

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

EDITA KIRDEIKIENĖ

IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS KAIP  
BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS

MODELIAVIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas Doc. dr. S. Neifachas

VILNIUS

2022

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS KAIP  
BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS  
MODELIAVIMAS

Švietimo ir mokslo politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 6211LX076

Vadovas

Doc. dr. S. Neifachas

2022 05 02

Recenzentas

Atliko

ŠMVvmis20-1 gr. stud.

E.Kirdeikienė

2022 05 02

VILNIUS

2022

## TURINYS

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ĮVADAS.....                                                                                                 | 6  |
| 1. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS MODELIAVIMO PRIELAIIDOS ŠVIETIMO POLITIKOS KAITOS PROCESE .....              | 9  |
| 1.1. Besimokančios organizacijos samprata .....                                                             | 9  |
| 1.2. Besimokančios organizacijos koncepcija švietimo kaitos dokumentuose .....                              | 14 |
| 1.3. Politinės besimokančios organizacijos strategijos modeliavimo prielaidos švietimo organizacijose ..... | 18 |
| 1.4. Besimokančios organizacijos modelis ir jo raiškos ypatumai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. 21          |    |
| 1.5. Besimokančios organizacijos veiklos bruožų identifikavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdyme ..... | 27 |
| 2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA .....                 | 32 |
| 2.1. Tyrimo organizavimas: logika, etapai, metodai .....                                                    | 32 |
| 2.2. Tyrimo etika .....                                                                                     | 36 |
| 3. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS MODELIO ĮGYVENDINIMAS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE .....                   | 38 |
| 3.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos modeliavimo tyrimo rezultatai .....     | 38 |
| 3.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos strategijos modeliavimas.....                                    | 39 |
| 3.3. Ugdymosi aplinka ir technologijos .....                                                                | 45 |
| 3.4. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinis potencialas .....                                             | 54 |
| APIBENDRINIMAS IR DISKUSIJA .....                                                                           | 57 |
| IŠVADOS.....                                                                                                | 59 |
| LITERATŪRA.....                                                                                             | 61 |
| ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS .....                                                                  | 69 |
| SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA .....                                                                              | 70 |
| SANTRAUKA ANGLŲ KALBA .....                                                                                 | 71 |
| PRIEDAI .....                                                                                               | 72 |

## LENTELĖS

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 lentelė. Vadovų samprata apie besimokančią organizaciją .....                                                      | 40 |
| 2 lentelė. Pagrindinės besimokančios mokyklos vertybės reaguojant į aplinkos pokyčius .....                          | 42 |
| 3 lentelė. Darbuotojų įsitraukimas į nuolatinio mokymosi procesus .....                                              | 43 |
| 4 lentelė. Organizacinių pokyčių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje įgyvendinimas .....                                  | 46 |
| 5 lentelė. Bendruomeninių ryšių tarp įstaigos narių kūrimas ir palaikymas .....                                      | 48 |
| 6 lentelė. Komandinio darbo modelio ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kaip besimokančioje organizacijoje samprata ..... | 50 |
| 7 lentelė. Įstaigos veiklos bruožai skatinantys savarankišką mokymąsi .....                                          | 52 |
| 8 lentelė. Darbuotojų veiklos tobulinimo prioritetai ir mokymosi galimybės .....                                     | 55 |

## PAVEIKSLAI

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 pav. Besimokančios organizacijos sampratos modelis .....                                                      | 11 |
| 2 pav. Pagrindinių politikos principų sąsajos besimokančios organizacijos modeliavimui švietimo įstaigose ..... | 20 |
| 3 pav. Skirtingų mokslo šakų veiklos dermė tirianti besimokančios organizacijos modelį.....                     | 21 |
| 4 pav. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos jungtinis modelis .....                                        | 22 |
| 5 pav. Besimokančios organizacijos sukūrimo mokykloje dvylikos žingsnių modelis.....                            | 24 |
| 6 pav. Besimokančios organizacijos veiklos bruožų sinergija .....                                               | 29 |
| 7 pav. Teorinio pagrindimo modelis .....                                                                        | 33 |
| 8 pav. Empirinio tyrimo eiga.....                                                                               | 34 |

## IVADAS

Pastaruoju metu ugdymo įstaigose nuolat vykstantys pokyčiai, keičia jų mokymosi kultūrą ir institucinės veiklos paskirtį. Lietuvos švietimo politikos dokumentuose yra įtvirtinta mokymosi visą gyvenimą žinių visuomenėje vertybė. Nuolatinis mokymasis, kaip pats svarbiausias besimokančios visuomenės bruožas ir vertybė minimas ir Lietuvos pažangos strategijoje *Lietuva 2030*. Strategijoje taip pat pateikiama ir visuomenės ateities vizija: veikli, solidari ir besimokanti visuomenė. Siekiant sėkmingos visuomenės ateities vizijos įgyvendinimo itin svarbiu veiksniu tampa nuolatinis ugdymo įstaigos kaip organizacijos mokymasis ir tobulėjimas, kuris užtikrintų ne tik švietimo politikos idėjų įgyvendinimą, bet ir sudarytų sąlygas nuolatiniam organizacijos narių mokymuisi bei profesiniam tobulėjimui, įgyvendintų siekį tapti kokybiškai nauja organizacija.

Ugdymo įstaigos siekis tapti efektyviai veikiančia besimokančia organizacija gali būti pasiektas tik nuolat tobulinant veiklos vadybos sistemą, projektuojant veiklą taip, kad ji laiku reaguotų į kylančius iššūkius ir sparčius gyvenimo pokyčius bei skatintų organizacinį mokymąsi. Organizacinis mokymasis sudaro sąlygas kiekvienam bendruomenės nariui atsiskleisti ir užtikrina nuolatinio mokymosi galimybių organizavimą kas yra svarbus besimokančios organizacijos veiklos bruožas (Palujanskienė, Švagzdienė, 2020).

Lietuvos ugdymo įstaigose besimokančios organizacijos formavimo procesas vis dar susiduria su skirtingo organizacijos narių požiūrio į vykdomus pokyčius iššūkiais. Simonaitienės (2005) teigimu, ugdymo įstaigoms siekiant išlikti konkurencingoms ir efektyviai veikiančioms yra būtina tapti besimokančiomis bendruomenėmis, kurios sukurtų sąlygas tikram mokymuisi bei svarbiausiu savo veiklos tikslu laikytų mokymosi galimybių organizavimą.

Reaguojant į švietimo politikos kaitos tendencijas, kuomet nuolatinis mokymasis tampa kiekvienos institucijos kultūros dalimi, kinta požiūris į švietimo sistemą visuose lygmenyse. Dėl šios priežasties per pastarąjį laikotarpį ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikla išsiplėtė tiek turiniu, tiek ir funkcijomis. Siekiant atliepti visuomenės ir tėvų lūkesčius tampa vis svarbiau ieškoti naujų ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos modelių, ugdymo formų bei metodų (Zakutauskienė, 2015). Vis didesnis dėmesys skiriamas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vystymui, siekiant tobulinti paslaugų bei ugdymo programų turinį ir kokybę. Tyrimuose akcentuojama ikimokyklinio amžiaus vaikų svarba asmenybės formavimuisi ir socializacijai, per pasaulio suvokimą, pripažįstant ikimokyklinio ugdymo įstaigų auklėtojų kompetencijas (Varanauskaitė, Adomaitienė, 2015). Vadovo žinios, įgūdžiai ir gebėjimai šiame procese tampa svarbiais veiksniais, kurie lemia pačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbo sėkmę.

Gebėjimas mokytis integruojamas į visas ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos sritis ir yra prilyginamas kompetencijai, turinčiai didžiulę reikšmę žmogaus asmenybės raidai. Nuolat kintanti

aplinka dažnu atveju sąlygoja teigiamus pokyčius ugdymo įstaigose skatinant jos bendruomenės planuoti įstaigos veiklos kokybės tobulinimo žingsnius, kartu mokytis ir tokiu būdu kurti besimokančią ir atvirą kaitai bendruomenę. Aptardamas nuolatinio mokymosi svarbą Lietuvos švietimo strateginiuose dokumentuose A. Bėkšta (2015) pastebi, kad, nepaisant bendrųjų kompetencijų svarbos suvokimo, jų ugdymas visuose švietimo lygmenyse dar nėra tapęs tradicine praktika. Nuolat kintanti aplinka paveikia ir ugdymo įstaigas, todėl šiandieninėje ikimokyklinėje įstaigoje nuolatinės kaitos procesai sąlygoja jos veiklos efektyvumą, kryptingą augimą, produktyvų ir lankstų darbą, kuris veda į visos bendruomenės narių siekį mokytis ir tobulėti.

**Temos aktualumas.** Pastaruoju laikotarpiu moksliniame kontekste vis dar tebediskutuojama apie tai kiek privačiame sektoriuje sėkmingai taikomi įstaigų veiklos vadybos modeliai gali būti taikomi švietime. Tyrimai atskleidžia, jog švietimo organizacijos veiklos pobūdis dėl vykdomos edukacinės veiklos skiriasi nuo verslo subjektų vykdomų funkcijų. Taigi siekiant plačiau analizuoti ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos esmę rekomenduojama dėmesį kreipti į švietimo vadybos aspektus ir mokyklos tobulinimo koncepcijas (Želvys, 2003; Jucevičienė, 2007; Simonaitienė, 2003; Targamadžė, 2001; Kools ir Stoll, 2016; Arends, 1998; Fullan, 1998; Senge, 2000).

