

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

Raimonda Aušbikavičienė, Aušrinė Gumuliauskienė  
Šiaulių universitetas, Edukologijos fakultetas

## Įvadas

Šiuolaikinėje visuomenėje mokymasis tampa esmine individo sėkmingos karjeros, organizacijos konkurencinėmis sąlygomis išlikimo priežastimi, todėl nebegalima mokymosi sieti tik su keliomis specialiomis institucijomis ar vienu gyvenimo periodu. Mokymasis turi vykti nuolat, tai yra kiekvieno – tiek individo, tiek organizacijos – siekis ir egzistavimo būdas. Nuolatinė kaita, reformos kelia naujus reikalavimus žmogui ir organizacijai, tad ir ikimokyklinio ugdymo institucija, norėdama išlikti paklausi, privalo tobulėti, tapti kokybiškai nauja organizacija, gebanti formuluoti veiklos tikslus, kurti viziją bei parengti jos realizavimo strategiją. Pasak N. Kudokienės, A. Juodaitytės (2005), besimokanti organizacija kryptingai auga, gerai suvokia tikrovę ir padėti, ji efektyviai, produktyviai ir lanksčiai planuoja, joje vyrauja nuolatinė plėtra, tobulėjimas ir mokymasis.

Mokslinėje literatūroje edukologijos bei vadybos temomis daug dėmesio skiriama besimokančios organizacijos problematikai. Mokyklą, kaip mokymosi organizaciją, analizuoja M. Fullan (1998), P. Dalin, H. G. Rolff, B. Kleekamp (1999). Besimokančios bendruomenės kūrimo prielaidas nagrinėja L. Stoll, D. Fink (1998); mokymasis organizacijoje kaip kaita akcentuojama A. Hargreaves (1999) ir kitų autorių darbuose. Lietuvoje besimokančios organizacijos idėja, koncepcija ir jos diegimo būdai tyrinėjami šių mokslininkų: V. Targamadžė (1998) nagrinėjo Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos išjudinimo į besimokančią organizaciją sąlygas, B. Simonaitienė (2003) – besimokančios organizacijos veiklos bruožų raišką gimnazijoje, N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) – mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijas. Tačiau ikimokyklinio ugdymo institucijos, kaip besimokančios organizacijos, tyrimų neaptikta. Atsižvelgus į tai, iškelta **tyrimo problema**: Ar šiandieninės ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra besimokančios organizacijos? Kokie besimokančios organizacijos požymiai joms būdingi?

**Tyrimo objektas**: Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos, požymiai.

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

**Uždaviniai**: Mokslinės informacijos šaltinių pagrindu išanalizuoti įvairias besimokančios orga-

nizacijos sampratas; išskirti ir apibūdinti esminius besimokančios organizacijos požymius; nustatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos, vertinimo tendencijas.

**Metodai**: mokslinės literatūros analizė; anketinė apklausa; statistinė duomenų analizė. Anketa sudaryta remiantis A. Juodaitytės, N. Kudokienės (2005, p. 38) straipsnio „Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos“ idėjomis bei teorine medžiaga (Targamadžė, 1999; Simonaitienė, 2003; Stoll, Fink, 1998; Senge, 1990 ir kt.).

**Tyrimo imtis**. Tyrime dalyvavo 199 penkiolikos Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojai. Iš jų 19 vadovų (direktoriai ir pavaduotojai ugdymui) ir 180 pedagogų.

## Besimokančios organizacijos samprata

Lietuvoje ypač domimasi šių dienų fenomenu – besimokančia organizacija. Anot N. Kudokienės (2005), terminas „besimokanti organizacija“ yra naujadaras mokslinėje literatūroje ir realioje organizacijų praktikoje. Mokslininkai gilinasi į besimokančios organizacijos sampratą, tačiau nėra visuotinai priimtos šio termino reikšmės. Kiekvienas autorius minėtą sąvoką apibrėžia savaip, tačiau daugelis sutaria, jog besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri mokosi ir kuri skatina mokytis savo žmones.

Besimokančios organizacijos sąvoka dažnai pateikiama kaip bendras apibūdinimas, akcentuojant vieną ar keletą esminių požymių (Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999). Pažymima, kad tokiose organizacijose įprasta palankiai sutikti pokyčius, jos daugiau eksperimentuoja ir skatina bandyti, mėginti.

P. Dalin, H. G. Rolff ir B. Kleekamp (1999) teigia, jog besimokanti švietimo įstaiga yra ta, kuri vertina moksleivių, tėvų ir mokytojų poreikius. Anot N. Kudokienės, A. Juodaitytės (2005, p. 35), „besimokančioje organizacijoje yra visiškai kitokia mokyklos kultūra, kurioje iniciatyva, kūrybingumas, ugdymas bei kaita yra viduje vyraujančios normos“. Akivaizdu tai, jog besimokančioje organizacijoje nuolatinė kaita yra būtina ir ji turi būti lyg „vyraujanti norma“.

