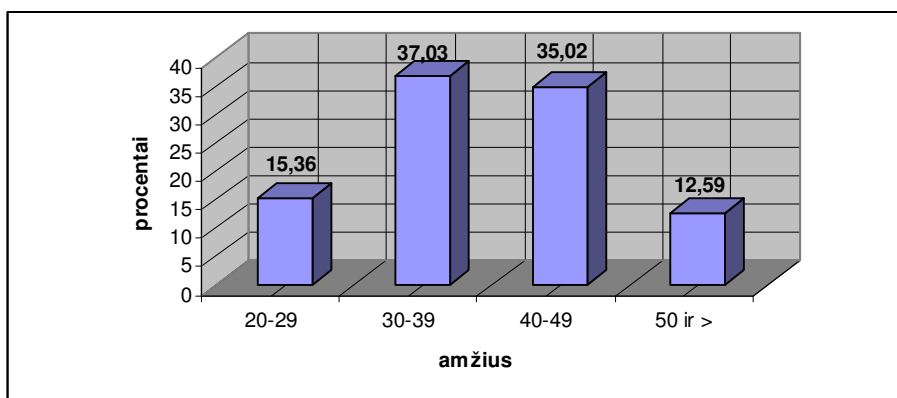
Tyrimo metu surinktos pedagogų populiacijos demografinės charakteristikos (lytis, amžius, pedagoginio darbo stažas, darbo tiriamoje gimnazijoje trukmė, pedagoginė kvalifikacija, išsilavinimas, baigta aukštoji mokykla), galinčios turėti įtakos tyrimo rezultatams. Toliau aptariamos pagrindinės pedagogų tyrimo imties socialinės demografinės charakteristikos.

Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal lytį pavaizduotas 7 paveiksle. Jis atspindi pedagogų pasiskirstymą pagal lytį Šiaulių miesto gimnazijose. Vyrų – 24, moterų – 174.



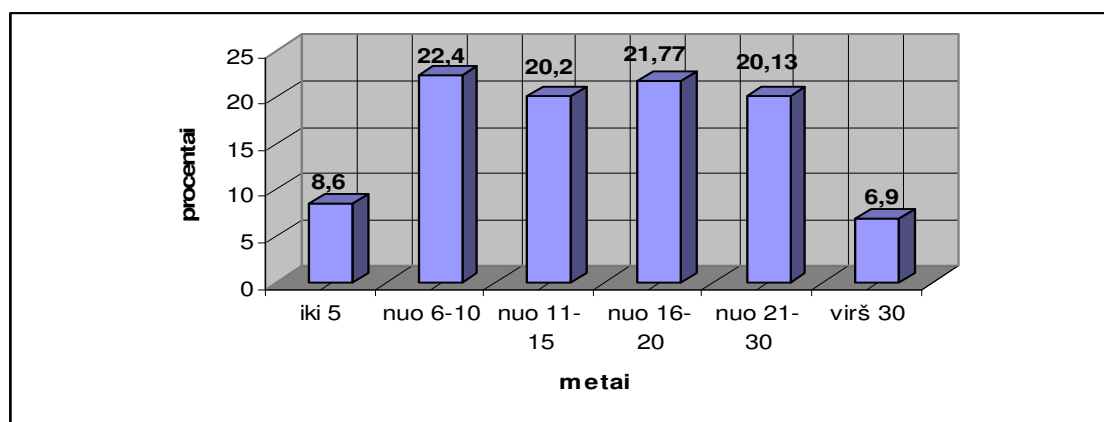
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=198)

Kita labai svarbi imties charakteristika yra pedagogų amžius. Tyrimo metu apklaustų respondentų amžius pasiskirstė taip: didžiausią dalį užima respondentai nuo 30 iki 49 metų – tai sudaro 75,02 proc. apklaustųjų, iki 30 metų Šiaulių miesto gimnazijose dirba apie 15 proc. apklausoje dalyvavusių pedagogų. Mažiausias procentas tenka pedagogams vyresniems nei 50 metų. Tyrime dalyvavusių pedagogų amžiaus vidurkis 39 metai. Mokytojų respondentų pasiskirstymas pagal amžių grafiškai pavaizduotas 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=198)

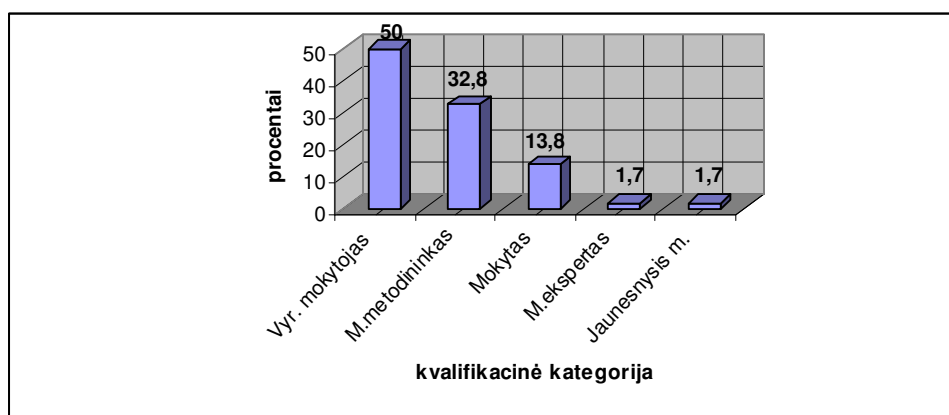
Kita tyrimo pedagogų charakteristika yra darbo stažas. Tiriama respondentai pagal pedagoginio darbo stažą pasiskirstė taip: trumpiausią darbo stažą turinčių pedagogų yra tik 8,6 proc. tyrime dalyvavusių respondentų, mažiausias respondentų procentas (6,9) priklauso pedagogams su daugiau nei 30 metų darbo stažu. Rezultatai rodo, kad didžioji respondentų dalis yra išdirbę nuo 6 iki 30 metų, o pedagoginio stažo vidurkis yra 15 metų. Vidutiniškai 21,12 proc. sudaro skaičių respondentų, kurių stažas nuo 6 iki 30 metų. Pedagogų darbo stažas (metais) grafiškai pavaizduotas 9 paveiksle.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=198)

Pedagogo veiklos ypatumai dažnai priklauso nuo jo turimos kvalifikacijos. Lietuvos pedagogai gali būti įgiję vieną iš penkių kvalifikacinių kategorijų: jaunesniojo mokytojo, mokytojo, vyr. mokytojo, mokytojo metodininko ir mokytojo eksperto.

Tyrimo rezultatai, atspindintys Šiaulių miesto gimnazijų pedagogų pasiskirstymą pagal įgytą kvalifikacinę kategoriją pateikti 10 paveiksle.



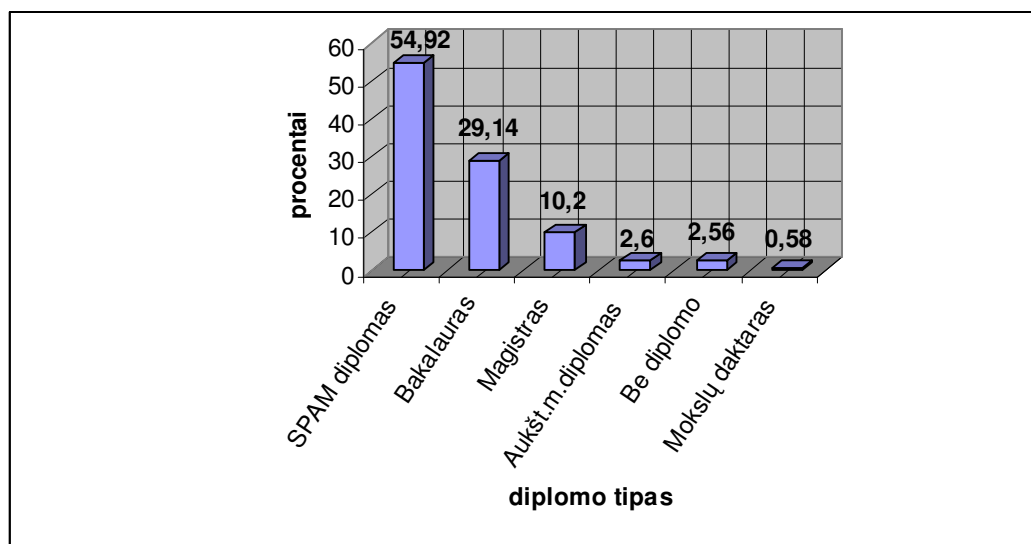
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą kvalifikacinę kategoriją (N=198)

Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad Šiaulių miesto gimnazijose daugiausia dirbančių yra vyr. mokytojo kvalifikaciją turinčių pedagogų (50 proc.). Mokytojų metodininkų dirba 17,2 proc. mažiau nei vyr. mokytojų, dalyvavusių apklausoje. Mokytojo kvalifikacinę kategoriją turinčių pedagogų skaičius

Šiaulių miesto gimnazijose yra 36,2 proc. mažesnis, nei vyr. mokytojų, dalyvavusių apklausoje. Jaunesniųjų mokytojų ir mokytojų ekspertų procentas vienodas (1,7 proc.).