Didelis dėmesys edukacijos tyrimuose skiriamas ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos bruožų konceptualizavimui. Analizuojant mokslinę literatūrą matyti kaip skirtingi autoriai bendruosius besimokančios organizacijos bruožus pritaiko ugdymo įstaigai: Senge (2000) išryškina komandinį mokymasis, organizacijos narių dalyvavimą kuriant organizacijos strategiją ir viziją bei visą apimančią požiūrį į vykstančius procesus; Hale (1996) kreipia dėmesį į problemų sprendimų paiešką, atvirą dialogą bei galimybę nuolat mokytis; Targamadžė (2002), Simonaitienė (2007), Pundzienė (2002), Jucevičienė (2007) akcentuoja efektyvų planavimą ir mokymosi organizacijoje procesų valdymą.

Daug mažesnis dėmesys yra skiriamas problemai, kaip besimokančios organizacijos modelis galėtų ir turėtų būti realizuojamas įvairių tipų ugdymo įstaigų kontekste. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad nuolatinis mokymasis kaip pagrindinė organizacijos kultūros vertybė turėtų būti ne tik bendrojo lavinimo, bet ir ikimokyklinės įstaigos, siekiančios tapti besimokančia organizacija, veiklos pagrindu. Tyrimų apie mokyklą kaip besimokančią organizaciją yra atlikta gana daug, tačiau ikimokyklinės įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklos modelis yra gana mažai tyrinėtas reiškinys. Ryškėja disonansas tarp ikimokyklinei įstaigai keliamų veiklos kokybės reikalavimų ir jos veiklos prioritetų atitikmens siekiant tapti besimokančia organizacija.

Dėl šios priežasties yra svarbu analizuoti ir tirti besimokančios organizacijos veiklos bruožų sklaidą praktinėje ugdymo įstaigų veikloje siekiant pagrįsti teorinį ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos modelį bei atsakyti į **probleminį tyrimo klausimą**: ar taikant be-

simokančios organizacijos vadybos modelį galima sumodeliuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos tapsmą besimokančia organizacija?

**Tyrimo objektas:** ikimokyklinio ugdymo įstaiga kaip besimokanti organizacija.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos modeliavimo prielaidas ikimokyklinėje įstaigoje.

**Uždaviniai:**

1. Remiantis mokslinės literatūros ir švietimo politikos dokumentų analize aptarti besimokančios organizacijos sampratą, bruožus, koncepciją.

2. Išanalizuoti, kokie besimokančios organizacijos modelio aspektai turi didžiausią poveikį ikimokyklinės ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklai.

3. Ištirti kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų administracijos atstovai modeliuoja ikimokyklinės ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklą.

4. Pagrįsti, kad besimokančios organizacijos modelis gali būti taikomas ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklai organizuoti.

Magistro darbe taikyti šie **tyrimo duomenų rinkimo metodai:** mokslinės literatūros lyginamoji analizė, dokumentų analizė, kokybinis tyrimas pagrįstas pusiau struktūruotu interviu su ikimokyklinių įstaigų vadovais ir pavaduotojais ugdymui.

**Tyrimo duomenų analizės metodas:** gauti duomenys analizuojami kokybinės turinio (angl. *Content*) analizės metodu. Pusiau struktūruoto interviu klausimai grupuojami į kategorijas. Remiantis interviu metu surinkta informacija (duomenimis) išskiriamos kategorijos ir subkategorijos, rašomos teorinės prielaidos ar hipotezės arba pateikiamas vizualinis teorijos paveikslas.

**Tyrimo organizavimo etapai:**

- 1 etapas (2021 m. kovas – 2021 m. spalį). Mokslinės literatūros analizė.
- 2 etapas (2021 m. lapkritis – 2022 m. sausis). Kokybinio tyrimo klausimyno parengimas. Pusiau struktūruoto interviu vykdymas.
- 3 etapas (2022 m. sausis – 2022 m. balandis). Duomenų interpretacija, apibendrinimas ir išvados.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Darbą sudaro trys pagrindinės darbo dalys atspindinčios suplanuotą darbo rengimo eigą. Teorinėje darbo dalyje analizuojami besimokančios organizacijos bruožai ir raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

# **1. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS MODELIAVIMO PRIELAIIDOS ŠVIETIMO POLITIKOS KAITOS PROCESSE**

## **1.1. Besimokančios organizacijos samprata**

Šiandieniam žiniasklaidos ir informacijos amžiui visuomenei tenka susidurti su jos teikiamais privalumais ir trūkumais. Šiame kontekste mokymo įstaigos yra skatinamos permąstyti savo veiklos kryptis, funkcijas ir strategiją. Mokymo įstaigos veiklos analizė akademinių rezultatų, infrastruktūros, personalo valdymo, psichologinio bendruomenės mikroklimato ir kitais aspektais yra būtina efektyviems veiklos rezultatams pasiekti. Mokymo įstaigos taip pat yra skatinamos stiprinti savo pozicijas, tapti konkurencingomis ir efektyviai veikiančiomis organizacijomis. Minėtos aplinkybės formuoja mokymo įstaigų poreikį organizuoti savo veiklą taip, kad joje būtų taikomi besimokančios organizacijos veiklos organizavimo principai.

Kokybiško mokymo(-si) proceso organizavimo ir ekonomikos ryšį aiškiai parodo Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (2010) atliktas mokslinis tyrimas, kuriame teigiama, jog ne laikas, praleistas mokantis, bet jo efektyvumas, kuris yra svarbus tiek visuomenei, tiek asmeniui siekiant išlaikyti bendrą ekonomikos augimą. Taip pat atkreipiamas dėmesys į mokymosi gebėjimų plėtrą, žinių augimo tempą ir mokymosi mastą, turinčius įtakos mūsų gyvenimo kokybei.

Švietimo politikos gairėse (2014) įtvirtinta nuostata, kad Lietuvos bendrojo lavinimo mokykla, kaip ir kiekviena organizacija, veikia kintančioje, nuolat besivystančioje aplinkoje. Pasauliui žengiant į žinių ir informacinę visuomenę, ši kaita suintensyvėja. Šią nuostatą pagrindžia ir Targamadzės (2001) teiginys, jog šiandieniniame nuolat kintančiame mokymo(-si) kontekste Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklai iškyla gebėjimo veikti dinamiškoje aplinkoje problema. Pasauliui vystantis į žinių ir informacinę visuomenę, mokyklai nebepakanka vadovautis vien įtvirtintomis nuostatomis, tenka iš aplinkos atsirinkti savo veiklos tobulinimui reikalingas žinias bei informaciją, jas kūrybiškai panaudoti projektuojant bei modeliuojant mokymo(-si) veiklą. Tam reikalingas nuolatinis mokyklos kaip organizacijos tobulėjimas ir tapimas kitokia – kokybiškai nauja organizacija. Mokykla, galinti plačiai organizuoti tobulinimosi procesus, telkti tokiam darbui vidaus žinias bei įgūdžius, dažnai vadinama organizacija, kuri mokosi arba besimokančia organizacija.

Užsienio mokslininkų (Smith, 2000; Alavi, 2004) teigimu besimokančios organizacijos idėja atsirado bei pirmiausia buvo pasiūlyta verslo organizacijoms, kur nuolatinis atsinaujinimas ir pokyčiai tapo sąlyga, padedančia išlikti konkurencinėje rinkoje. Vėliau ši idėja buvo perkelta į švietimo ir ugdymo institucijas (Senge, Cambron-McCabe, Lucas ir kt., 2000; Austin, Harkins, 2008).

Vienas plačiausiai mokyklos kaip besimokančios organizacijos koncepciją tyrinėjusių autorių P.Senge (2008) besimokančias organizacijas apibrėžė kaip organizacijas, kuriose žmonės nuolat plečia savo gebėjimus kurti rezultatus, kurių jie tikrai trokšta, kur kuriamas naujas ir platus mąstymo modelis,

kur vyrauja kolektyvinis laisvės siekis ir žmonės nuolat mokosi matyti visumą kartu. Besimokanti organizacija gali būti apibrėžiama ir kaip organizacija, kurioje žmonių grupė dirba bendradarbiaudama ir bendradarbiaujant siekia bendrų tikslų bei geba nusistatyti geriausius ateities standartus, kuriuos stengiasi išlaikyti efektyviai veikiant savo kultūrinėje aplinkoje.

Užsienio autoriai (Everard, 1997; Dalin, 1999; Flood, 1993; Pedler, 1991) besimokančios organizacijos sampratai apibrėžti naudoja bendro pobūdžio apibrėžimus, pabrėždami tai, kad besimokanti organizacija naudoja modernius metodus ir palankiai vertina naujoves bei palaiko santykius su išorės organizacijomis. Mokymosi procesas tampa svarbiu veiksniu tuomet, kai mokymasis skatina pažangą, novatoriškų idėjų generavimą ir įgyvendinimą, naujovių paiešką ir yra kryptingai organizuojamas. Svarbi besimokančios organizacijos veiklos sąlyga yra tai, jog visi bendruomenės nariai yra skatinami tobulėti, investuojama į jų kvalifikacijos tobulinimą.

B. Simonaitienė (2003), atkreipia dėmesį į tai, kad mokykla aktyviai neveikia rinkoje kaip kitos verslo ar paslaugų organizacijos. Mokyklos tapimas besimokančia organizacija remiasi ne konkurenciniu pagrindu, o daugiau yra susijęs su moraliniu įsipareigojimu, pilietine branda, su funkcionavimu bendroje ekosistemoje: mieste, valstybėje, visuomenėje ar pasaulyje. Mokytojai turi būti įsitraukę į nuolatinio mokymosi procesą, kuris nukreiptas į naujus ir atvirus mąstymų būdus, norint, kad ugdytiniai būtų atitinkamai parengti.