1 lentelėje pateikta keletas besimokančios organizacijos apibūdinimų. Juose išryškėja besimokančios organizacijos sampratos daugiamačiškumas.

1 lentelė. *Mokslinėje literatūroje pateikiami besimokančios organizacijos apibūdinimai*

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

Daugelis autorių konstatuoja faktą, jog mokymasis yra esminė besimokančios organizacijos vertybė, nuo kurios gali priklausyti organizacijos elgsena, efektyvumas bei kultūra. Todėl mokymasis akcentuojamas bene visuose pateiktuose besimokančios organizacijos apibūdinimuose.

### Tyrimo rezultatai

#### *Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos, požymių raiškos vertinimas*

Tyrimu siekta išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos, požymių raišką. Išanalizavus mokslinę literatūrą, respondentų vertinimui buvo pateikta 12 besimokančios ikimokyklinio ugdymo įstaigos požymių / kriterijų: darbuotojų dalyvavimas strategijos kūrimo ir politikos formavimo procesuose; dalyvavimas įstaigos valdyme; informacijos prieinamumas; kontrolės sistemos ugdomasis pobūdis; bendradarbiavimas; darbuotojų skatinimo sistema; darbuotojų iniciatyvos, novacijų, pokyčių skatinimas; informacijos apie išorinę aplinką panaudojimas; tarporganizacinis moky-

masis; ugdymąsi skatinantis organizacijos klimatas; tobulinimosi galimybės.

**Pirmuoju** kriterijumi siekta išsiaiškinti vadovų ir pedagogų nuomonę apie darbuotojų dalyvavimą strategijos kūrimo procese. 2 lentelėje pateiktas respondentų vertinimo procentinis pasiskirstymas pagal trijų lygių skalę – *taip, abejoju, ne*. Daugiausia – 89,5 proc. vadovų ir 88,1 proc. pedagogų sutinka, jog strategija, vizija, tikslai ir uždaviniai formuojami dalyvaujant visiems organizacijos nariams. Tai rodo, jog šis besimokančios organizacijos požymis būdingas tirtoms ikimokyklinio ugdymo įstaigoms. Vadinasi, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai ir pedagogai suvokia visos bendruomenės dalyvavimo svarbą, formuojant bendrus tikslus, kuriant viziją. Tik maža dalis vadovų (10,5 proc.) ir pedagogų (8,5 proc.) šiam teiginiui nepritarė.

Įvertinus tai, galima daryti prielaidą, jog beveik kiekvienas ikimokyklinio ugdymo įstaigos narys dalyvauja organizacijos strategijos kūrimo procese, kuris suvokiamas kaip galimybė mokytis, plėsti savo kompetencijas, sistemiškai pažinti savo organizaciją, gebėti vertinti jos dabartį ir projektuoti raidos perspektyvas.

2 lentelė. *Darbuotojų dalyvavimas strategijos kūrimo vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu (proc.)*

Strategijos kūrimas	Pedagogai (N = 180)			Vadovai (N = 19)		
	<i>Taip</i>	<i>Abejoju</i>	<i>Ne</i>	<i>Taip</i>	<i>Abejoju</i>	<i>Ne</i>
Strategija, vizija, tikslai ir uždaviniai formuojami dalyvaujant visiems organizacijos nariams	88,1	3,4	8,5	89,5	–	10,5

**Antruoju** kriterijumi išsiaiškinta respondentų nuomonė apie galimybę dalyvauti įstaigos politikos formavimo procese. Visi vadovai (3 lentelė) į abu teiginius atsakė pozityviai. Tai rodo, jog vadovai kiekvienam darbuotojui sudaro galimybes dalyvauti ir teikti pasiūlymų dėl ugdymo įstaigos politikos. Dauguma pedagogų (90,4 proc.) mano, jog turi galimybę dalyvauti strategijos kūrimo procese bei teikti pasiūlymų (92,5 proc.).

N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) tyrė pedagogų ir mokinių įtraukimą į politikos formavimą ir išsiaiškino, kad mažiau nei trys ketvirtadaliai (70 proc.) mokytojų įsitikinę, jog mokyklos nariai padeda formuoti mokyklos politiką. Lyginant tyrimų rezultatus, paaiškėjo, jog ne tik mokyklos, bet ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai dalyvauja ugdymo įstaigos politikos formavime. Akivaizdu, kad minėtas požymis būdingas ikimokyklinio ugdymo įstaigai.

3 lentelė. *Politikos formavimas vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu* (proc.)