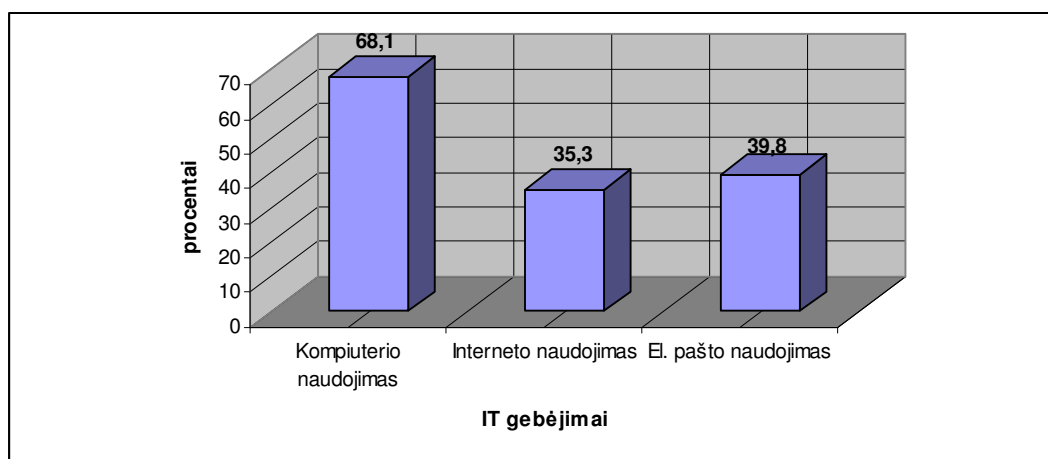
Iš tyrimo rezultatų matyti, kad tyrime dalyvavo visų kvalifikacinių kategorijų atstovai. Net pusę visų, dalyvavusių tyrime, sudaro vyr. mokytojo kvalifikacinę kategoriją turintys pedagogai, trečdalis respondentų yra mokytojai metodininkai.

11 paveiksle pedagogų imtyje dominuoja seno pavyzdžio aukštojo mokslo diplomai (N=198, apie 55 proc.). Magistro diplomą turi 34 respondentų, tai sudaro apie 10 proc. Kadangi didesnė dalis respondentų sudaro 30-50 metų amžiaus pedagogai, baigę aukštąsias mokyklas, tai didesnė dalis ir turi seno pavyzdžio diplomus.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą-turimą diplomą (N=198)

Dar viena labai svarbi imties charakteristika yra informacinių technologijų (IT) valdymas ne tik darbe, bet ir saviugdai. 12 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai rodo, kad pedagogai yra vidutiniškai įvaldę moderniąsias komunikacines technologijas.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal IT naudojimą darbui ir mokymuisi (N=198)

Tyrimo rezultatai rodo, kad Šiaulių miesto gimnazijų rodo, kad Šiaulių miesto gimnazijų pedagogų naudojimas internetu, rengiantis pamokoms bei naudojant, kaip mokymo metodą, yra ribotas.

Demografinių rodiklių apibendrinimas pateikia bendrą pedagogų situaciją Šiaulių miesto gimnazijose. Kitame skyriuje bus nagrinėjami atlikto tyrimo rezultatai, aptariant besimokančių organizacijų požymių raišką Šiaulių miesto gimnazijose.

3. ŠIAULIŲ MIESTO GIMNAZIJŲ KAIP BESIMOKANČIŲ ORGANIZACIJŲ TYRIMO REZULTATAI IR APIBENDRINIMAS

3.1. Šiaulių miesto gimnazijų kaip besimokančių organizacijų požymių raiška

Pasinaudojus tyrimo "Besimokančios organizacijos veiklos bruožų raiška gimnazijoje" (Simonaitienė, 2001) sukonstruotomis skalėmis, sudarytos tyrimo skalės ir subskalės bei paskaičiuoti vertinimo (pritario, nepritario ir neapsisprendimo/nežinojimo) santykiniai dažniai (5 lentelė)

5 lentelė

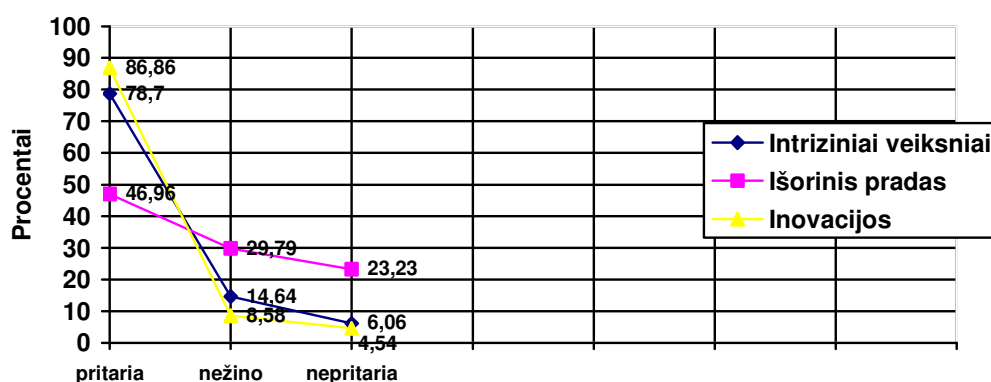
Skalės ir subskalės, jų statistiniai rodikliai (N mokytojai = 198)

	Pavadinimai	N	Mean	Cronbach-a	Pritaria (%)	Nežino (%)	Nepritaria (%)
	1	2	3	4	5	6	7
SKALĖ	SUBJEKTYVIAI SUVOKTOS TOBULĖJIMO PASKATOS						
Subskalė	Intrinziniai veiksniai : fantazija ir kūrybinės aspiracijos	3	1,67	0,58	79,03	67,0	6,3
Subskalė	Išorinis pradas: tėvų, kolegų, moksleivių pozicija	3	2,20	0,56	50,9	29,8	23,2
Subskalė	Inovacijos	2	1,77	0,49	90,3	8,6	4,3
SKALĖ	Subjektyviai suvoktas ATVIRUMAS IR BENDRADARBIAVIMAS						
Subskalė	Atvirumas informacijai ir idėjoms	4	1,77	0,49	88,23	8,57	3,2
Subskalė	Pedagoginis diskursas	2	2,33	0,33	60,52	12,3	27,18
Subskalė	Anatomija ir individualizmas	2	2,81	0,40	52,9	16,3	30,8
SKALĖ	Subjektyviai suvoktas MOKYMASIS PER VEIKLĄ, TYRIMAS, REFLEKSIJA						
Subskalė	Savęs tausojimas ir edukacinis reakcingumas	3	3,74	0,44	30,15	7,85	62
Subskalė	Moksleivių poreikių refleksija ir kaitos nuostata	3	1,47	0,28	97,8	1,1	1,1
SKALĖ	Subjektyviai suvokti MOKYTOJŲ KOMPETENCIJŲ VYSTYMO(SI) VEIKSNIAI						
Subskalė	Edukacinės „ekskursijos“	3	1,65	0,46	89,49	6,32	4,19
Subskalė	Individualizmas ir refleksija	2	1,48	0,35	92,99	4,47	2,54
SKALĖ	Subjektyviai suvokti MOKSLEIVIŲ KOMPETENCIJŲ VYSTYMO(SI) VEIKSNIAI						
SKALĖ	Mokymosi „klimatas“ organizacijoje: SOCIALINIŲ SANTYKIŲ	11	2,19	0,87	67,82	8,62	23,56
SKALĖ	EUROPINĖS KALBOS (NE)MOKĖJIMAS	1	2,99	-	43,3	11,78	44,89

Pastaba: 1 - B.Simonaitienės tyrimo metu sukonstruotos skalės (skalių pavadinimai), 2 - (N) teiginių skaičius 3- (Mean) skalės (indekso) valentingumas išreikštas aritmetiniu vidurkiu, 4 - (Cronbach-a) testo vidinės konsistencijos koeficientas; 5,6,7, - teiginių vertinimo santykiniai dažniai.