Senge (2008) besimokančios organizacijos idėja paneigė biurokratinius organizacijų valdymo metodus bei įsitikinimus, pabrėždama kelis reikšminius komponentus:

- 1) organizacija suprantama kaip sistema, kurioje tobulinamos individų žinios ir gebėjimai;
- 2) organizacijos vizija yra geresnės veiklos pagrindas;
- 3) būtini nauji vadybos praktikų ir ekspertų veiklos modeliai;
- 4) reikalinga socialinė psichologija, demonstruojanti pagarbą ir dėmesį žmonėms, o ne gamybos veiksniams.

Atsižvelgiant į šiuo komponentus galima formuluoti išvadą, jog besimokanti organizacija didžiausią dėmesį skiria jos narių santykiams, nuolatiniam atsinaujinimui ir tobulėjimui.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad neįmanoma apibrėžti besimokančios organizacijos sampratos, neišsiaiškinus, ar organizacija veikia kaip atskiras organizmas, ar tai yra organizacijos ir jos narių visuma – sistema (Bate, 1990). Senge (2008) teigimu, besimokanti organizacija yra sistema, o jos nariai, pasižymi sisteminiu mąstymu. Svarbu atkreipti dėmesį tai, jog besimokanti organizacija yra saviorganizuojanti sistema, gebanti optimaliu būdu keisti ir tobulinti visos sistemos funkcinis ryšius (Morris, 1996). Besimokanti organizacija ypatingą dėmesį skiria mokymosi procesams ir jų sistemiškumui, įvertindama, ar veikdama vienokiu ar kitokiu būdu ji atlieka minėtas funkcijas, ar jų veikimą būtina koreguoti.

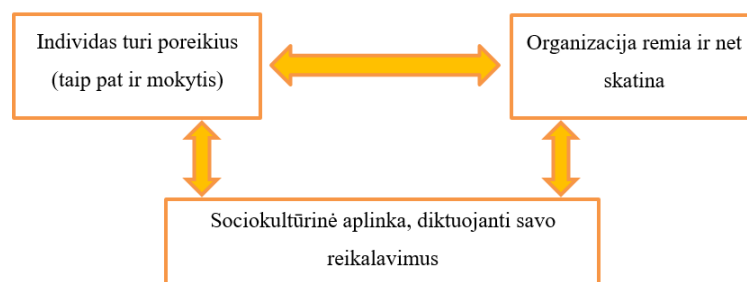
Pasak Simonaitienės (2002), terminas besimokanti organizacija yra naujadaras ir mokslinėje diskusijoje, ir realioje organizacijų praktikoje, o mokymasis - pagrindinė organizacijos kultūros vertybė. Autorė taip pat išryškina tris besimokančios organizacijos sampratos sudedamąsias arba charakteristikas:

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

Pastarąjį dešimtmetį nuolatinis mokymasis, naujų žinių ir gebėjimų plėtra tampa svarbiausiais kiekvieno individo sėkmingos karjeros, organizacijos išlikimo bei nacionalinės gerovės veiksniais, todėl nebegalima mokymosi sieti tik su keliomis specialiomis institucijomis ar vienu gyvenimo periodu. Mokymasis tampa kiekvieno individo ir organizacijos siekiu bei nuolatiniu procesu (Simonaitienė, Targamadzė, 2002). Ši kaita lemia besimokančios organizacijos sampratą kaip organizacijos, kurioje visais lygiais nenutrūkstamai vyksta žinių kūrimas ir informacijos perdavimas, įgytos patirties refleksija ir veiklos perspektyvų apmąstymas siekiant organizacijos tikslų ir derinantis prie besikeičiančios aplinkos (Bersėnaitė, 2006).

Bukantaitė (2005) besimokančią organizaciją apibūdina kaip eksperimentuojančią, lanksčią, sugebančią greitai reaguoti į aplinkos pokyčius ir procesus bei turinčią poveikį išoriniai aplinkai. Taip pat kaip atvirą komunikacijai organizaciją, kurioje mokymasis, vykstantis permanentiškai, yra esminė organizacijos kultūros dalis. Pasak autorės mokyklos tapimas besimokančia organizacija siejasi ne su žūtbūtinu išlikimu rinkoje, o daugiausia su moraliniu įsipareigojimu, pilietine branda, su funkcionavimu bendroje ekosistemoje (Bukantaitė, Simonaitienė, 2005).

Analizuodama besimokančios organizacijos sampratą V. Zuzevičiūtė (2006) pateikia kiek paprastesnį besimokančios organizacijos idėjos modelį (1 pav.), kuriame visos veiklos tokioje organizacijoje traktuojamos kaip mokymosi procesas, bendradarbiavimo, darbo ir mokymosi galimybė.



Šaltinis: Zuzevičiūtė, 2006

**1 pav. Besimokančios organizacijos sampratos modelis**

Pateiktame besimokančios organizacijos sampratos modelyje individo poreikiai, organizacijos vertybinė veiklos nuostata ir juos supanti sociokultūrinė aplinka yra tarpiai susiję. Zuzevičiūtės (2006), teigimu individo poreikis mokytis ir su tuo susijęs mokymosi skatinimas priklauso ir nuo organizacijos ypatybių, tokių kaip: dydžio; profesijos struktūros; sektorinių ryšių; nacionalinės įstatyminės bazės. Pateiktas modelis leidžia daryti išvadą, jog besimokančios organizacijos nariai nuolat tobulina savo žinias ir gebėjimus; didina kompetenciją, siekdami asmeninių ir komandinių tikslų; tobulina veiklą bei sprendimų priėmimo gebėjimus, remdamiesi patirtimi.

Ugdymo reformą analitiko Fullan (1998), manymu pasaulio ateitis priklauso mokymuisi. *Mokyklos vadovo naujausias uždavinys yra kurti mokymosi organizacijas. Mokyklos lyderiai turi plėtoti besimokančių organizaciją, kuri remiasi mokytojų ir mokinių mokymusi, norėdami sėkmingai įgyvendinti reikšmingus pokyčius. Jis taip pat įvardina žingsnius, kuriuos turi žengti vadovas, kuriant besimokančių organizaciją:*

- 1) *sukurti naujovišką kontrolės supratimą;*
- 2) *nustatyti tinkamus galios panaudojimo būdus;*
- 3) *įkurti savarankiškai veikiančias mokymosi komandas;*
- 4) *plėtoti įvairias kultūras;*
- 5) *nebijoti rizikos;*
- 6) *tobulinti grupės mokymosi įgūdžius (Fullan, 1998).*

Autorius analizuodamas mokyklos kaip mokymosi organizacijos problemas išskiria kompetentingą, nuolat besimokantį, sau labai reiklų personalą, kaip skiriamąjį mokyklos, besimokančios organizacijos, bruožą (Fullan, 1998). Tyrėjai besimokančiai organizacijai priskiria ir daugiau bruožų, modelių, mokymosi metodų. Sakalas (2012) besimokančių organizaciją plačiau apibūdina tokiais bruožais:

1. Tai nuolat tobulėjančių, besimokančių darbuotojų organizacija. Visų bendruomenės narių aktyvus dalyvavimas organizacijos valdyje yra viena esminių sąlygų, nuolatinio tobulėjimo besimokančioje organizacijoje užtikrinimui. Tokiu būdu organizacija siekia kokybiškesnio mokymosi proceso, poreikis visiems bendruomenės nariams veikti kartu, tampa akivaizdus.

2. Individualios žinios, panaudotos organizacijai reikalingiems uždaviniams spręsti, tampa organizacinėmis žiniomis. Šiuo bruožu pabrėžiama atviros, skaidrios informavimo sistemos sukūrimas ir palaikymas.

3. Individualioms žinioms paversti organizacinėmis žiniomis reikalinga tam tikra motyvavimo ir abipusio lojalumo sistema. Svarbia veiklos kryptimi tampa organizacijos narių asmeninių gebėjimų ir darbo vertinimas bei skatinimas. Besimokanti organizacija atskleidžia lanksčią atlygio sistemą ir lanksčias organizacijos struktūras.

4. Individualių žinių pavertimas organizacinėmis pasiekiamas per rutinas (žinių įforminimą standartuose, instrukcijose, metodikose). Tokiu būdu sukuriamą nuolatinio mokymosi kultūrą ir šis bruožas pagrindžia personalo įsipareigojimo mokytis visą gyvenimą svarbą.

5. Besimokančios įmonės kolektyvas – komunikabilus, vyrauja pasitikėjimo atmosfera, nėra priešingų interesų. Bendradarbiavimas yra viena svarbiausių sėkmingai veikiančios, besimokančios organizacijos, veiklos sąlygų. Didelis dėmesys taip pat yra skiriamas padalinių ar tarporganizaciniam bendradarbiavimui.

6. Besimokanti organizacija turi turėti atitinkamą informacinės sistemos lygį. Šis bruožas akcentuoja sisteminio mąstymo ir atsakingo požiūrio į mokymąsi svarbą. Jo svarbą pagrindžia ir Senge (2008) teiginys, jog šis besimokančios organizacijos bruožas atskleidžia organizacijos narių gebėjimą matyti ne tik linijinę priežasties – pasekmės grandinę, bet ir sistemos elementų tarpusavio sąveikas.