Politikos formavimas	Pedagogai (N = 180)			Vadovai (N = 19)		
	Taip	Nežinau	Ne	Taip	Nežinau	Ne
Darbuotojas turi galimybę dalyvauti kuriant ugdymo įstaigos politiką	90,4	4,5	5,1	100	–	–
Darbuotojas turi galimybę teikti pasiūlymų dėl ugdymo įstaigos politikos	92,5	6,3	1,1	100	–	–

**Trečiuoju** kriterijumi siekta išsiaiškinti, ar darbuotojai turi galimybę dalyvauti įstaigos valdyme. Net 94,7 proc. vadovų pažymi, jog darbuotojai turi tokią galimybę. Iš pateiktų tyrimo duomenų (4 lentelė) matyti, jog didžioji dalis pedagogų pritaria pirmam (87,4 proc.) ir antram teiginiui (88,2 proc.).

Tik maža tiriamųjų dalis (2,3 proc.) nesutinka, jog ir jie turi galimybę vertinti veiklą.

Galima daryti prielaidą, jog šis besimokančios organizacijos požymis būdingas ikimokyklinio ugdymo įstaigai, nes tiek vadovai, tiek pedagogai pritaria galimybei dalyvauti įstaigos valdyme, kuris šiuo atveju konkretizuojamas kontrolės funkcija.

4 lentelė. *Dalyvavimas įstaigos valdyme vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu* (proc.)

Dalyvavimas įstaigos valdyme	Pedagogai (N = 180)			Vadovai (N = 19)		
	Taip	Nežinau	Ne	Taip	Nežinau	Ne
Darbuotojai turi galimybę dalyvauti veiklos vertinime	87,4	10,3	2,3	94,7	5,3	–
Darbuotojai gali dalyvauti priimant organizacijos sprendimus	88,2	5,9	5,9	100	–	–

Tyrimu siekta sužinoti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojams prieinama jų veiklos plėtoje reikalinga informacija. Tiek vadovai, tiek pedagogai informacijos prieinamumą vertina panašiai, t. y. 89,5 proc. vadovų ir 83,3 proc. pedagogų mano, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje duomenys ir informacija apie įstaigą yra prieinami. Tik maža dalis vadovų (5,3 proc.) ir pedagogų (9,8 proc.) nežino arba nepitaria teiginiui. Be to, iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, kad beveik trys ketvirtadaliai (73,7 proc.) vadovų ir pedagogų (74,0 proc.) pritaria, jog gali naudotis informacinėmis technologijomis, esančiomis ugdymo įstaigoje.

Tačiau daugiau nei ketvirtadalis (26,3 proc.) vadovų nemano, kad darbuotojai gali naudotis kom-

piuteriais. Panašus procentinis pasiskirstymas ir tarp pedagogų (23,2 proc.). Akivaizdu, jog šiandieninės ikimokyklinio ugdymo įstaigos dar stokoja technologinių resursų.

Išanalizavus vertinimus, susijusius su informacijos prieinamumu, nustatyta, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulėja, gausėja informacinių technologijų, darbuotojai gauna grįžtamąjį ryšį bei informaciją apie ugdymo įstaigos veiklos kokybę, tačiau išlieka aktuali apsirūpinimo informacinėmis / komunikacinėmis technologijos problema. Tai daro įtaką informacinės / komunikacinės sistemos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje funkcionavimo efektyvumui ir neabejotinai turi reikšmės mokymosi galimybių plėtojei.

5 lentelė. *Informacijos prieinamumas vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu* (proc.)

Informacijos prieinamumas	Pedagogai (N = 180)			Vadovai (N = 19)		
	Taip	Nežinau	Ne	Taip	Nežinau	Ne
Bendruomenės nariams yra prieinama informacija ir duomenys apie įstaigą	83,3	6,9	9,8	89,5	5,3	5,3
Darbuotojai gali naudotis įstaigos kompiuteriais	74,0	2,8	23,2	73,7	–	26,3
Organizacijoje darbuotojai gali naudotis intranetu	61,7	2,9	35,4	57,9	–	42,1
Darbuotojai gauna žinias apie savo veiklos kokybę	95,5	2,8	1,7	100	–	–
Darbuotojai gauna informaciją apie organizacijos veiklą	97,7	2,3	–	100	–	–

**Penktuoju** kriterijumi siekta išsiaiškinti, kokiais būdais organizuojama kontrolė ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Anot A. Arbačiausko (1996), kontrolė besimokančioje organizacijoje turi padėti darbuotojams susipažinti su pasiektais rezultatais ir orientuoti į esamos padėties tobulinimą. Iš 6 lentelė-

je pateiktų duomenų akivaizdu, jog darbuotojų dalyvavimą veiklos vertinime, kaip mokymąsi, pripažįsta 78,9 proc. vadovų ir 73,4 proc. pedagogų. Maža dalis vadovų (15,8 proc.) ir pedagogų (23,7 proc.) nežino, ar dalyvavimas veiklos vertinime yra mokymasis. Tai rodo, jog kai kuriose ikimokyklinio ugdymo

įstaigose savo veiklos vertinimas bei pedagoginės veiklos analizė netraktuojami kaip tobulėjimas, t. y. mokymasis, įgyjant naujos patirties, kompetencijų.