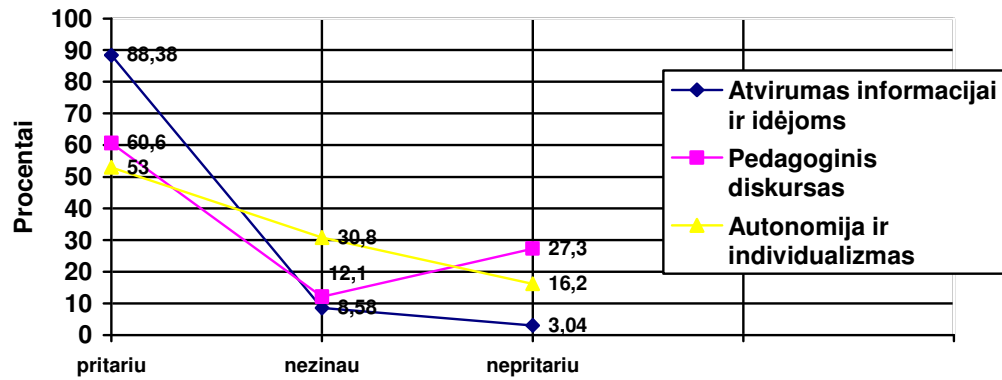
Sudarius skales toliau analizė atliekama remiantis ne pavieniais kintamaisiais, bet sudarytomis skalėmis. Toliau bus detaliai aptarta kiekviena skalė, kaip pasiskirstė tiriamųjų nuomonė vertinant aptariamą skalės teiginį.

Skalė "Tobulėjimo paskatos". Skalę sudaro trys subskalės. Vertinimo išraiška balais apėmė intervalą nuo 1 iki 5 balų. Žemesnis įvertis rodo palankesnę požiūrį į "tobulėjimo paskatą". Didžioji dalis respondentų pritaria, kad intrinziiniai veiksniai (fantazija, kūryba) bei išorinis pradas (tėvai, kolegos, moksleiviai) prisideda prie pedagogų tobulėjimo. Įdomu tai, kad beveik 47 proc. respondentų minėjo, jog inovacijos yra svarbios pedagogų tobulėjimo motyvams stiprinti (13 pav.).



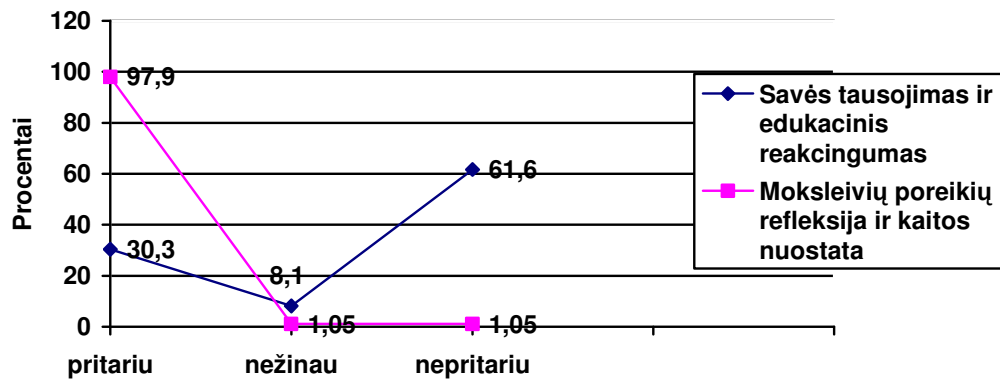
13 pav. Skalės "Tobulėjimo paskatos" vertinimas (N=198)

Skalė „Atvirumas ir bendradarbiavimas“. Skalę sudaro trys subskalės. „Atvirumas informacijai ir idėjoms“ kaip vienas iš pagrindinių veiksnių besimokančioje organizacijoje yra pakankamai svarbus ir Šiaulių miesto gimnazijose. Net 88,38 proc. pedagogų pritaria šios subskalės teiginiams. „Pedagoginis diskursas“, kaip veiksnys pabrėžiantis atvirumo ir bendradarbiavimo poziciją, sulaukė respondentų pritarimo, t.y. skalė yra šiek tiek pasistūmusi "teigiamo" vertinimo link. Tačiau pakankamai didelis procentas 27,3 proc. nepritaria šiems teiginiams. „Autonomijos ir individualizmo" nuostatos vertinimas svyruoja nuo pritarimo, per neutralią nuomonę, iki nepritarimo. Pakankamai nemažai beveik 53 proc. respondentų pritaria šiems teiginiams. Tačiau net trečdalis jų neturi konkrečios nuomonės. Todėl galima teigti, kad tiriamųjų populiacijoje nėra ryškios dominuojančios nuomonės vertinant šią dimensiją. Toks vertinimas pakankamai nebūdingas besimokančios organizacijos požymiams, tokiems kaip: bendradarbiavimas, kolegialumas, partnerystė, atvirumas ir t.t. Šios skalės rezultatai pateikti 14 paveiksle.



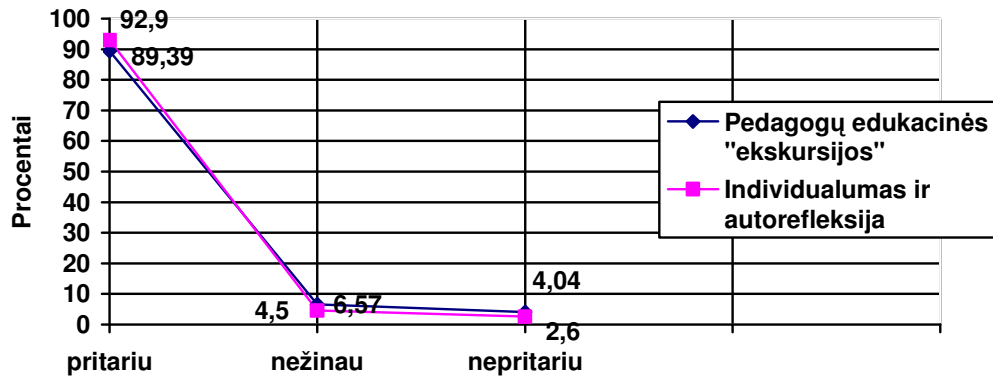
14 pav. Skalės "Atvirumas ir bendradarbiavimas" vertinimas (N=198)

Skalė "Mokymasis per veiklą, tyrimą, refleksiją". Skalėje yra dvi subskalės. Vertinant reikškinį „savės tausojimas ir edukacinis reakcingumas“, respondentai pasirodė gana kritiški. Čia išskiriami priešingi dalykai - mokytojo aktyvumas, savos veiklos tyrinėjimas - savianalizė. Tai iliustruoja ir kito požymio „moksleivių poreikių refleksijos ir kaitos nuostatos“ vertinimą, kuriam beveik 62 proc. tiriamųjų pritarė.



15 pav. Skalės „Mokymasis per veiklą, tyrimą, refleksiją“ vertinimas (N=198)

Skalė "Pedagogų kompetencijų vystymo(si) veiksniai". Vertinant pedagoginio personalo kompetencijų vystymo(si) veiksnius respondentai pritarė ir vienai, ir kitai veiksmų grupei, nes procentai pasiskirstė tolygiai, o pritarimo skirtumas tik 3,51 proc.

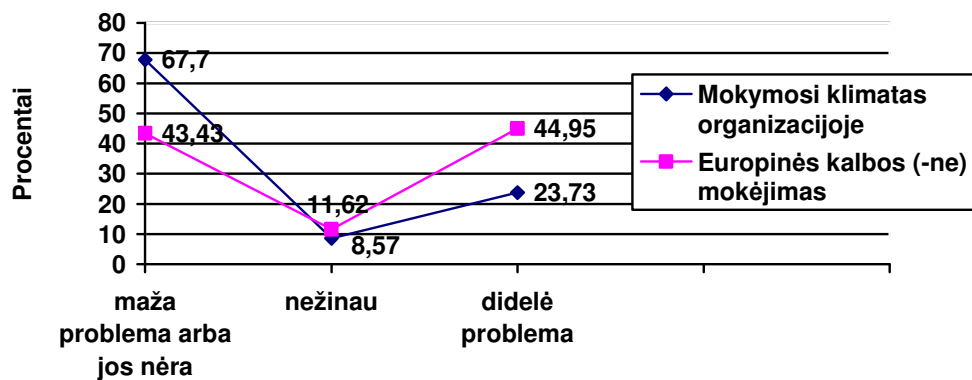


16 pav. Skalės „Pedagogų kompetencijų vystymo(si) veiksniai“ vertinimas (N=198)

Abi veiksnių grupės vertinamos pritarimu, tačiau akivaizdu, kad pedagogai yra labiau linkę savo kompetencijas plėtoti individualiu darbu. Kitaip tariant, akcentuojama individualaus mokymosi tradicija. Komandinis mokymasis, mokymasis partnerystėje, mokymasis naudojant aplinkos išteklius ir t.t. dar yra nepopuliarus.