Apibendrinant galima teigti, jog analizuodami mokyklos kaip besimokančios organizacijos sampratą mokslininkai (Morris, 1996; Hung, 2007) naudoja bendrą besimokančios organizacijos sąvoką, pagrįsdami tuo, kad besimokanti organizacija gali būti verslo įmonė, švietimo įstaiga, bendruomenė ar net grupė. Kita vertus mokykla yra savita organizacija dėl tipiškai reglamentuotų ir joje vykdomų edukacinių procesų (Arends, 1998; Fullan, 1998; Senge, 2008; Jucevičienė, 2007). Mokyklos pasižymi keletu skirtingų nei verslo organizacijos bruožų ir tik iš dalies yra panašios į kitas organizacijas (Fullan, 1998). Autoriai išskiria šiuos mokyklos bruožus sąlygojančius organizacinius skirtumus:

- 1) mokykla yra ne pelno siekianti organizacija, kurios veikla yra orientuota į ugdymo tikslą: ugdyti piliečius, gebančius darniai gyventi ir dirbti besimokančioje visuomenėje (Fullan, 1998);
- 2) mokykloms būdingi neaiškūs ir prieštaringi tikslai, privalomas lankymas, politiškumas bei riboti ištekliai (Arends, 1998);
- 3) mokykla yra pagrindinė švietimo sistemos ir visuomenės pokyčių ašis (Senge, 2008);
- 4) mokyklos veikla yra švietimas, o produktai – įgytos žinios, gebėjimai, kvalifikacija, susiformavę požiūriai, vertybės, išvystyta kompetencija (Jucevičienė, 2007).

Atsižvelgiant į tai, kad nuolatinis mokymosi procesas yra pamatinis besimokančios organizacijos veiklos aspektas būtų galima manyti, jog mokyklai yra lengviau tapti besimokančia organizacija, nes mokymasis yra jos veiklos pagrindas. Tačiau, mokykloje šis procesas suprantamas kaip sisteminga ir kryptinga veikla, skirtingai nuo verslo organizacijų, kuriose mokymasis yra atsinaujinimo ir konkurencingumo sąlyga. Dėl šios priežasties darbe toliau bus gilinamasi į tai kaip švietimo kaitos dokumentuose apibrėžiama mokyklos kaip besimokančios organizacijos koncepcija.

## 1.2. Besimokančios organizacijos koncepcija švietimo kaitos dokumentuose

Besimokanti organizacija – pastarųjų kelių dešimtmečių fenomenas. Verslo sektoriuje organizacijos tapimas besimokančia tampa sėkmingos plėtros sąlyga. Fullan (1998) teigimu besimokanti organizacija savaime, be priežasties, nepradės kurtis. Tarp prielaidų besimokančiai organizacijai kurtis, pažymima „besimokančiųjų bendruomenėje“ susiklosčiusi būseną, kurioje vyrauja: 1) savitarpio paramos atmosfera; 2) įsipareigojimas drauge mokytis; 3) rizikos prisiėmimas; 4) mokytojų ugdymas, orientuotas į naujas ugdymo ir moralinio įsipareigojimo koncepcijas; 5) palankios sąlygos mokymuisi (Fullan, 1998).

Pasak, Simonaitienės (2001), švietimo institucijos tapimas besimokančia organizacija susiduria su iššūkiais dėl finansinių galimybių ir nepakankamo informuotumo apie švietimo bendruomenės aplinkos poreikius. Šiuolaikinių technologijų ir socialinių pokyčių tempas yra toks spartus, kad ugdytinių gebėjimas pasiekti geresnių rezultatų kintančioje aplinkoje priklausys nuo mokyklų gebėjimo pritaikyti prie naujų reikių mokymo turinį, metodus ir elgsenos normas (Everard, Morris, 1997).

Taigi, švietimo įstaigos tapimas besimokančia organizacija tampa svarbia jos sėkmingos veiklos ir kokybiško ugdymo proceso organizavimo užtikrinimo sąlyga. Atsižvelgiant į tai, kad mokyklos veiklą siekiant kokybiško ugdymo proceso organizavimo reglamentuoja tiek nacionalinio, tiek ir tarptautinio lygmens dokumentai kyla aktualus probleminis klausimas – kaip apibrėžiama mokyklos kaip besimokančios organizacijos koncepcija švietimo kaitos dokumentuose?

Pasak, Rinne (2003) tik nuo 1960 m. tarptautinėje politikoje pradėta rimčiau diskutuoti apie globalias problemas ir švietimo vaidmenį jas sprendžiant. Autoriaus teigimu tuo metu pasiūlyta kartu su jaunimo ugdymu plėtoti suaugusiųjų švietimą jį suprantant kaip socialinės ir darbo politikos dalį. Vis didesnis dėmesys buvo kreipiamas ir į savaiminį švietimą. Tarptautinių institucijų, tokių kaip: OECD, Europos Tarybos ir UNESCO atliktas darbas turėjo didelį poveikį įtvirtinant mokymosi visą gyvenimą sąvoką.

2009 metais Europos vadovų taryba patvirtino programą „Švietimas ir mokymas“, kurios pagrindinis siekis yra įgyvendinti Lisabonos strategiją ir skatinti Europos šalių bendradarbiavimą švietimo ir mokymo srityje. Mokymuisi visą gyvenimą programoje skiriamas didelis dėmesys, laikomasi nuostatos, jog tai turėtų būti esminis švietimo principas.

Lietuvoje, mokymosi visą gyvenimą principas taip pat aktualus. Juo vadovaujantis vykdomi pokyčiai švietimo bendruomenėje keičiasi ne tik mokymosi kultūra, bet ir mokyklos veiklos modeliai, paskirtis. Tubutienės (2007) teigimu, tik savarankiška ir atvira, pati savo veiklą projektuojanti, tobulinanti ir už ją atsakomybę prisiimanti mokykla šiandien gali laiku reaguoti į sparčius gyvenimo pokyčius, į netikėtus tikrovės iššūkius, į kintančius visuomenės poreikius tik sukurdamą tinkamas organizacinę mokymąsi skatinančias sąlygas. Siekiant tai įgyvendinti ypatingai svarbiu veiksniu tampa nuolati-

nis mokyklos kaip organizacijos tobulėjimas, kuris ne tik leistų įgyvendinti bendrąsias švietimo politikos idėjas, bet ir sudarytų sąlygas formuluoti tikslus ir uždavinius tai, kad jie sietųsi su mokyklos misija, vizija bei turėtų realizavimo strategiją. Tam svarbus yra ne tik mokyklos kaip organizacijos, bet ir visų jos narių nuolatinis augimas.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos atliktame tyrime (2016) teigiama, jog besimokanti mokykla taiko naujus metodus orientuodama savo veiklą į šiuos uždavinius:

- Kurti ir dalytis vizija, orientuota į visų mokinių mokymąsi – tai yra varomoji ir motyvuojanti jėga padedanti siekti ilgalaikių individualių ir bendrų mokyklos tikslų;
- Kurti ir puoselėti tęstinio mokymosi galimybes visiems – investuoti į kokybiškas, visą gyvenimą trunkančias galimybes, kad mokytojai galėtų tobulinti savo profesines žinias ir mokymąsi kartu su mokiniais;
- Skatinti visų darbuotojų mokymąsi bendradarbiaujant – mokytojai dirba ir mokosi kartu mokykloje ir (arba) internete, o bendradarbiavimui tinkluose tenka svarbus vaidmuo stiprinant profesionalumą;
- Kurti smalsumą, inovacijas ir tyrinėjimus puoselėjančią kultūrą – skatinti žingeidumą ir iniciatyvą bei norą eksperimentuoti su naujomis idėjomis ir praktinėmis veiklomis;
- Kurti žinių ir gerosios patirties mainų sistemą – mokyklos, turinčios daug duomenų, juos kaupia bei analizuoja, ir naudojami jais vertindamos mokymosi rezultatus bei patį mokymosi procesą;
- Mokyti iš išorinės aplinkos ir kartu su ja socialiniame, politiniame ir ekonominiame kontekste – kurti partnerystes su tėvais ir vietos bendruomenėmis;
- Kurti ir puoselėti mokymosi lyderystę – „pirmaujantys besimokantieji“ gali paskatinti kitus sekti jų pavyzdžiu, o mokyklos vadovai gali modeliuoti ir skatinti profesionalumą;

Atsižvelgiant į aukščiau įvardintus Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos uždavinius (2016), XXI amžiaus švietimo įstaigos apibūdinamos kaip „besimokančios organizacijos, turinčios tikslą ne „reformuoti“, bet „perkurti“ ugdymą(si) taip, kad būtų sėkmingai reaguojama į rytojaus iššūkius“.

Švietimo, mokymosi ir strategijos „Europa 2020“ dokumente taip pat įtvirtinama mokymosi visą gyvenimą siekiamybė, o mokyklai kaip besimokančiai organizacijai tampa svarbu į problemų sprendimą įtraukti visus savo darbuotojus, vengti pernelyg pasikliauti tradicine hierarchine sistema. Siekiant, kad mokyklos kaip besimokančios organizacijos veikla būtų sėkminga, reikia pasitikėjimo ir bendro įsipareigojimo, palaikančio bendras pastangas. Europos komisijos (2018) ataskaitoje „Teachers and school leaders in schools as learning organisations“ teigiama, jog nuo 2005 metų mokyklos, kurios

yra besimokančios organizacijos, prie švietime vykstančių pokyčių prisitaiko greičiau nei tos, kurios yra statiškos ir nesikeičiančios.

Nuolat vykstantys švietimo kaitos procesai mokyklai, kaip besimokančiai organizacijai yra iki šiol aktualus iššūkis. Kinta požiūris į mokymąsi kaip būtinybę. Išryškėja bendradarbiavimo, bendrų siekių, diskusijų, sprendimų svarba, kuri turi tiesioginį poveikį mokymosi proceso sėkmei. Kintančio požiūrio į mokymąsi nuostatos įtvirtinamos ir švietimo kaitos dokumentuose (Lietuvos švietimo koncepcija, 1992; Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai, 2008; Mokymosi visą gyvenimą strategija, 2008; Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos, 2003; Lietuvos pažangos strategija 2030, 2012 ir kt.). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad teisiniai dokumentai akcentuoja visų tipų švietimo įstaigų tapimo besimokančiomis organizacijomis poreikį.