Kontrolės sistema neišivaizduojama be vadovo. Jis stebi ir vertina pedagoginę veiklą. Tai patvirtina 94,7 proc. ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų, 94,9 proc. pedagogų. 5,3 proc. vadovų nežino, ar jie stebi ir vertina pedagoginę veiklą. Yra pedagogų

(5,1 proc.), įsitikinusių, jog jų pedagoginės veiklos vadovai nestebi.

Galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose dauguma pedagogų geba vertinti savo veiklą, atlikti jos analizę. Tačiau ne visais atvejais pedagoginė veiklos analizė traktuojama kaip tobulėjimas ir tai rodo, kad vertinimo procesui nebūdingas ugdomasis pobūdis.

6 lentelė. *Kontrolės sistemos ypatumai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu* (proc.)

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

**Šeštuoju** kriterijumi tikėtasi išaiškinti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaiga bendradarbiauja su to paties tipo švietimo įstaigomis bei kitomis mokymo paslaugas teikiančiomis organizacijomis.

Bendra veikla (bendradarbiavimas) sudaro sąlygas tobulėti vadovams ir pedagogams, mokytis vieniems iš kitų. Vertinant šį besimokančios ikimokyklinio ugdymo įstaigos požymį, vadovų ir pedagogų nuomonės beveik nesiskyrė. Net 89,5 proc. vadovų ir 84,6 proc. pedagogų (7 lentelė) bendradarbiauja su vietinės valdžios institucijomis (savivaldybe, seniūnija), o su miesto institucijomis (mokyklomis, universitetu ir kt.) bendradarbiauja visi vadovai (100 proc.) ir dauguma pedagogų (94,9 proc.). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų nuomone, glaudžiausiai bendradarbiaujama su mokyklomis.

Visi ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai pritaria, jog darbuotojai dalijasi informacija bei igū-

džiais ir, reikalui esant, padeda vieni kitiems. Panašus ir pedagogų procentinis pasiskirstymas (94,3 proc.). Remiantis pedagogų vertinimu (93,8 proc.), ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, tampančioje besimokančia organizacija, būdingas ne tik komandinis darbas, bet ir nuolatinis dalijimasis gerąja patirtimi (96,0 proc.), tačiau 10,5 proc. vadovų šito negali patvirtinti. Taigi, dešimtadalis tyrimo dalyvių nėra tikri dėl minėtų besimokančios organizacijos požymių raiškos jų įstaigose.

Galima teigti, jog dauguma tyrime dalyvavusių ikimokyklinio ugdymo institucijų diegia naujus mokymosi būdus, komandinį darbą, bendradarbiavimą organizacijos viduje ir tarp institucijų, o tai plečia gerosios patirties sklaidos galimybes ir leidžia kaskart tobulinti turimas bei įgyti naujų kompetencijų, tuo sudarant prielaidas ugdymo kokybei gerinti.

7 lentelė. *Bendradarbiavimo ypatumai vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu* (proc.)

Bendradarbiavimas	Pedagogai (N = 180)			Vadovai (N = 19)		
	Taip	Nežinau	Ne	Taip	Nežinau	Ne
Darbuotojai supranta vieni kitų vertybes ir tikslus	86,9	10,9	2,3	84,2	10,5	5,3
Darbuotojai dalijasi informacija ir reikalui esant padeda vieni kitiems	94,3	4,6	1,1	100	–	–
Organizacija bendradarbiauja su vietinės valdžios institucijomis	84,6	13,7	1,7	89,5	5,3	5,3
Organizacija bendradarbiauja su mokyklomis, universitetais ir kt.	94,9	4,5	0,6	100	–	–
Organizacijai būdingas komandinis darbas	93,8	5,1	1,1	89,5	10,5	–
Organizacijoje dalijamasi gerąja patirtimi	96,0	1,7	2,3	89,5	10,5	–

**Septintuoju** kriterijumi aiškintasi, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigoje taikoma skatinimo sistema. Daugiau nei pusė vadovų (68,4 proc.) ir pedagogų (53,6 proc.) nurodė, jog organizacija neturi darbuotojų skatinimo sistemos. 47,4 proc. vadovų pareiškė taikantys įvairias skatinimo formas, tiek pat vadovų nepatvirtino tokio fakto. Pedagogų nuomone (54,1 proc.), skatinimo formos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje netaikomos. Anot vadovų (52,6 proc.), dažniausiai apsiribojama padėkomis už gerą darbą.

Didžioji dalis (72,8 proc.) pedagogų tam nepritaria.