Skalė "Mokymosi klimatas organizacijoje". Skalė padalinta į dvi subskales: viena jų akcentuoja socialinius santykius organizacijoje, kita užsienio kalbų žinias. Šiuo atveju pateikti teiginiai suformuluoti kaip problemos. Interpretacija tokia: kuo žemesnis įvertis, tuo palankiau vertinama „mokymosi situacija“ organizacijoje, ir atvirkščiai, kuo didesnis įvertis - tuo situacija organizacijoje vertinama kritiškiau.

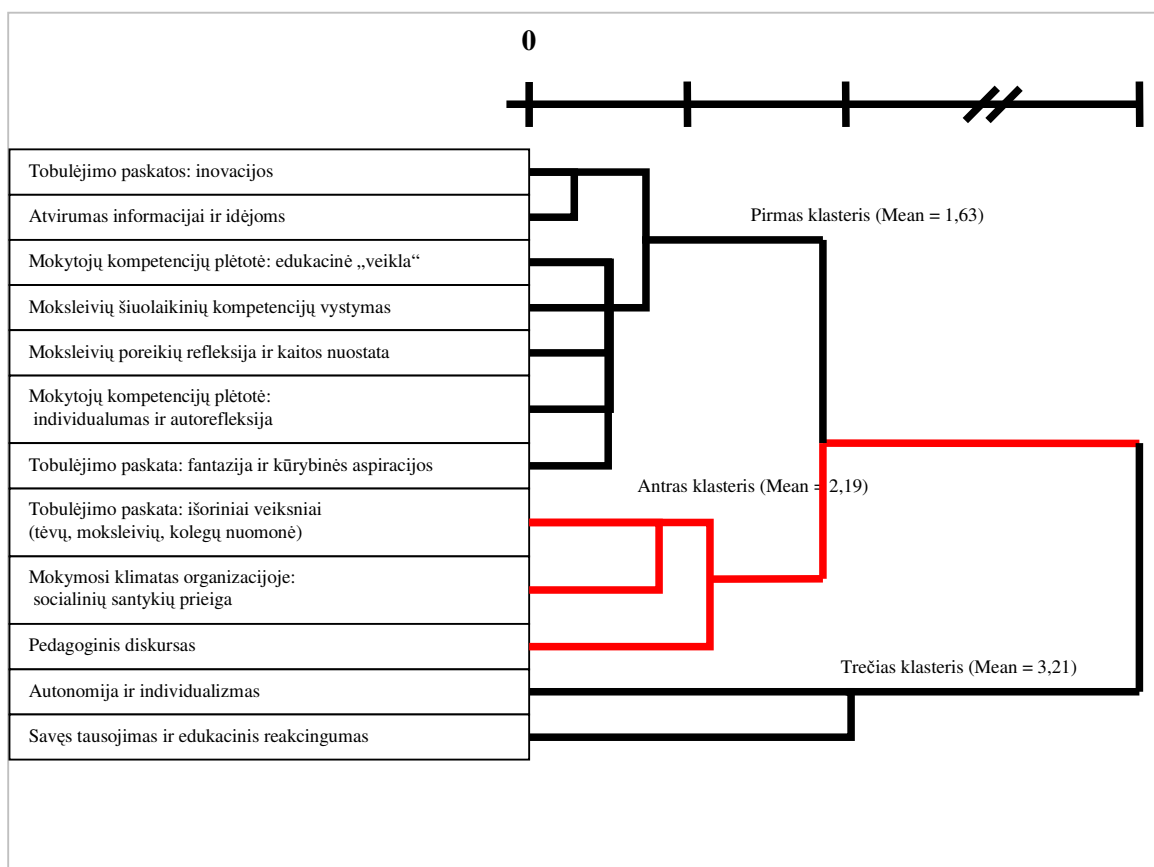
Vertindami mokymosi klimatą ir socialinius santykius organizacijoje respondentai neakcentuoja problemos pasireiškimo. Vertinimo poslinkis teigiamo kriterijaus link rodo, jog tiriamieji mano, kad vertinamoji problema nėra itin būdinga jų organizacijose – t.y. Šiaulių miesto gimnazijose. Europinės kalbos (ne)mokėjimo vertinimas svyruoja nuo problemos išvėlgimo (beveik 45 proc.), per neutralią nuomonę (apie 12 proc.), iki problemos nebuvimo (apie 43 proc.).



17 pav. Skalės „Mokymosi klimatas organizacijoje“ vertinimas (N=198)

Tyrimo duomenų apdorojime taip pat buvo taikytas klasterinės analizės metodas, siekiant sugrupuoti skales pagal respondentų vertinimus, t.y. nustatyti diagnostinių kintamųjų klasterius pagal tai, kaip juos vertino respondentai: pritardami teiginiams, demonstruodami neutralią poziciją ar nepritarimą.

Naudojant šį metodą galima identifikuoti požymių grupes, kuriems tiriamieji buvo linkę pritarti ir atvirkščiai - nepritarti. Apibendrinus pedagogų populiacijos klasterinės analizės būdu gautus duomenis (žr. 18 paveikslą) galima teigti, kad pirmas klasteris sujungė abstraktesnius ir daugiau apibendrintus besimokančios organizacijos bruožus (Mean (IK) = 1,63; vertinimo skalė apima intervalą nuo 1 iki 5, kur aukštas balas rodo nepritarimą). Tiriamieji šių bruožų raiškai buvo linkę pritarti ir vertino palankiai. Į kitus du klasterius susijungė bruožai, kurie daugiau atspindi individo asmeninę poziciją ir asmeninę išpareigojimą kurti mokymosi santykius organizacijoje (Mean (2K) = 2,19; Mean (3K) = 3,21). Kitaip tariant, tai besimokančios organizacijos bruožai, kurie pabrėžia „kontaktą“ su kitais žmonėmis ir įpareigoja sąveikai: informacijos mainams, „grįžtamajam ryšiui“, išklaudyti kitą, reflektuoti ir oponuoti kitai nuomonei, ieškoti sąlyčio taškų ir t.t.



18 pav. Mokytojų nuomonės pasiskirstymas į klasterius pagal įverčių vidurkius vertinant besimokančios organizacijos bruožų raišką gimnazijose (N=198)

Tai pat tyrimo duomenų apdorojimo metu atlikta skalių faktorinė analizė. Šiuo būdu išskirti 4 faktoriai (6 lentelė), paaiškinantys beveik 56,71 proc. visų kintamųjų sklaidos. Įvertinus faktorinius svorius ir kitus statistinius parametrus galima teigti, kad faktoriai yra ir teoriškai prasmingi.

Pirmas faktorius (žr. 6 lentelę) atspindi gimnazijų kaip besimokančių organizacijų plačią prasmę dimensiją. Besimokančiai organizacijai itin svarbi yra atvirumo informacijai ir idėjoms nuostata. Tik akcentuojant šią nuostatą galima moksleivių poreikių refleksija, nes šių poreikių erdvė yra pagrindinis gimnazijos kaip besimokančios organizacijos vystymosi faktorius. Prasminga, kad kriterijus „moksleivių kompetencijų vystymo(si)“ veiksniai, taip pat pateko į šį faktorių. Labai logiškas ir ketvirtojo kriterijaus INOVACIJOS patekimas į šį faktorių, kuris pavadintas - pagrindinės MBO savybės – tinka F1 faktoriaus apibūdinimui.

Antras faktorius modeliuoja tobulėjimo prielaidų, paskatų ir veiksnių dimensiją. Šiame faktoriuje atsiskleidžia kiekvienam individui svarbūs tobulėjimo aspektai. Į faktorių patenka: vidiniai (intrinziniai) veiksniai, akcentuojantys individo kūrybiškumą, išoriniai veiksniai, kurie atspindi individo reakciją į kitų asmenų nuomonę, refleksija - individo susikurta mokymosi ir keitimosi situacija, apmąstant savo patirtį. Teoriškai yra prasminga, kad 3 kriterijai būtų - „vidiniai (intrinziniai) veiksniai: fantazija ir kūrybiškumas“, „išorinis pradas: tėvų, kolegų, moksleivių nuomonė“ ir „individualumas ir autorefleksija“ patenka į vieną faktorių.