Mokyklos kaip besimokančios organizacijos apibrėžtis nacionaliniuose dokumentuose pateikiama išskiriant tris esminius aspektus: žinių visuomenę, saugią visuomenę ir konkurencingą ekonomiką. Lietuvos švietimo politikos dokumentuose taip pat kreipiamas dėmesys į pagrįstą periodišką visų švietimo lygių būklės analizę, atsakingo valdymo sistemą, į švietimo tobulinimą orientuotą vadybos kultūrą, visuomenės informavimą ir dalyvavimą (Valstybinės švietimo strategijos 2013–2020 metų nuostatai). Akcentuojama, kad įstaigos struktūrinis reorganizavimas, atvirumas gyvenimo praktikai, sąlygų mokytis visą gyvenimą kiekvienam visuomenės nariui plėtojimas yra švietimo atsakas į sparčios kaitos iššūkį. Pagrindiniame švietimo dokumente, Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme (2011) švietimo įstaigai taip pat keliamas uždavinys lanksčiai reaguoti į aplinkos pokyčius bei pasirinkti tinkamą veiklos strategiją, orientuotą į nuolatinį tobulėjimą.

Švietimo kaitos dokumentuose didelis dėmesys skiriamas mokyklos bendruomenei, kuri savo veiklą grindžia asmeninio mokymosi ir mokymosi su kitais vertybėmis. Besimokančiai organizacijai yra svarbu savo veiklą planuoti ir įgyvendinti taip, kad joje klestėtų mokymosi kultūra – besimokantieji bei mokantys būtų skatinami, gerbiami ir palaikomi. Mokyklos bendruomenės, kaip vieno iš svarbių besimokančios organizacijos bruožų apibrėžtis pateikiama ir Geros mokyklos koncepcijoje (2015). Koncepcijoje (2015) teigiama, jog mokyklos bendruomenę apibūdina šie bruožai: mokymasis su kitais ir iš kitų (bendruomenės mokymasis – dirbant su kolegomis, dalijantis patirtimi, atradimais, sumanymais ir kūriniais, stebint kolegų pamokas, drauge studijuojant įvairius šaltinius, mokantis iš mokinių); sutelktumas (mokytojų ir kito personalo telkimas į pasidalijusias pareigomis, vienos kitoms padedančias ir bendrų profesinių tikslų siekiančias grupes); refleksyvumas (mokyklos bendruomenės diskusijos, veiklos apmąstymas, įsivertinimas, jais pagrįsti susitarimai dėl ateities ir planavimas); mokymosi ir asmeninio tobulėjimo skatinimas (personalo tobulinimosi paskatos ir jo organizavimo sistema); organizacijos atvirumas pasauliui (partnerystės, bendri projektai, absolventų pasitelkimas, tinkliniai ryšiai ir kt.).

Švietimo sistemos kaita tampa viena iš būtinų sėkmingos veiklos sąlygų globalizacijos, informacijos gausos, nuolatinių pokyčių ir visuomenės išsiskaidymo kontekste. Mokyklai keliamas uždavinys – padėti asmeniui ir visuomenei atsakyti į esminius dabarties iššūkius, padėti kuo plačiau pasinaudoti atsiveriančiomis naujomis galimybėmis. Mokyklai ypač svarbu humanizuoti žmogaus gyvenimą, padėti kelti ir ieškoti atsakymų į gyvenimo prasmės ir paskirties klausimus (Lietuvos švietimo plėtotos strateginės nuostatos 2003-2012, 2003).

Vienas svarbiausių šiuolaikinės mokyklos siekių, į kuri orientuojasi Lietuva, tampa mokymasis visą gyvenimą. Nuolat besikeičiančio pasaulio padiktuotas poreikis mokytis visą gyvenimą kelia naujus ugdymo tikslus bei uždavinius, kinta tradicinio ugdymo paradigma, kuri transformuoja nusistovėjusią švietimo struktūrą, keičiasi mokymosi kultūra ir mokyklos paskirtis. Lietuvos švietimo plėtotos strateginėse nuostatose 2003-2012 (2003) teigiama, jog mokykla šiandienos visuomenėje turėtų būti atvira, visokeriopais ryšiais įjungta į bendrą žinių ir mokymosi erdvę. Ji palaipsniui turėtų tapti ne tik žinių perdavėja, kiek gebėjimų mokytis, gebėjimų žinias tvarkyti, interpretuoti, sisteminti, pritaikyti ugdytoja.

Švietimo kaitos būtinybė, siekiant kokybiškai atlikti savo paskirtį – tarnauti sparčiai kintančios visuomenės poreikiams įtvirtinta ir Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje (2014). Strategijoje (2014) apibrėžiamas mokymosi visą gyvenimą skatinimas ir įgalinimas kuriant lanksčią priemonių sistemą, užtikrinant mokymo kokybę, stiprinant kultūros įstaigų, verslo galimybes dalyvauti mokymosi visą gyvenimą procese.

Nacionaliniuose dokumentuose šiuolaikinei švietimo sistemai keliamas nuolatinio atsinaujinimo uždavinys, kreipiamas dėmesys socialiniam ir kultūriniam švietimo vaidmenims. Naujų iššūkių ir galimybių amžiuje keliami nauji reikalavimai mokymo kokybei tiek kiekvienam besimokančiajam, tiek juos ugdančiai švietimo sistemai. Besimokančios visuomenės vizija apibrėžiama Lietuvos pažangos strategijoje 2030 (2012) siekiant sukurti veiksmingą mokymosi visą gyvenimą sistemą, efektyviai pritaikančią informacinių ryšių technologijų galimybes, užtikrinančią dinamiškai visuomenei būtinų žinių bei gebėjimų įgijimą ir tobulinimą.

Apibendrinant švietimo kaitos dokumentuose pateikiamus besimokančios organizacijos koncepcijos aspektus galima teigti, jog besimokanti mokykla – tai organizacija, kurioje visų jos narių asmeniui ir kolektyviniam tobulėjimui, suteikiamos galimybės bei sudaromos sąlygos. Dokumentuose kreipiamas dėmesys į tokius besimokančios mokyklos bruožus, kaip: atvirumas pokyčiams, bendradarbiavimas, visų organizacijos narių siekis tobulėti, bendros vizijos formavimas ir įgyvendinimas, veiklos rezultatų vertinimas. Taip pat švietimo kaitos dokumentų analizė išryškino dvi esmines prielaidas kuriant besimokančios organizacijos koncepciją: atvirumas kaitai siekiant nuolatinio organizacijos tobulėjimo bei visą gyvenimą besimokančios visuomenės kūrimas.

### **1.3. Politinės besimokančios organizacijos strategijos modeliavimo prielaidos švietimo organizacijose**

Technologijų ir žinių visuomenės plėtra yra pagrindinis veiksnys turintis įtakos tradicinių organizacijų valdymo formų pokyčiui į besimokančias organizacijas, kuriose didžiausiais dėmesys skiriamas aktyviam bendruomenės dalyvavimui organizacijos valdyme bei darbuotojų žinių plėtrai ir stiprinimui. Švietimo organizacijos ne visada yra tinkamai pasiruošusios prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. 2019 m. Europos komisijos ataskaitoje Lietuvai pastebima, kad šalies pažanga, įgyvendinant 2018 m. rekomendacijas švietimo srityje - ribota. Pasak Kuipers (2014) pokyčiai švietime yra sudėtingas ir įvairialypis procesas. Užsienio autoriai (Fullan, 2011; Giles ir Hargreaves, 2006) teigia, jog daugeliui švietime vykstančių reformų taip ir nepavyko tinkamai paruošti mokyklų besikeičiančiai aplinkai. Švietime vykstančios reformos dažnu atveju priimanos paviršutiniškai nepakeičiant visos organizacijos elgesio kultūros bei įsitikinimų. Mokyklų raginimas prisitaikyti prie nuolatinių naujovių ir kintančios aplinkos bei mokytojų skatinimas kurti nuolat besimokančią bendruomenę padėtų švietimo įstaigoms sėkmingai tapti besimokančia organizacija.

Švietimo politikos formuotojai ir mokslininkai apibrėždami švietimą kaip socialinį reiškinį, pabrėžia, jog XXI amžiaus švietimas, kuriam įtakos turi pokyčiai visose gyvenimo srityse turėtų atitikti naują kokybinį lygį. Dėl šios priežasties turėtų keistis ir švietimo įstaigų veiklos tikslai, nes švietimas kaip daugiamatė ir specifinė socialinė sistema funkcionuoja sąveikoje su kitomis sistemomis (Gumuliauskienė, 2014). Švietimo organizacijoms taip pat yra svarbu reaguoti į nuolatinius politinius, švietimo, kultūros, socialinius, technologinius, ekonominės visuomenės pokyčius modeliuojant savo veiklą tai, kad ji įgyvendintų besimokančios organizacijos sampratą.

Analizuojant Lietuvos švietimo politikos dokumentus akivaizdu tampa tai, jog švietimui turi būti suteiktas didesnis socialinis ir į vertybes orientuotas kryptingumas ir efektyvumas, sutelkiant dėmesį į šiandienos ir ateities visuomenės poreikius. Mokykloms yra keliami ambicingi tikslai: atsitraukti nuo tradicinio ugdymo, paremto žinių įgijimu ir skatinti mąstymą, kūrybiškumą, lyderystės ugdymą, kurti sistemą, kuri skatina mokytis ir didina bendruomenių savivaldą (Geros mokyklos koncepcija, 2015).