Apibendrinus vadovų ir pedagogų vertinimus, išryškėjo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose tokios skatinimo formos, kaip antai: priedai prie atlyginimų ar komandiruotės į užsienio šalis, nepraktikuojami.

Tik dalis vadovų savo darbuotojus skatina padėkomis už gerą darbą. Akivaizdu, kad iš tiesų ikimokyklinio ugdymo įstaigose nėra lanksčios ir inovatyvios darbuotojų skatinimo sistemos. Už papildomą veiklą organizacijoje neatlyginama ne tik finansiš-

kai, bet ir moraliai (padėkas už gerą darbą taiko tik pusė apklaustų vadovų). N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) teigė, jog ir besimokančioje mokykloje trūksta lanksčios atlygio sistemos, t. y. pasigendama skatinimo formų įvairovės.

Pateikti tyrimų duomenys leidžia daryti prielaidą, kad minėtų tipų švietimo organizacijos, siekda-

mos tapti besimokančiomis organizacijomis, turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų skatinimo formų paieškoms. Jos sietinos su besimokančios organizacijos vertybėmis (pvz., galimybių darbuotojų saviraiškai ir karjerai sudarymas, galimybių tobulintis ne tik mieste, bet ir šalies ar tarptautiniu mastu sudarymas ir t. t.).

8 lentelė. *Darbuotojų skatinimo sistemos ypatumai vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu* (proc.)

Darbuotojų skatinimo sistema	Pedagogai (N = 180)			Vadovai (N = 19)		
	Taip	Nežinau	Ne	Taip	Nežinau	Ne
Ugdymo įstaigoje taikoma daug būdų darbuotojų savarankiškumui, iniciatyvai skatinti	72,2	11,4	16,5	52,6	5,3	42,1
Taikomos įvairios skatinimo formos (atlyginimo priedai, padėkos už gerą darbą, komandiruotės į užsienio šalis ir t. t.)	40,6	5,3	54,1	47,4	5,3	47,4
Priedai prie algos	1,7	–	98,3	5,3	–	94,7
Padėkos už gerą darbą	27,2	–	72,8	52,6	–	47,4
Komandiruotės į užsienio šalis	2,2	–	97,8	–	–	–
Organizacija turi darbuotojų skatinimo sistemą	26,8	19,6	53,6	26,3	5,3	68,4

Tyrimu siekta išsiaiškinti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigoje skatinama darbuotojų iniciatyva, novacijos, pokyčiai. Iš 9 lentelėje pateiktų duomenų išryškėja, jog beveik visi vadovai (94,7 proc.) ir pedagogai (90,3 proc.) pritaria, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sudaromos sąlygos dirbti individualiai. Ikimokyklinio ugdymo institucijoje, pasak vadovų (89,5 proc.), darbuotojai skatinami teikti pasiūlymus, apie tai užsimena 83,7 proc. pedagogų. Mažiausias procentinis pasiskirstymas teiginiui „Eksperimentų toleravimas bei skatinimas“.

Daugiau nei du trečdaliai (68,4 proc.) vadovų toleruoja eksperimentus bei juos skatina ikimokykli-

nio ugdymo įstaigoje. Tam nepritaria ir apie juos nežino beveik penktadalis vadovų (15,8 proc.). Beveik trys ketvirtadaliai pedagogų (71,2 proc.) mano, jog jie skatinami eksperimentuoti.

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga, ieškanti būdų tapti besimokančia organizacija, teikia galimybių kiekvienam darbuotojui veikti ir dirbti individualiai, savarankiškai. Taip sudaromos prielaidos kūrybiškumui plėtoti, profesiniam meistriškumui tobulinti. Eksperimentai ikimokyklinio ugdymo įstaigose retoki. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose išlaikoma individualizmo ir bendruomeniškumo dėmė įgalina siekti aukštesnių veiklos rezultatų.

9 lentelė. *Darbuotojų iniciatyvos, novacijų, pokyčių skatinimas vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu* (proc.)

Darbuotojų iniciatyvos, novacijų, pokyčių skatinimas	Pedagogai (N = 180)			Vadovai (N = 19)		
	Taip	Nežinau	Ne	Taip	Nežinau	Ne
Darbuotojai skatinami teikti pasiūlymų darbui efektyvinti	83,7	11,0	5,2	89,5	10,5	–
Galimybė veikti ir dirbti individualiai	90,3	8,5	1,1	94,7	5,3	–
Eksperimentų toleravimas bei skatinimas	71,2	19,4	9,4	68,4	15,8	15,8