6 lentelė

Diagnostinių blokų skalių ir subskalių faktorinė analizė

	F1	F2	F3	F4
Paaiškinta sklaida* (%)	20,24	13,68	11,9	10,89
F1 Pagrindinės MBO savybės				
Atvirumas informacijai ir idėjoms	0,91			
Inovacijos	0,89			
Moksleivių kompetencijų vystymo veiksniai	0,59			
Moksleivių poreikių refleksija	0,56			
F2 Tobulėjimo motyvai ir prielaidos				
Intrinziniai veiksniai: fantazija ir kūrybiškumas		0,73		
Išorinis pradas: tėvų, kolegų, moksleivių nuomonė		0,48		
Individualumas, autorefleksija		0,42		
F3 mokymosi aplinka				
Pedagoginis diskursas			0,72	
Mokymosi klimatas (santykiai gimnazijoje)			0,63	
Pedagogų edukacinė veikla			0,51	
F4 Pedagogo (psichologinis) portretas				
Autonomija ir individualizmas				0,76
Savęs tausojimas ir edukacinis reakingumas				0,71

* bendra faktoriaus paaiškinta sklaida 56,71 proc.

Trečias faktorius apima organizacijos klimato, probleminius socialinių santykių aspektus bei sprendimo galimybę – pedagoginį diskursą ir pedagogų edukacinę veiklą. F3 šiame Šiaulių miesto gimnazijų tyrime pavadintas „Mokymosi aplinka“.

Ketvirtas faktorius apima tokius kriterijus kaip: „savęs tausojimas ir edukacinis reakingumas“, „autonomija ir individualizmas“. Anot, Simonaitienės (2001), toks faktorius „kalba“ apie izoliacijos ir individualizmo dominavimą bei bendradarbiavimo sąmoningą vengimą ir

ignoravimą. Šis faktorius atskleidė gimnazijų kaip besimokančių organizacijų pedagogų psichologinį portretą.

Faktorinė analizė – empirinis statistinis metodas – parodė teoriškai prasmingą ir statiškai aiškia tyrimo Šiaulių mieste kintamųjų struktūrą. Tai leido dar kartą patvirtinti, jog B. Simonaitienės (2001) sudaryta mokyklos kaip besimokančios organizacijos vertinimo kriterijų sistema yra validi. Paminėtina, kad faktorizuojant skales ir subskales atskleistoji visuminė kintamųjų struktūra neatkartojė teoriškai suformuluotų penkių besimokančios organizacijos bruožų, tačiau atskleidė labai prasmingą mokyklos kaip besimokančios organizacijos bruožų struktūrą, kuri nepaneigia, o papildo besimokančios organizacijos kompetenciją švietimo institucijai būdingais ypatumais.

3.2. Pedagogų nuomonės ir demografinių kintamųjų ryšys

Tyrimo metu buvo siekiama surasti socialinius demografinius veiksnius, galinčius paaiškinti besimokančios organizacijos bruožų raiškos Šiaulių miesto gimnazijose ypatumus ir specifiką. Demografinių veiksnių - lytis, turimas diplomai, pedagoginė kvalifikacija, amžius, miestas/rajonas ir santykis su informacinėmis technologijomis (IT) - įtaka MBO raiškai buvo tikrinama diskriminantine analize bei neparametriniais Mann - Whitney ir Kruskal Wallis testais, pasirinkus ($p \leq 0,05$) reikšmingumo slenkstį.

Pabrėžtina, kad šiuo atveju nekalbama apie pritarimo ir nepritarimo pasireiškimą. BO požymiams pritaria dauguma respondentų, tačiau pritarimas gali būti intensyvesnis ir mažiau intensyvus, būtent šioje pritarimo intensyvumo skalėje ir yra ieškota nedidelių, tačiau statistiškai patikimų skirtumų, kurie tyrėjui leidžia formuluoti naujas hipotezes ateities tyrimams.

Viena iš hipotezių buvo ta, jog respondentų, pasižyminčių IT priemonių (kompiuteris, internetas ir elektroninis paštas) valdymu, mokymosi organizacijoje nuostata bei pritarimas BO bruožams bus išreikštas labiau nei tų, kurie nepasižymi minėtomis savybėmis. Tyrimo duomenys rodo (žr. 3.2.1 lentelę), kad iškeltoji hipotezė iš dalies pasitvirtino. Keturių požymių vertinimui šis sociodemografinis kintamasis įtakos turėjo.

Hipotezė, kad respondentų amžius įtakos jų nuomonę BO bruožų pasireiškimui atžvilgiu, taip pat pasitvirtino. Penkių požymių vertinimui šis sociodemografinis kintamasis įtakos turėjo. Išryškėjo tendencija - vyresni mokytojai kritiškiau vertina svarbiausius BO požymius.

Taip pat buvo kelta hipotezė, kad respondentų lytis gali įtakoti jų nuomonę BO fenomeno atžvilgiu. Keturių požymių vertinimui šis sociodemografinis kintamasis įtakos turėjo, tačiau labai ryškių vertinimo skirtumų nėra.

Hipotezė dėl įgyto diplomo įtakos pasitvirtino iš dalies. Trijų požymių vertinimui šis sociodemografinis kintamasis įtakos turėjo. Respondentai, turintys senojo pavyzdžio aukštojo

mokslo diplomus, yra pozityviau nusiteikę mokymosi ir kompetencijos plėtotei atžvilgiu, ir tai galima sieti su profesine konkurencija bei pokyčiais mokyklos kontekste ir supratimu, kad darbo vieta reikalauja naujos kompetencijos ir ją reikia plėtoti (7 lentelė).

7 lentelė

Sociodemografinių kintamųjų įtaka požiūriui į besimokančios organizacijos požymių raišką

Žymėjimas: - turi įtakos - neturi įtakos

Statistiniai kriterijai pagal Mann-Whitney ir Kruskal-Wallis, dvipusis testas, $p \leq 0,05$ pedagogų populiacija

	Skalių pavadinimai	Lytis	Diplomas	Pedag. Kvalif.	amžius	IT
		1	2	3	4	5
<i>SKALĖ „subjektyviai suvoktos tobulėjimo paskatos“</i>						
Subskalė	Vidiniai veiksniai: fantazija ir kūrybinės aspiracijos					
Subskalė	Išorinis pradas: tėvų, kolegų, moksleivių pozicija					
Subskalė	Inovacijos					
<i>SKALĖ „subjektyviai suvoktas atvirumas ir bendradarbiavimas“</i>						
Subskalė	Atvirumas informacijai ir idėjoms					
Subskalė	Pedagoginis diskursas					
Subskalė	Autonomija ir individualizmas					
<i>SKALĖ „mokymasis per veiklą, tyrimą, refleksiją“</i>						
Subskalė	Savęs tausojimas ir edukacinis reakcingumas					
Subskalė	Moksleivių poreikių refleksija ir kaitos nuostata					
<i>SKALĖ „mokytojų kompetencijų ugdymo (si) veiksniai“</i>						
Subskalė	Pedagogų edukacinė veikla					
Subskalė	Individualumas ir refleksija					
<i>SKALĖ „moksleivių kompetencijų ugdymo (si) veiksniai“</i>						
Subskalė	moksleivių kompetencijų ugdymo (si) veiksniai					
<i>SKALĖ „mokymosi klimatas organizacijoje: socialinių santykių prieiga“</i>						
Subskalė	mokymosi klimatas organizacijoje: socialinių santykių prieiga					
<i>SKALĖ „Europinės kalbos mokėjimas“</i>						
Subskalė	Europinės kalbos mokėjimas					

Tikrinant hipotezę, ar pedagoginė kvalifikacija turi įtakos vertinant BO požymių raišką gimnazijose, hipotezė nepasitvirtino, t.y. tyrimo duomenys nerodo išryškėjusių prasmingai interpretuotinių tendencijų.