Besimokančios organizacijos strategijos modeliavimo prielaidos švietimo organizacijose daugelyje švietimo politikos dokumentų apibrėžiamos tiek europiniu, tiek ir nacionaliniu lygmeniu. Vienas tokių dokumentų, kurį svarbu plačiau aptarti yra Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos šalių švietimo politikos apžvalga Švietimas Lietuvoje (2017). Šiame dokumente pabrėžiama, jog mokyklos kaip besimokančios organizacijos modelis yra sudarytas iš septynių „į veiksmą nukreiptų“ aspektų:

- 1) Visų mokinių mokymasis nukreiptas į vizijos kūrimą ir dalijimąsi ja;
- 2) Nuolatinių mokymosi galimybių visiems darbuotojams kūrimas ir palaikymas;

- 3) Darbuotojų kolektyvinio mokymosi ir bendradarbiavimo skatinimas;
- 4) Tyrimų, naujovių ir tyrinėjimo kultūros skatinimas;
- 5) Žinių rinkimo ir mainų bei mokymosi įterptųjų sistemų kūrimas;
- 6) Su išorine aplinka ir platesne mokymosi aplinka susijęs mokymasis;
- 7) Mokymosi lyderystės modeliavimas ir augimas.

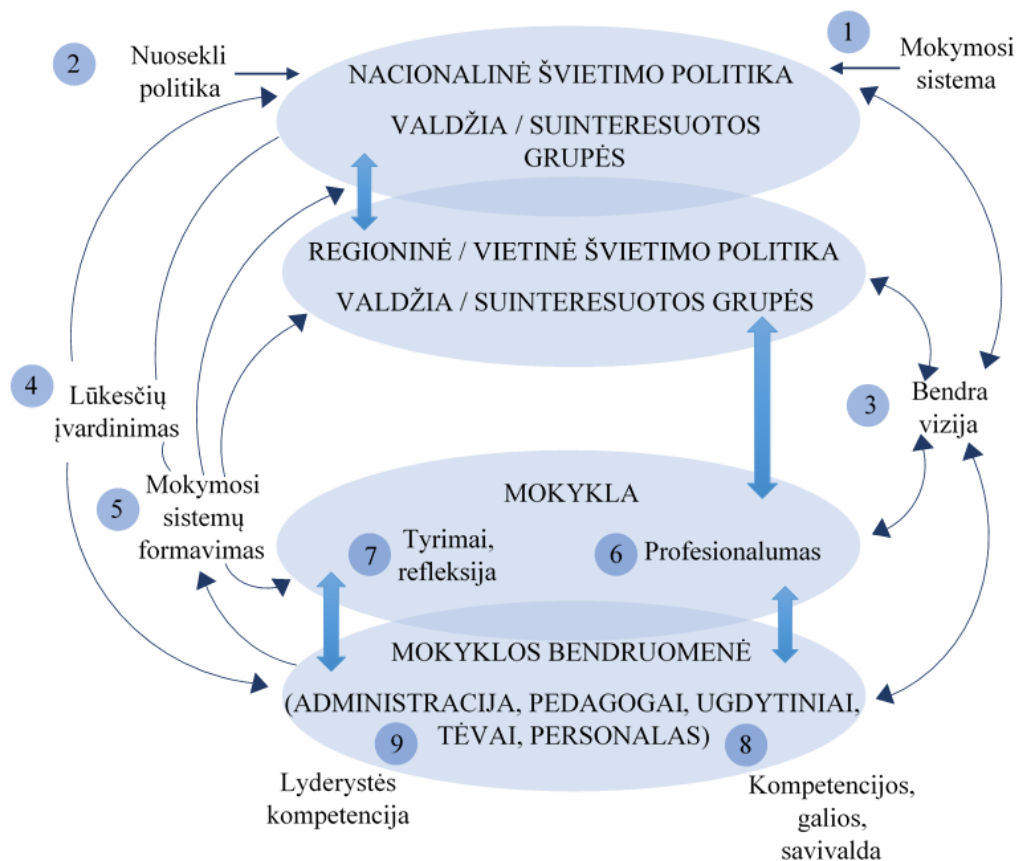
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos šalių švietimo politikos apžvalgoje Švietimas Lietuvoje (2017) šie pagrindiniai požymiai pateikiami kaip praktinės rekomendacijos, padėsiančios mokykloms pasikeisti ir tapti besimokančiomis organizacijomis bei pagerinti mokinių mokymosi rezultatus.

Europos komisijos ataskaita (Guiding principles for policy development in school education. Teachers and school leaders in schools as learning organisations, 2018) svarbus dokumentas, kuriame teigiama, jog pastaraisiais metais didelis dėmesys, paremtas moksliniais tyrimais, buvo skiriamas mokytojų ir mokyklų vadovų politikos klausimams. Mokykloms keliami aukšti kokybės reikalavimai sąlygoja politikos, kuri leistų mokyklos personalui konstruktyviai dirbti kartu ir prisidėti prie mokyklos plėtros, formavimą. Pažymima, jog pagrindiniai politikos principai turėtų būti skirti remti mokytojus ir mokyklų vadovus mokyklose kaip besimokančiose organizacijose.

Nacionalinio lygmens teisiniuose dokumentuose švietimo organizacijos kaip besimokančios organizacijos samprata apibrėžiama Lietuvos Respublikos įstatymais ir teisės aktais, iš kurių paminėtini šie: Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (Žin., 1991, Nr. 23-593), kuriame kiekvienai Lietuvos švietimo įstaigai keliamas uždavinys lanksčiai reaguoti į aplinkos pokyčius bei pasirinkti tinkamą veiklos strategiją, orientuotą į nuolatinį tobulėjimą, nutiesiant tiltus tarp formalaus, neformalaus ir savaiminio švietimo, ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimo. Valstybinės švietimo 2013–2020 metų strategijoje (2014) pabrėžiama, kad švietimui reaguojant į sparčią visuomenėje vykstančią kaitą svarbu yra persitvarkyti taip, kad jis būtų atviras gyvenimo praktikai, užtikrintų kiekvienam visuomenės nariui galimybę mokytis visą gyvenimą bei plėtotų asmens gebėjimus ir įgūdžius nuolat mokytis ir veikti kaitos sąlygomis. Dokumentuose taip pat kreipiamas dėmesys į atsakingo valdymo sistemos, pagrįstos periodiška visų švietimo lygių būklės analize ir į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra, kūrimą.

Apibendrinant galima teigti, kad švietimo politikos formuotojai siekdami darnios švietimo organizacijų kaip besimokančių organizacijų veiklos turėtų suderinti skirtingas politikos kryptis, tiesiogiai veikiančias mokytojus ir mokyklų vadovus, ir įtraukti juos į platesnę mokyklų politiką, kad būtų pasiektas galutinis tikslas – užtikrinti aukštos kokybės švietimą visiems besimokantiejiems. Užtikrinant skirtingų politikos krypčių (profesinio tobulėjimo, darbuotojų karjeros, paramos priemonių, lyderystės, mokymo programų) nuoseklumą arba tęstinumą išvengiama įtampų ir

prieštaravimų. Nuosekliai įgyvendinama švietimo politika taip pat turėtų į prasmingą dialogą įtraukti platų suinteresuotųjų šalių ratą, įskaitant socialinius partnerius, galimybes diegti naujoves, eksperimentuoti ir tokiu būdu laiduoti sėkmingus pokyčius švietimo įstaigose. Žemiau pateikiama schema, iliustruojanti, pagrindinių politikos principų sąsajas besimokančios organizacijos modeliavimui švietimo įstaigose.



Šaltinis: parengta pagal Europos komisijos „Teachers and school leaders in schools as learning organisations“ ataskaitą, 2020, p. 14

## 2 pav. Pagrindinių politikos principų sąsajos besimokančios organizacijos modeliavimui švietimo įstaigose

Prielaidos plėtoti švietimo organizacijos kaip besimokančios organizacijos veiklos modelį yra sukurtos europiniu ir nacionaliniu lygiu, ir daugelio Europos Sąjungos šalių formaliojo ir neformaliojo švietimo institucijose tai yra įgyvendinama. Tiek mokslininkai, tiek ir pedagogai pritaria, jog siekiant veiklos kokybės ir efektyvumo mokyklas būtų galima permąstyti kaip besimokančias organizacijas. Užsienio ir Lietuvos mokslininkai (Hargreaves, 2006; Simonaitienė, 2005; Senge, 2012; Stoll ir Fink, 1996; Fullan, 1995; Gandolfi, 2006; Targamadžė, 2017; Silins, Zarins ir Mulford, 2002; Traškelys, 2011; Duoblienė, 2012; Barkauskaitė, 2009; Kontautienė, 2006) pabrėžia, jog besimokančios organizacijos koncepcija sėkmingai taikoma versle ir pramonėje. Šis organizacijos modelis apibrėžiamas kaip idealus mokyklos organizavimo modelis, skirtas atliepti kintančios išorinės aplinkos poreikius, palengvinti pokyčių organizacijoje įgyvendinimą, skatinti jos veiklos efektyvumą, t. y. gerinti mokinių

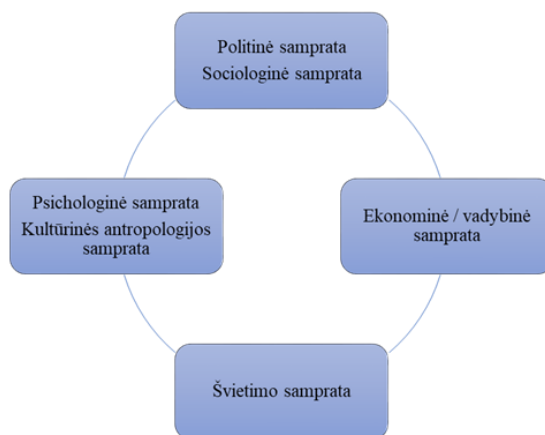
mokymosi rezultatus ir kitus svarbius veiklos rezultatus. Atliktos politinių besimokančios organizacijos strategijos modeliavimo prielaidų švietimo organizacijose analizės pagrindu galima formuoti hipotetinį veiklos modelį, kurio raiškos ypatumai bus analizuojami plačiau.