**Devintuoju** anketos teiginiu siekta išsiaiškinti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaiga reaguoja į išorinėje aplinkoje vykstančius pokyčius. Tyrimo rezultatai rodo, jog vadovai ir pedagogai labai nevienodai vertina šio požymio raišką. Didžioji dalis pedagogų (90,8 proc.) nuolat domisi kintančia aplinka. Mažiau dėmesio tam skiria vadovai (78,9 proc.). Dešimtadalis tyrime dalyvavusių vadovų (10,5 proc.) nurodė visai nesidomintys kintančia aplinka. Kad ikimokyklinio ugdymo institucija, siekdama tapti besimokančia organizacija, turi nuolat reaguoti į kintančią aplinką, tam pritaria abi respondentų grupės. Iš 10 lentelėje pateiktų duomenų aiškėja, jog pedagogai

abu teiginius vertina didesne procentine išraiška nei vadovai. Dauguma pedagogų (90,3 proc.) ir vadovų (84,2 proc.) nurodo, kad geba rinkti informaciją iš aplinkos ir analizuoti ją.

N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005) šį besimokančios organizacijos požymį tyrinėjo mokytojų ir moksleivių bendruomenėse. Išaiškėjo, jog „beveik du trečdaliai (66 proc.) mokytojų domisi, kokius „reikalavimus“ kelia nuolat kintanti aplinka ir nuolat reaguoja į išorės pasikeitimus“ (p. 41). Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pedagogai labiau nei mokykloje domisi ir reaguoja į išorės pokyčius. Tai gali sąlygoti ankstesni švieti-

mo reformos įgyvendinimo žingsniai ikimokyklinio ugdymo įstaigose nei bendrojo lavinimo mokyklose. Šiuolaikinės švietimo organizacijos tampa vis labiau

priklausomos nuo aplinkos pokyčių ir reikalavimų, todėl santykio su išorine aplinka harmonizavimas yra aktuali visų švietimo institucijų problema.

10 lentelė. *Informacijos apie išorinę aplinką rinkimas vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu* (proc.)

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

**Remiantis dešimtuju** kriterijumi, nagrinėta tarporganizacinio mokymosi raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Kaip matyti iš 11 lentelėje pateiktų duomenų, didžioji dalis vadovų ir pedagogų daug dėmesio skiria dalyvavimui įvairiuose renginiuose ir bendruomeniniuose projektuose. Tai rodo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos noriai įsilieja į bendruomeninę veiklą, rūpinasi savo atvirumu visuomenei, vysto socialinę partnerystę. Visi vadovai ir 85,0 proc. pedagogų pritaria, jog ikimokyklinio ugdymo institucijoje susitinkama su įvairių organizacijų atstovais.

Taigi, dalyvavimas renginiuose, dalijimasis patirtimi su kitų organizacijų atstovais yra ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos, požymis. Vadovų vertinimo procentinė išraiška didesnė nei pedagogų.

Apibendrinant tyrimo duomenis, akcentuotina, jog tobulintina sritis, kurią ikimokyklinio ugdymo įstaigai reikėtų labiau domėtis, – tai tarpinstitucinis bendradarbiavimas, įgalinantis mokyti iš įvairių organizacijų veiklos, bendrų projektų, tyrimų.

11 lentelė. *Tarporganizacinis mokymasis vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu* (proc.)

Tarporganizacinis mokymasis	Pedagogai (N = 180)			Vadovai (N = 19)		
	Taip	Nežinau	Ne	Taip	Nežinau	Ne
Įstaiga dalyvauja renginiuose, projektuose	98,8	0,6	0,6	100	–	–
Susitinkama su organizacijų atstovais, dalijamasi idėjomis ir praktiniais pasiekimais	85,0	9,8	5,2	100	–	–
Už įstaigos ribų vykdomi bendri projektai bei tyrimai	81,3	10,8	8,0	84,2	–	15,8
Kolegos mokosi iš Jūsų organizacijos veiklos	77,8	21,6	0,6	78,9	15,8	5,3

**Vienuoliktuoju** kriterijumi siekta nustatyti ugdymąsi skatinantį ikimokyklinio ugdymo organizacijos klimata. Išaiškėjo, jog dažniausiai darbuotojai skatinami kartu spręsti kilusias problemas. Tam pritarė visi vadovai ir dauguma (94,8 proc.) pedagogų. Vieną svarbiausių besimokančios organizacijos požymių – geros mokymosi sąlygos įstaigoje – daugiau nei pusė vadovų ir pedagogų vertina palygint maža procentine išraiška. Galima daryti prielaidą, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje nėra itin gerų mokymosi sąlygų darbuotojams.