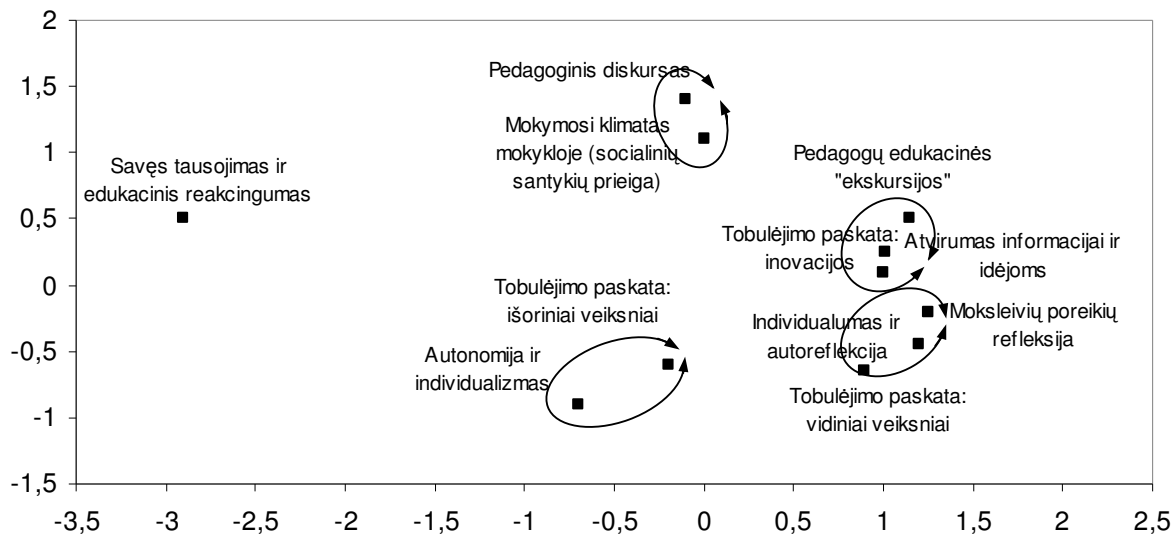
4. TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS: KINTAMŲJŲ KOMPLEKSINIAI STATISTINIAI SĄRYŠIAI

Tyrimo rezultatų interpretavimo metu ieškota visuminės ir apibendrintos BO požymių raiškos struktūros Šiaulių miesto gimnazijose. Naudotas daugiamačių skalių sudarymo metodas (Multidimensional Scaling MDS). Į MDS modelį įtraukta 12 skalių, modeliuojančių besimokančios organizacijos požymius gimnazijoje. MDS rezultatai, rodo nepakankamą modelio statistinį grynumą (Stress = 0,211; RSQ = 0,892), tačiau atsiskleidė savotiška gimnazijų kaip BO požymių struktūra.

Šio tyrimo duomenų išsidėstymas negali būti apibūdintas abstrakčiomis AKTYVUMO-PASYVUMO ir PUSIAUSVYROS dimensijomis, tačiau ryškus panašių požymių susigrupavimas. Atskleista, kad toks požymių derinys, kaip „pedagoginis diskursas“ ir „mokymosi klimatas mokykloje“ apsiungė į vieną grupę, ši grupė atspindi svarbią dimensiją -nuomonės turėjimą, kitų nuomonės gerbimą, mokymąsi vieniems iš kitų išsakant savo nuomonę ir išklausanč kitų.

Kita grupė – „inovacijos“, „edukacinė veikla“ ir „atvirumas informacijai ir idėjoms“. Ši grupė taip pat atspindi svarbią dimensiją - išorinių mokymosi stimulų ir organizacijos atvirumo, kad „žinios“, esančios už organizacijos ribų, tačiau reikšmingos organizacijos vystymuisi, patektų į organizaciją.

Trečia požymių grupė taip pat labai svarbi, nes ji jungia „individualumą ir autorefleksiją“, „moksleivių poreikių refleksiją“ ir „vidinius tobulėjimo veiksnius“ (19 pav.).



19 pav. MDS rezultatai (N=198)

Svarbus ir atstumas (atotrūkis) tarp besimokančios organizacijos požymių ir tokios dimensijos kaip „savęs tausojimas ir edukacinis reakcingumas“. Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad respondentų vertinimuose šios dimensijos sudaro du priešingus polius: „teigiamą“ besimokančiai organizacijai būdingų požymių kompleksą (*pedagoginį diskursą, mokymosi klimatą mokykloje,*

inovacijas, edukacinę veiklą, atvirumą informacijai ir idėjoms, individualumą ir autorefleksiją, moksleivių poreikių refleksiją ir vidinius tobulėjimo veiksmus) ir „neigiamą“ polių, kuriame vienas požymis, tačiau nederantis su mokyklos kaip besimokančios organizacijos idėja - savęs tausojimas ir edukacinis reakcingumas.

IŠVADOS

1. Ugdymo institucija, kaip besimokanti organizacija, suprantama kaip atvira informacijai bei pokyčiams institucija, veikianti pagal sisteminį besimokančios organizacijos modelį. Šis modelis akcentuoja 2 erdves: veiklos ir kaitos. Veiklos erdvei priklauso ugdymo institucijos architektūra, apimanti esminių idėjų sprendimus, inovacijas ir metodus jų pritaikymui. Kaitos erdvė – tai institucijos mokymosi ratas, kur svarbu vaidmenį atlieka gebėjimai, patirtis, suvokimas ir nuostatos. Visa tai formuoja organizacinį mokymąsi. Ugdymo institucijos kelias iki besimokančios organizacijos yra cikliškas: nuo fragmentinės mokyklos, turinčios mažai novatoriškos patirties, per projektų mokyklą, kur akcentuojama komandinė iniciatyva, iki besimokančios organizacijos, atviros tobulinimuisi, besiaiškinančios savo pranašumus ir trūkumus, motyvuotos, gebančios valdyti tobulinimo procesus.
2. Remiantis atlikta teorine analize, galima teigti, kad universalūs besimokančios organizacijos bruožai yra ugdymo institucijos strategijos, vizijos, veiklos uždavinių formavimas, komandinis bendradarbiavimas, ugdymo institucijos lankstumas ir atvirumas pokyčiams bei informacijai, jos rinkimas, vertinimas ir sklaida bei mokymąsi skatinančio klimato kūrimas, galimybės tobulėti suteikimas. Tai reiškia, kad pagrindiniai besimokančios organizacijos veiklos komponentai yra ugdymo institucijos kultūra ir politika, edukacinė aplinka, žmogiškųjų išteklių ugdymas bei materialiniai ir organizaciniai ištekliai, laiduojantys mokymąsi.
3. Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad Šiaulių miesto gimnazijų kaip besimokančių organizacijų bruožai nėra identiški teorinės analizės būdu suformuluotiems besimokančios organizacijos bruožams. Tačiau teorinio modelio ir empiriškai gautų faktų sugretinimas rodo artėjimo prie besimokančios organizacijos teorinio modelio tendenciją.
4. Pedagogų nuomonės apie *tobulėjimo paskatas* struktūroje išryškėjo vidinio ir išorinio prado dimensijos. Mokytojai yra "uždaresni" mokymosi partnerystėje kontaktams su kolegomis ir tėvais. Tyrimo duomenys skatina prielaidą, kad tyrime dalyvavę Šiaulių miesto gimnazijų pedagogai vertina vidinius tobulėjimo veiksnius (fantaziją ir kūrybines aspiracijas) ir kiek skeptiškiau vertina "inovacijas" kaip tobulėjimo veiksnį.
5. Mokyklos *atvirumo aplinkai ir veiklos lankstumo* nuostatoms tyrimo dalyviai linkę pritarti. Pažymėtina, kad pedagogų populiacijoje informacijos išorinė sklaida yra vertinama labiau, nei išorinės informacijos priėmimas į organizaciją. Išryškėjęs kritiškesnis požiūris į išorinės informacijos "tekėjimą" į gimnaziją rodo, kad gimnazija dar nepakankamai atvira institucija.
6. Itin kontraversiški yra požiūriai į bendrą veiklą (darbą grupėje). Tai liudija, kad ir Šiaulių miesto gimnazijose reali *partnerystė, bendradarbiavimas, diskusija ir t.t.* jei ir reiškiasi, tai ne visose veiklose, arba būdinga tik grupei entuziastų ir neapima visos organizacijos. Kitaip tariant, šie bruožai nėra tikroji besimokančios organizacijos kultūros norma.