#### 1.4. Besimokančios organizacijos modelis ir jo raiškos ypatumai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje

Pastaruoju metu vyksta gana daug diskusijų apie mokyklą kaip besimokančią organizaciją. Pasak Simonaitienės (2001), pastarųjų metų mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tyrimai rodo, kad besimokančios organizacijos supratimas yra labai supaprastintas ir iškreiptas, bendradarbiavimo kultūra mokykloje neatitinka besimokančios organizacijos teorinių aspektų. Autorės (2001) teigimu teoriniai teiginiai apie besimokančios organizacijos veiklą sunkiai tampa realiais žmonių veiksmais.

Auškelio (2011) teigimu, kuriant besimokančią mokyklą pirmiausia yra būtinas ir aiškus suvokimas, kas yra besimokanti organizacija. *Besimokanti organizacija yra kokybiškai nauja ir ypatinga darbo organizavimo ir kompetencijų tobulinimo forma. Mokymasis organizacijoje – tai mokymasis komandoje ir kartu visos organizacijos kaip visumos profesinis tobulėjimas, jos veiksmingumo didėjimas. Besimokančią organizaciją galima palyginti su gerai organizuota komanda, kurios svarbiausias tikslas – profesinis tobulėjimas ir didesnio veiksmingumo siekimas. Organizacijai reikalingas mokymasis organizaciniu lygmeniu, bendros patirties kaupimas. (Auškelis, 2011).* Dėl šios priežasties yra labai svarbu sukurti veiksmingą veiklos modelį.

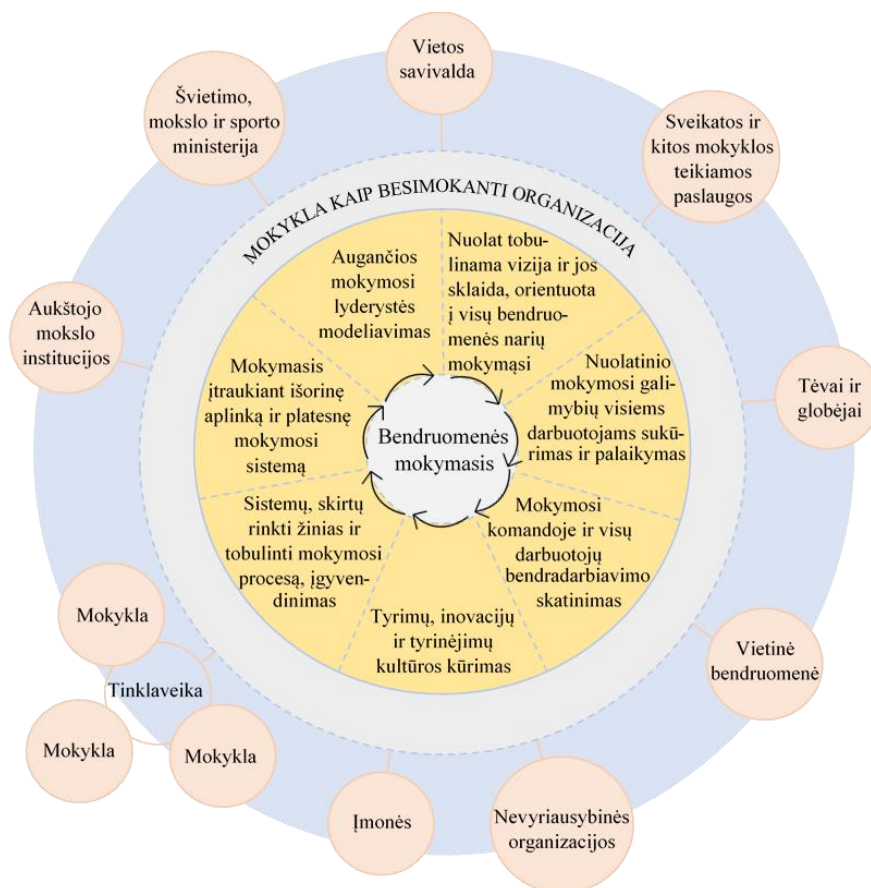
Mokslininkai ir švietimo politikos formuotojai nuolat ieško veiklos strategijų, kurios paskatintų pokyčius visuose mokyklos veiklos lygmenyse, padėtų inicijuoti ir palaikyti naujoves bei siekti aki-vaizdžių kokybiškos veiklos rezultatų. Pundzienės (2002) teigimu, besimokančios organizacijos modeliui būdingas daugialypiškumas, nes apimdamas skirtingus besimokančios organizacijos aspektus jis yra įvairių mokslo sričių tyrimo objektas.



Šaltinis: Pundzienė, 2002, p. 6

3 pav. Skirtingų mokslo šakų veiklos dermė tirianti besimokančios organizacijos modelį

Pateiktame modelyje matyti skirtingų mokslo šakų veiklos dermė besimokančios organizacijos kontekste. Mokyklą kaip besimokančią organizaciją plačiai tyrusi mokslininkė Simonaitienė (2003), teigia, jog besimokančios sistemos modelį sudaro dvi erdvės - kaitos erdvė bei veiklos erdvė - sudarančios vientisą besimokančią sistemą. Pasak Simonaitienės (2007), „organizacijos mokymosi procese kinta besimokančios organizacijos narių įsitikinimai ir nuostatos, kadangi asmenys gerina savo gebėjimus. Su mokymusi ir įgūdžių gerinimu kartu kinta besimokančios organizacijos narių veiksmai, žinojimas, supratimas, nuostatos ir požiūris.“ (p. 35-36).



Šaltinis: parengta pagal Tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos ataskaitos duomenis, 2016, p. 2

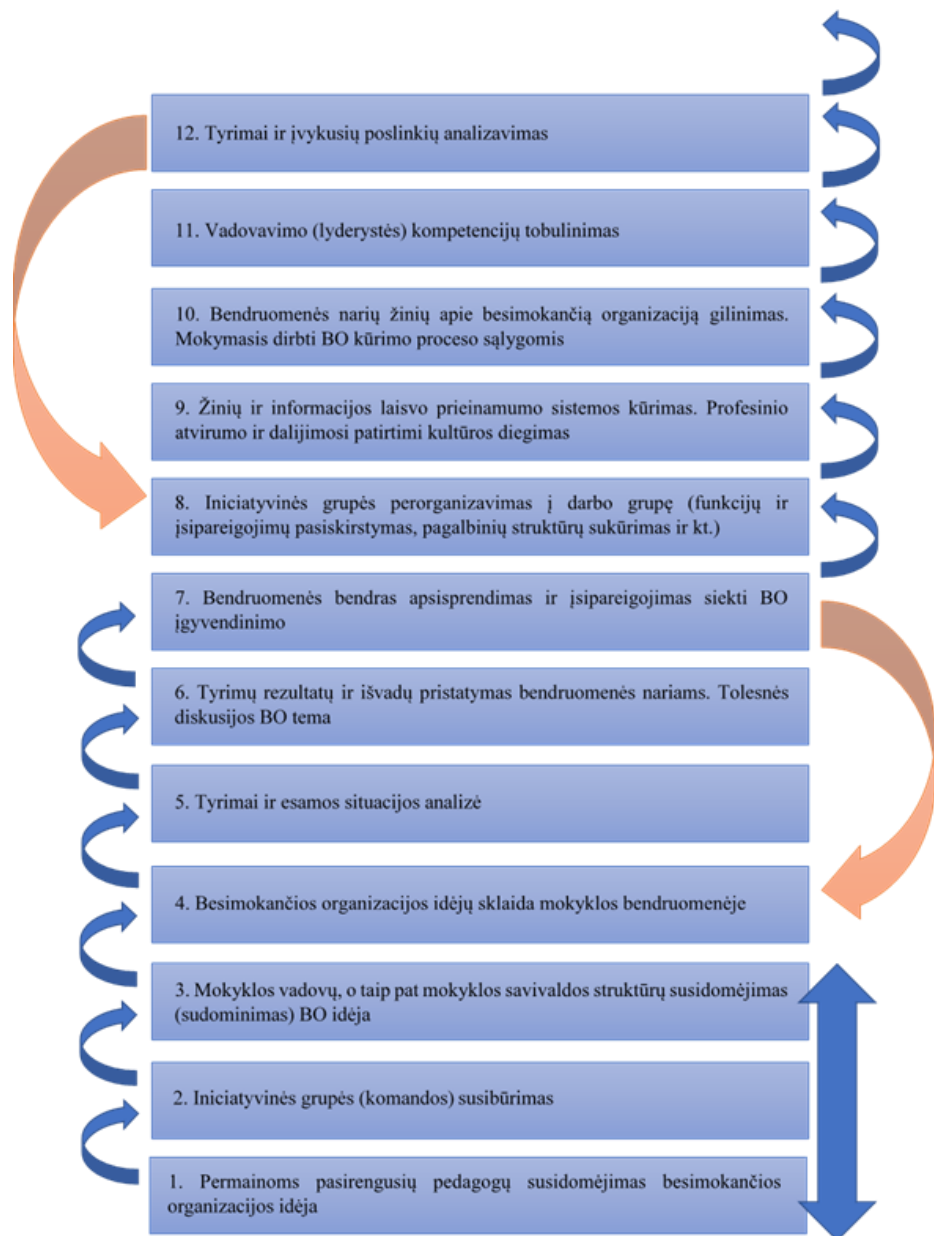
#### 4 pav. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos jungtinis modelis

Besimokančios mokyklos bendruomenei būdinga nuolatinė savo veiklos refleksija, ji apmąsto ir aptaria savo veiklą ir bendro gyvenimo įvykius, įsivertina, geba pasimokyti iš patirties ir pagrįstai planuoti. Mokyklos nariai geba bendrai formuluoti tikslus, kurti viziją, derinti asmeninius tikslus su mokyklos bendruomenės tikslais. Išskirtinis mokyklos kaip besimokančios organizacijos yra į savo veiklos lauką įtraukti mokymosi procesą.