N. Kudokienės, A. Juodaitytės (2005) tyrimas aukščiau minėtu aspektu taip pat parodė, jog šiuolaikinėje mokykloje irgi neskatinamas, nepalaikomas mokymosi procesas, nesudaromos sąlygos mokyti ir tobulėti. Taigi, galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kaip ir bendrojo lavinimo mokyklose, nepakankamai skiriama dėmesio darbuotojų

mokymosi sąlygoms (trūksta įrangos, metodinės literatūros ir t. t.) ir ugdymąsi skatinančio klimato plėtotėi. Tiesa, tyrimo duomenimis, dauguma vadovų (89,5 proc.) skatina darbuotojus mokytis ir tik apie dešimtadalis (10,5 proc.) nepatvirtina tai darantys. Beveik tiek pat pedagogų pritaria, jog yra skatinami mokyti.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima konstatuoti, kad respondentai panašiai vertina šiuos besimokančios organizacijos požymius: pagalbą vienas kitam, organizacijos narių skatinimą kartu spręsti problemas, komandinį darbą. Tik neryškiai mažiau pedagogai nei vadovai teigiamai vertina minėtus požymius. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose vertinamas bendradarbiavimas, vyrauja kolegialūs santykiai. Šių institucijų kultūrai būdingos tradicijos, saviti atributai.

12 lentelė. *Ugdymąsi skatinantis organizacijos klimatas vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu (proc.)*

Ugdymąsi skatinantis organizacijos klimatas	Pedagogai (N = 180)			Vadovai (N = 19)		
	Taip	Nežinau	Ne	Taip	Nežinau	Ne
Vadovų skatinimas mokytis ir besimokančiųjų palaikymas	89,1	4,0	6,9	89,5	10,5	–
Geros mokymosi sąlygos, kvalifikacijos tobulinimo galimybės	66,5	21,8	11,8	57,9	15,8	26,3
Organizacijos narių pagalba vienas kitam	93,2	4,0	2,8	100	–	–
Darbuotojai skatinami kartu spręsti iškilusias problemas	94,8	4,6	0,6	100	–	–
Organizacija turi savitų tradicijų, atributų	90,3	6,3	3,4	89,5	5,3	5,3
Ugdymo įstaigoje vyrauja kolegialūs santykiai	85,8	11,2	3,0	84,2	10,5	5,3
Bendravimas ir bendradarbiavimas yra ugdymo įstaigos vertybė	88,5	9,2	2,3	89,5	5,3	5,3

**Tyrimu siekta** sužinoti vadovų ir pedagogų nuomonę apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimosi galimybes visiems (13 lentelė). Visi vadovai ir dauguma pedagogų (96,0 proc.) mano, jog darbuotojai nuolat skatinami kelti kvalifikaciją seminaruose, kursuose. Šių dviejų respondentų grupių procentiniai vertinimai yra beveik panašūs. Tai rodo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai daug dėmesio skiria darbuotojų tobulinimosi klausimams ir siekia,

jog jų institucijos pedagoginis personalas taptų nuolat besimokantis. Visi vadovai pritaria, kad aukštesnė darbuotojų kvalifikacija suteikia galimybę gauti didesnę atlygį už darbą. Tik 9,7 proc. pedagogų nepitaria tokiai galimybei daugiau uždirbti. Vadinasi, ne visose ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra sąlygos aptartuoju būdu motyvuoti darbuotojus nuolat tobulėti.

13 lentelė. *Tobulinimosi galimybės vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu (proc.)*

Tobulinimosi galimybė visiems	Pedagogai (N = 180)			Vadovai (N = 19)		
	Taip	Nežinau	Ne	Taip	Nežinau	Ne
Ugdymo įstaigos nariai skatinami įgyti naujų kompetencijų ir tobulinti turimas	96,6	2,3	1,1	94,7	–	5,3
Organizacija skiria lėšų darbuotojų kvalifikacijai kelti savo nuožiūra	35,5	5,2	59,3	36,8	–	63,2
Organizacija skiria lėšų darbuotojų kvalifikacijai kelti, kompetencijoms tobulinti, tačiau vadovai ir personalo skyrius sprendžia, kaip ir kur jas panaudoti	33,3	25,3	41,4	47,4	5,3	47,4
Patys darbuotojai savo lėšomis kelia kvalifikaciją, tobulina kompetenciją	88,6	6,3	5,1	89,5	5,3	5,3
Organizacija skatina darbuotojus nuolat kelti kvalifikaciją seminaruose, kursuose	96,0	2,8	1,1	100	–	–
Pakelta darbuotojų kvalifikacija suteikia galimybę gauti aukštesnį atlygį už darbą	88,1	2,3	9,7	100	–	–

Atkreiptinas dėmesys į 13 lentelės duomenis. Galima konstatuoti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos nepakankamai turi finansinių resursų pedagogų kvalifikacijos kėlimui finansuoti. Tai patvirtina daugiau nei pusė vadovų ir pedagogų. Toks pat procentas vadovų (47,4 proc.) pritaria ir nepitaria, kad organizacija skiria lėšų darbuotojų kvalifikacijai gerinti, kompetencijoms tobulinti. Daugiau nei du trečdaliai pedagogų (41,4 proc.) teigia, jog lėšų kvalifikacijai kelti jų organizacijoje neskiriama. Nustatyta, jog pedagogams trūksta informacijos apie organizacijai skiriamų lėšų panaudojimą.