7. Mokytojų kompetencijos plėtotės veiksmų vertinimas besimokančios organizacijos požymių aibę praturtino labai prasminga „pusiausvyros“ kategorija, t.y. mokymasis organizacijoje siejamas ne tik su išoriniais pradais (kitų nuomone, diskusija, bendradarbiavimu). Turėtų būti sudaromos sąlygos ir individualiam apmąstymui, diskusijai „su savimi“.
8. Tyrimo dalyvių (mokytojų, moksleivių ir švietimo ekspertų) nuostatų lygmeniu (vertinant besimokančios organizacijos veiklos bruožų raišką Šiaulių miesto gimnazijose) atributiniai besimokančios organizacijos požymiai leidžia teigti, jog egzistuoja socialinės faktinės prielaidos diegti besimokančios organizacijos konceptualias idėjas ir/ar modelius gimnazijose.
9. Didžioji dalis respondentų pritaria, kad intrinziniai veiksniai (fantazija, kūryba) bei išorinis pradai (tėvai, kolegos, moksleiviai) prisideda prie pedagogų tobulėjimo. „Pedagoginis diskursas“, kaip veiksnys pabrėžiantis atvirumo ir bendradarbiavimo poziciją, sulaukė respondentų pritarimo. „Moksleivių poreikių refleksijos ir kaitos nuostatos“ vertinimui pritarė kuriam beveik 62 proc. tiriamųjų. Akcentuojama individualaus mokymosi tradicija. Komandinis mokymasis, mokymasis partnerystėje, mokymasis naudojant aplinkos išteklius ir t.t. dar yra nepopuliarus. Vertindami mokymosi klimata ir socialinius santykius organizacijoje respondentai neakcentuoja problemos pasireiškimo.
10. Apibendrinus pedagogų populiacijos klasterinės analizės būdu gautus duomenis galima teigti, kad pirmas klasteris sujungė abstraktesnius ir daugiau apibendrintus besimokančios organizacijos bruožus: tobulėjimo paskatos, atvirumas informacijai ir idėjoms, edukacinė veikla, moksleivių kompetencijų vystymas, moksleivių poreikių refleksija ir kaitos nuostata, kaitos nuostata, mokytojų individualumas ir autorefleksija. Antras klasteris pagal klasterinę analizę apima tobulėjimo paskatas (išorinius veiksmus – tėvų, moksleivių, kolegų nuomonę), mokymosi klimata bei pedagoginį diskursą. Trečias klasteris apima autonomiją ir individualizmą, savęs tausojimą bei edukacinį reakcingumą.
11. Pirmas faktorius atspindi gimnazijų kaip besimokančių organizacijų plačiąją prasme dimensiją. Antras faktorius modeliuoja tobulėjimo prielaidų, paskatų ir veiksmų dimensiją. Trečias faktorius apima organizacijos klimato, probleminius socialinių santykių aspektus bei sprendimo galimybę – pedagoginį diskursą ir pedagogų edukacinę veiklą. Ketvirtas faktorius apima tokius kriterijus kaip: „savęs tausojimas ir edukacinis reakcingumas“, „autonomija ir individualizmas“. Faktoriinė analizė – empirinis statistinis metodas – parodė teoriškai prasmingą ir statiškai aiškų tyrimo Šiaulių mieste kintamųjų struktūrą.

REKOMENDACIJOS

1. Skeptiškas „inovacijų“ kaip asmeninio tobulėjimo vertinimas sukuria prielaidą rekomencijai. Gimnazijų vadovai turėtų taikyti skatinimo-motyvacijos sistemą pedagogams, naudojantiems informacines technologijas ir kitas inovacijas kaip mokymo/-si ar informacijos paieškos metodą. Ši skatinimo-motyvacijos sistema privalo būti paskelbta, kad gimnazijų pedagogai, ypač vyresnio amžiaus, būtų susipažinę ir jaustų poreikį inovacijoms (pvz.: informacinėms technologijoms) kaip asmeninio tobulėjimo veiksniai.
2. Tam, kad gimnazijos taptų pakankamai atviromis institucijomis, kas būdinga besimokančioms organizacijoms, tikslinga siūlyti Šiaulių miesto gimnazijų vadovams sukurti ir įdiegti informacijos judėjimo (sklaidos) sistemą, kuri užtikrintų ne tik pateikiamos informacijos išorinei aplinkai kokybę, bet ir akcentuotų gaunamos informacijos iš išorinės aplinkos reikšmę ir vertę, taip pat užtikrintų šios informacijos ciklišką judėjimą organizacijos (gimnazijos) viduje.
3. Kadangi vienas iš besimokančios organizacijos požymių yra partnerystė ir bendradarbiavimas, tai gimnazijų vadovai turėtų užtikrinti komandinio darbo efektyvumą savo institucijose. Vadovai turėtų organizuoti savo institucijos (gimnazijos) veiklą, akcentuodami ir besiorientuodami į pedagogų tarpusavio bendradarbiavimą bei partnerystę (pvz.: gimnazijos, kaip institucijos, savianalizės atlikimas, tyriminė veikla, pedagoginė-educacinė veikla ir t.t.).
4. Gimnazijų vadovai turėtų organizuoti seminarų ciklą apie besimokančias organizacijas, jų išskirtinius bruožus bei jų kūrimą, kad gimnazijų darbuotojai būtų pakankamai gerai susipažinę su besimokančios organizacijos idėja ir žinotų, kaip siekti besimokančios organizacijos tikslų.
5. Gimnazijų administracija turėtų pasirūpinti pedagogų savęs vertinimo (savianalizės) proceso organizavimu, savianalizės ataskaitų pateikimu bei rezultatų vertinimu.

LITERATŪRA

1. Addleson, M. (1994). *What is Learning Organization?*
(<http://psol.gmu.edu/Hoine/perspectives.nsf>) žiūrėta 2006-04-26.
2. Bujauskienė, V. (2001). Kodėl pagrindinė mokykla visuomenei nepatraukli? *Dialogas*, 21 (474).
3. Chapman, J. (1996). A New Agenda for a New Society. In Leithwood, et ai. (Eds.),
International Handbook of Educational Leadership and administration (part 1, p.27-59).
Kluwer Academic Publishers.
4. Ciemnolskytė, E. (2004). Vši Šiaulių universiteto mokslo ir technologijų parko įvaizdžio kūrimas.
Verslas, ekonomika ir vadyba, p. 182-188.
5. Dalin, P., RolffH. G., & Kleekamp, B. (1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius: Tyto Alba.
6. Delors, J. (1996). Learning: the Treasure within // Report to UNESCO of the International
Community on Education for the Twenty-first Century.
7. Čeikauskienė, M. (1997). Reklama ir firmos įvaizdis. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
8. Delors, J. (1996). Mokymasis- paslėptas lobis //Mokykla. -Nr. 4. P. 1-4.
9. Dixon, N. (1993). Organizational learning. Ottawa; Conference Board of Canada Report.
11-93.
10. Drūteikienė, G. (2004). Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema.. *Informacijos
mokslai*, 28, p.53-59.
11. Everard, B., Morris, G.. Efektyvus mokyklos valdymas. Kaunas, Poligrafija ir informatika, 1997
12. Fink, M., Stoll, L. (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius: Tyto Alba.
13. Fullan, M. (1998). Pokyčių jėgos. Vilnius: Tyto alba.
14. Hargreaves, A. (1999). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Vilnius: Tyto Alba.
15. Hargreaves, D., H. (1995). Naujasis profesionalizmas - profesinės ir institucinės kaitos
sintezė. Švietimo naujovės, 23, p. 27-46.
16. Hopenienė, R. (1998). Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui. *Ekonomika ir vadyba*
– 98. Kaunas: Technologija, p. 132-134.
17. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius: Tyto
alba.
18. Jazdauskaitė, V. (2004). Organizacijos įvaizdis. *Vadovo pasaulis*. Nr. 7-9.
19. Jucevičienė, P. (1994). *Demand for 'Self-Educational Organization Strategy at Lithuanian
Universities In Learning and Research in Working Life*.
20. Jucevičienė, P. (1997). Ugdymo mokslo raida: nuo pedagogikos iki šiuolaikinės
edukologijos. Kaunas: Technologija.
21. Kalvaitis, A. (2002). Bendrojo lavinimo mokyklos pedagogo veiklos modelis. (Tyrimo

- ataskaita). Vilnius: ŠMM švietimo plėtotės skyrius. (Švietimo plėtotės analizės skyrius) (http://www.smm.lt/reformos_d/file/Bl_mok_pdg^veiklmod.pdf) žiūrėta 2006-03-19.
22. Krasauskaitė, S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis. *Reklamos ir marketingo idėjos*. 1, p. 68-70.
 23. Lawrol, M., Handley, P. (1996). *The Creative Trainer*. The McGraw-Hill Companies.
 24. Lusthausas, Ch. (1997). Institucinės veiklos vertinimas. *Švietimo vadyba*. 1 dalis. - Vilnius: Solertija.
 25. Nias, J., Southwort, G., Yeomans, R. (1989). *Staff Relationship in Primary School*. London: Cassel.
 26. Papert S. *The Children Machine: Rethinking School in the Age of the Computer*. Basic Books, 1993
 27. Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (Eds). (1991). *Self-Development in Organizations*. London: McGraw-Hill.
 28. Pranskūnienė, E. (1999). Amžių sandūroje // *Mokykla*. - Nr. 10 (641). P. 9-13.
 29. Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2000). *Schools that learn. A Fifth Discipline Field book for Parents, Educators and Everyone Who Cares about Education*. New York; Doubleday.
 30. Senge, P., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (1994). *The Fifth discipline Field book: Strategies and Tools for Building a learning organization*. New York: Doubleday Currency.
 31. Simonaitienė, B. (2001a) Mokyklos kaip besimokančios organizacijos tyrimo metodologija: koncepcijos, kriterijai, indikatoriai // *Socialiniai mokslai / Kauno technologijos universitetas*. ISSN 1392-0758. 2001, nr. 2(28), p. 44-54.
 32. Simonaitienė, B. (2001). Besimokančios organizacijos veiklos bruožų raiška gimnazijoje. Daktaro disertacija, socialiniai mokslai, edukologija. Kauno technologijos universitetas.
 33. Simonaitienė, B. (2003) Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, bruožų raiška: moksleivių nuomonės tyrimas // *Pedagogika: mokslo darbai*. ISSN 1392-0340. 2003, nr. 65, p. 261-268.
 34. Simonaitienė, B., Targamadzė, V. (2002) Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas // *Tiltai / Klaipėdos universitetas*. ISSN 1392-3137. 2002, nr. 1(18), p. 95-105.
 35. Sudžius, V. (2002). Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės. *Verklas: teorija ir praktika*. T. 2, 1, p. 59-65.
 36. Šeputienė, J. (2003). Vidinis įmonės įvaizdis: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Humanitariniai ir socialiniai mokslai: 6-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“ medžiaga* [Vilnius, 2003-02-13]. Vilnius: Technika, p.136-140.

37. Tamošiūnas, T. (1999). Projektų metodas ugdymo praktikoje. Šiaulių universiteto leidykla.
38. Targamadžė, V. (1999). Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos išjudinimo į besimokančią organizaciją sąlygos. *Socialiniai mokslai*, 2 (15).
39. Toffler, A. (1980). *The third wave*. - William Collins & Sons Co.Ltd.
40. Townsend, T., Clarke, P., Ainscow, M. (1999). *Third Millenium Schools: a World of Differences in Effectiveness and Improvement*. Swets & Zeitlinger Publishers.
41. Videika, D. (2004). Kaip suformuoti teigiamą mokyklos įvaizdį? *Dialogas*, 14 (607), p.8.
42. Webster 's II New Riverside University Dictionary. (1984). USA: Houghton Mifflin Company.
43. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
44. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU leidykla.

f.2. Aš daugiau sužinau, kaip tobulinti savo mokytojavimą, skaitydamas specialią teminę literatūrą, nei kreipęsis patarimo į kolegą ar stebėdamas to darbą	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

III. MOKYMASIS PER VEIKLĄ, TYRIMAS, REFLEKSIJA

g.1. Manau, kad mokytojų atliekami tyrimai, jų sukurtos „mokymosi teorijos“ yra abejotinos žinios apie mokymąsi. Vadovėlių „tiesos“ vertingesnės ir patikimesnės.	5	4	3	2	1
g.2. Manau, kad mokytiis moksleiviai išmoka savaime , tam nereikia nei specialios disciplinos, nei specialaus mokytojų dėmesio bei pastangų.	5	4	3	2	1
g.3. Mokytiis "mano" metuose yra labai sunku. Tai vargina, reikalauja daug pastangų ir teikia mažai džiaugsmo	5	4	3	2	1
h.1. Mokytojui svarbu (būtina) domėtis, ko norėtų mokytiis moksleiviai, ar jo dėstomas dalykas tenkina jų poreikius	5	4	3	2	1
h.2. Mokytojui svarbu domėtis, kokius "reikalavimus" moksleiviams kelia nuolat kintanti aplinka (darbo rinka, universitetai ir kt.) ir aktyviai reaguoti į išorės pasikeitimus (pvz., kuriant naujus mokymosi modulius).	5	4	3	2	1
h.3. Dirbant klasėje natūralu patirti situacijas, kai nežinoma, kaip elgtis, i ar kitą, darbą padaryti, kai norima pasakyti "aš nemoku, nežinau"	5	4	3	2	1

IV. KAIP, JŪSŪ NUOMONE, MOKYTOJAI GALĖTŪ VYSTYTI SAVO GEBĖJIMUS IR KOMPETENCIJĄ ?

i.1. Kartu su mokyklos komanda vykdomi į kursus	1	2	3	4	5
i.2. Diskutuodami savo problemas su kolegomis	1	2	3	4	5
i.3. Mokyklai bendradarbiaujant su universitetais	1	2	3	4	5
j.1. Pavieniui lankydami specialius kursus ir seminarus, studijuodami literatūrą	1	2	3	4	5
j.2. kaupdami darbo patirtį ir apmąstydami	1	2	3	4	5

V. Problemos, su kuriomis susiduriate (arba ne) mokykloje.

Perskaite teiginius, *apibraukite skaičių, geriausiai atspindintį jūsų nuomonę*

Maža problema,	Nežinau ↓	Didelė problema
arba jos nėra	?	

k.1. Vadovai ir patys mokytojai „gaili“ pagyrimų, tačiau noriai kritikuoja, peikia, pastebi ir net pašiepia kitu klaidas	1	2	3	4	5
k.2. Vadovai ignoruoja mano siūlymus ir idėjas, o išsakyta kritika "grįžta bumerangu"	1	2	3	4	5
k.3. Informacija (pvz., apie atliekamus darbus, turimą patirtį, būsimus įvykius) yra sunkiai prieinama, atrodo, kad ji "laikoma sau", sąmoningai slepiama	1	2	3	4	5
k.4. Tarp mokytojų vyksta konkurencini kova, jokio geranoriškumo ir pagalbos, jokio noro apjungti (suvienyti) jėgas ar dalytis turimais ištekliais, klausytis kitų idėjų, siūlymų ar problemų	1	2	3	4	5
k.5. Kreipimasis patarimo ar pagalbos į kolegą yra vertinamas kaip neišmanymas ar kompetencijos stoka	1	2	3	4	5

k.6. Mokykloje labai sunku sutelkti žmones į grupę problemai spręsti ar užduočiai atlikti	1	2	3	4	5
k.7. Mokykloje neskiriama taiko atliktų darbų įvertinimui ir patirties apmąstymui, tai laikoma "betiksliau laiko švaistymu"	1	2	3	4	5
k.8. Mokykloje yra prastos mokymosi sąlygos mokytojams (pvz. skurdūs mokymosi išteklių: knygos, įranga ir kitos priemonės), vadovai neskatina mokytis. Ir nepalaiko besimokančiųjų	1	2	3	4	5
k.9. Mokykloje negaliu realizuoti savo sumanymų ir idėjų, nesijaučiu įnešanti(s) indėlį į mokyklos veiklą	1	2	3	4	5
k.10. Trūksta mąstymo įgūdžių, mokytojai nemoka tiek individualiai, tiek bendra) apmąstyti klases ar mokyklos įvykius, analizuoti klaidas, įvertinti pasiekimus	1	2	3	4	5

Atsakykite į keletą klausimų apie save. Atsakymą žymėkite taip

Jūsų lytis:

vyras

moteris

Jūsų pedagoginio darbo stažas.....m.

<p>Jūsų pedagoginė kvalifikacija:</p> <p>jaunesnioji(ysis) mokytoja (as) <input type="checkbox"/></p> <p>mokytoja(as) vyr. mokytoja(as) <input type="checkbox"/></p> <p>mokytoja(s) metodininkė(as) <input type="checkbox"/></p> <p>mokytoja(s) ekspertė(as) <input type="checkbox"/></p>	<p>Jūsų išsilavinimas (diplomas):</p> <p><input type="checkbox"/> - bakalauras</p> <p><input type="checkbox"/> - magistras</p> <p><input type="checkbox"/> - seno pavyzdžio aukštojo mokslo diplomo turėtoja(s)</p> <p><input type="checkbox"/> - mokslų daktaras</p> <p><input type="checkbox"/> - aukštesniosios mokyklos diplomas</p> <p><input type="checkbox"/> - diplomo neturiu</p>	<p>Jūsų amžius</p> <p><input type="checkbox"/> 20 - 29 metai</p> <p><input type="checkbox"/> 30 - 39 metai</p> <p><input type="checkbox"/> 40 - 49 metai</p> <p><input type="checkbox"/> 50 ir daugiau</p>
--	---	---

Baigta aukštoji (aukštesnioji) mokykla (įrašykite)

Ar Jus naudojate kompiuterį (ir asmeniniais, ir darbo reikalais)?

Taip

Ne

Ar Jus naudojate elektroninio pašto paslauga (ir asmeniniais, ir darbo reikalais)? _____

Taip

Ne

Ar Jūs naudojate internetu (ir asmeniniais, ir darbo reikalais)?

Taip

Ne