### Išvados

1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose labiausiai ryškūs šie besimokančios organizacijos požymiai: bendruomenės narių dalyvavimas įstaigos strategijos kūrimo, politikos formavimo procesuose;

dalyvavimas įstaigos veiklos vertinimo, kaip vienoje iš valdymo funkcijų realizavimo procesuose; veiklos plėtotei būtinos informacijos priėmimas; bendradarbiavimas; darbuotojų iniciatyvos, novacijų, pokyčių skatinimas; organizacinis ir tarporganizacinis mokymasis; atvirumas aplinkos pokyčiams ir reikalavimams, tobulinimosi galimybės.

2. Silpniausiai išreikšti šie ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos, požymiai: ugdymąsi skatinanti darbuotojų motyvavimo sistema ir ugdymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje mažai dėmesio skiriama skatinimo procesams. Šie rezultatai iš dalies sutampa su A. Juodaitytės, N. Kudokienės (2005) atlikto tyrimo „Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos“ rezultatais. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos stokoja finansinių resursų

- nuolatiniam darbuotojų tobulinimuisi, nepakankami mokymuisi būtini technologiniai ištekliai.
3. Tyrimo rezultatų sugretinimas rodo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip ir bendrojo lavinimo mokyklos vykdo besimokančios organizacijos vystymo strategiją. Tačiau ši tendencija nepakankamai ryški. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose besimokančios organizacijos požymiai reiškiasi skirtingu intensyvumu. Išlieka aktuali jų raiškos nuolatinės plėtotės problema, kuriant mokymąsi skatinantį klimatą, naujas mokymosi strategijas ir formas.

### Literatūra

1. Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B., 1999, *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto alba.
2. Fullan M., 1998, *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto alba.
3. Hargreaves A., 1999, *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje*. Vilnius: Tyto alba.
4. Kudokienė N., Juodaitytė A., 2005, *Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos formavimosi tendencijos*. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 1 (5). P. 34–42.
5. Kudokienė N., 2005, *Mokyklos kaip besimokančios organizacijos vadybos planavimas*. <<http://www.smf.su.lt/dokumentas/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m%20leidinys/Kudokienė.pdf>>.
6. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T., 1991, *The Learning company*. New York: McGraw – Hill Book company.
7. Senge Peter M., Cambron – [McCabe N., Lucas T. ir kt. (2008). *Besimokanti mokykla*. Versa]. The Book.
8. Stoll L., Fink D., 1998, *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
9. Simonaitienė B., 2003, *Mokykla – besimokanti organizacija. Monografija*. Kaunas: Technologija.
10. Simonaitienė B., Targamadžė V., 2002, *Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas*. *Tiltai*. Nr. 1. P. 95–105.
11. Targamadžė V., 1999, *Bendrojo lavinimo mokykla: mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas*. Kaunas: Technologija.

## PRESCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTIONS AS LEARNING ORGANIZATIONS, THE EXPRESSION OF THEIR FEATURES: ASPECT OF ATTITUDE OF TEACHERS AND PRINCIPALS

*Raimonda Aušbikavičienė, Aušrinė Gumuliauskienė*

### Summary

Constant change and reform has created new requirements for a person and organization, therefore in order to remain attractive a preschool educational institution has to grow, learn constantly and become a qualitatively new organization. Becoming a learning organization will help the organization to survive in competitive conditions. The analysis of the expression of the features of a learning organization will improve preschool activity and educational space of an educational institution.

The study included teachers and principals from fifteen pre-school institutions in Šiauliai city. 199 respondents were interviewed, including 19 leaders (principals and deputy principals for education) and 180 teachers.

Summarizing the study results we can state that the most noticeable signs of a pre-school institution as a learning organization are: development of strategy, formation of policy, participation in management of institution, access to information, control system, cooperation, encouragement of employees' initiatives, innovations, and changes, collection of information about external environment, inter-organizational learning and training opportunities for everybody. The least visible signs of a preschool institution as a learning organization are: employees' stimulation system and climate of the organization encouraging self-education.

**Keywords:** preschool education institution, learning organization, expression of features.



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

*Raimonda Aušbikavičienė, Aušrinė Gumuliauskienė*

### Santrauka

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

Tyrime dalyvavo penkiolikos Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pedagogai. Buvo apklausti 199 respondentai, iš jų 19 vadovų (direktoriai ir pavaduotojai ugdymui) ir 180 pedagogų.

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

**Prasminiai žodžiai:** ikimokyklinio ugdymo įstaiga, besimokanti organizacija, požymių raiška.

Įteikta 2010-06-28