Tikslingas ir nuolatinis mokymasis sąlygoja esminius organizacijos veiklos pokyčius, išplečia teorines ir praktines žinias bei vėl teikia pagrindą mokymuisi. Toks nenutrūkstamas mokymosi ciklas, kaip pagrindas įstaigos veiklai organizuoti pateikiamas žemiau esančiame paveiksle. Iš pateikto paveikslo matyti, jog besimokančios organizacijos modelis atsiskleidžia per organizacijos veiksmus, kuriais siekiama skatinti visos įstaigos bendruomenės mokymąsi. Sėkmingam modelio įgyvendinimui turi būti sukurta strategija kuri apimtų nuolatinio mokymosi visiems darbuotojams sąlygų sukūrimą ir palaikymą, mokymąsi komandoje, inovacijų kultūros diegimą, mokymosi proceso tobulinimą, mokymąsi išorinėse aplinkose bei lyderystės skatinimą ir modeliavimą. Mokymasis organizacijoje turėtų būti paremtas organizacinio mokymosi modeliais, kurie turi įtakos besimokančios organizacijos modelio efektyvumui. Pateikto modelio veiksmų sklaidi veikla organizacijoje skatina mokymąsi ir besimokančios organizacijos kūrimą. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad vadovai, kurie siekia, kad mokymosi procesas organizacijoje vyktų nuolatos taip pat turi rodyti mokymosi ir žinių siekimo pavyzdį kitiems organizacijos nariams.

Apibendrinant galima teigti, jog mokykla kaip besimokanti organizacija turi nuolat siekti žinių, kurti mokymuisi palankią aplinką, užtikrinanti psichologinį saugumą, atvirumą idėjoms. Ne mažiau svarbu yra tinkamai įvertinti, kokie mokymosi būdai ir mokymosi modeliai būtų veiksmingiausi organizacijai, kadangi mokymosi būdo ar metodo efektyvumas gali priklausyti nuo organizacijos narių gebėjimo suprasti ir įsisavinti mokymosi metodus (Senge, 2000).

Nuo pirmų modelio kūrimo mokykloje žingsnių labai priklauso visa tolimesnio darbo sėkmė. Jeigu niekas iš mokyklos bendruomenės narių nesidomi besimokančios organizacijos idėja, joks modelis nebus paveikus ir neduos rezultatų. Tik tuomet, kuomet bendruomenė aiškiai suvoks įstaigos tapimo besimokančia organizaciją vertę, įmanomas jos aktyvus dalyvavimas besimokančios organizacijos kūrimo procese. Analizuojant besimokančios organizacijos modelio kūrimo žingsnius akivaizdu tampa tai, kad direktyvinių sprendimų keliu ją sukurti yra neįmanoma. Tai ilgas kūrybinis procesas susijęs su funkcijų ir įsipareigojimų pasiskirstymu, komandiniu darbu, bendradarbiavimo tinklų paieška ir nuolatinio mokymusi. Auškelis (2011) išskiria dvylika besimokančios organizacijos mokykloje modelio kūrimo žingsnių, kurie pateikiami žemiau esančiame paveiksle.



Šaltinis: Projektas „Besimokančių mokyklų tinklai“ metodinės rekomendacijos, 2011, p. 36

### 5 pav. Besimokančios organizacijos sukūrimo mokykloje dvylikos žingsnių modelis

Mokymasis kaip pagrindinė organizacijos kultūros vertybė turėtų būti ne tik bendrojo lavinimo, bet ir ikimokyklinės įstaigos, siekiančios tapti besimokančia organizacija, veiklos pagrindu. Tyrimų apie mokyklą kaip besimokančią organizaciją yra atlikta gana daug, tačiau ikimokyklinės įstaigos kaip besimokančios organizacijos modelis yra gana mažai tyrinėtas reiškinys. Ryškėja disonansas tarp ikimokyklinei įstaigai keliamų veiklos kokybės reikalavimų ir jos veiklos prioritetų atitikmens siekiant tapti besimokančia organizacija. Gumuliauskienės (2010) atliktame tyrime teigiama, jog 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 prieinamumas;
- bendradarbiavimas;
- darbuotojų iniciatyvos, inovacijų, pokyčių skatinimas;
- organizacinis ir tarporganizacinis mokymasis;
- atvirumas aplinkos pokyčiams ir reikalavimams, tobulinimosi galimybės.

Pasak Gumuliauskienės (2010) silpniausiai išreikšti šie ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos, požymiai:

- ugdymąsi skatinanti darbuotojų motyvavimo sistema;
- ugdymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas.

Juodaitytės, Kudokienės (2005) atlikto tyrimo „Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos“ rezultatai parodė, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos stokoja finansinių resursų nuolatiniam darbuotojų tobulinimuisi, taip pat nepakankami yra mokymuisi būtini technologiniai ištekliai.

Nors tyrimų duomenys rodo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose mažai dėmesio skiriama darbuotojų skatinimo procesams, įstaigų veiklos dokumentų analizė rodo, jog kuriant įstaigos strategiją siekiama visų bendruomenės narių įsitraukimo ir dalyvavimo, skatinant juos kurti, realizuoti turimas idėjas, o pats procesas suprantamas kaip sąmoningo mokymosi procesas. Senge (2008), teigimu gebėjimas mokytis ir diegti naujoves tampa esminiu konkurenciniu besimokančios organizacijos pranašumu. Besimokančios organizacijos kūrimas, sujungiant penkis elementus (sisteminis mąstymas, asmeninis tobulėjimas, intelektualiniai modeliai, bendro suvokimo (požiūrio) sukūrimas, grupinis mokymasis) leidžia kurti organizacijos ateitį (Markvaldienė, 2007).

Minėtų tyrimų rezultatai leidžia teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga siekianti tapti besimokančia organizacija pirmiausia turėtų išanalizuoti savo veiklos prioritetus, kurie įprastai būna įvardinti įstaigų strateginiuose planuose. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga siekianti tapti besimokančia organizacija pirmiausia turėtų būti atvira kaitai, kūrybingos asmenybės vystymui(-si), ugdyti socialiai aktyvų, kultūringą žmogų, šalies, Europos ir pasaulio pilietį. Taip pat svarbiu veiksmu tampa inovatyvūs ugdymo būdai ir formos, aktyvus dalyvavimas miesto, šalies, tarptautinėse veiklose bei prioritetinių veiklos krypčių, tokių kaip į vaiko poreikius ir šeimos lūkesčius orientuoto ugdymo proceso organizavimas bei atviras dialogas visų bendruomenės narių dialogas skatinantis tobulėti.

Ikimokyklinėje įstaigoje kaip besimokančioje organizacijoje svarbų vaidmenį atlieka tėvai. Siekiant realizuoti vieną iš svarbių besimokančios organizacijos bruožų, t.y. bendruomenės narių aktyvų dalyvavimą įstaigos strategijos kūrime bei veiklos formavimo procesuose yra svarbu ugdytinių tėvus

įtraukti į įstaigos tarybos veiklą, kviešti bendradarbiauti sprendžiant įvairius įstaigos veiklos ir ugdymo klausimus, o tai pat ruošiant svarbiausius įstaigos veiklą reglamentuojančius dokumentus. Svarbu yra palaikyti ir skatinti tėvų iniciatyvas, sudaryti jiems sąlygas dalyvauti ugdomojoje veikloje, šventėse, talkose, ekskursijose, įstaigos projektų, teminių savaitių įgyvendinime.

Pasak Markvaldienės (2007) svarbu, jog ikimokyklinėje įstaigoje egzistuočių komunikacijos kanalai, kuriais visomis kryptimis būtų skleidžiama informacija, kiekvienas organizacijos narys mokėtų ir galėtų gauti jam reikiamą informaciją, veikėtų grįžtamojo ryšio mechanizmas, būtų palaikomas dialogas, gerbiama kito nario nuomonė ir išmanymas. Visi įstaigos nariai turėtų būti įvaldę darbo su informacija įgūdžius: informacijos paieškos, kritinio mąstymo, informacinio raštingumo ir t.t. Besimokančioje organizacijoje turėtų būti kuriamas ir palaikomas informacijos (vidinės ir išorinės) rinkimo, vertinimo ir sklaidos mechanizmas (Markvaldienė, 2007).

Pedler, Burgoyne, Boydell (1991) teigimu, besimokančioje organizacijoje tvyro teigiamas mokymosi klimatas, kiekviena užduotis vertinama kaip galimybė mokytis, mokomasi iš sėkmės ir nesėkmės ir t.t. Besimokančioje organizacijoje darbuotojams leidžiama eksperimentuoti, tirti savo praktiką ir mokytis iš patirties. Jiems leidžiama rizikuoti ir klysti, klaidas išnaudojant kaip mokymosi galimybę, todėl tokiose organizacijose yra generuojamos naujos idėjos, diegiamos naujovės. Kiekvienas organizacijos narys mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą. Autorių apibūdintos mokymosi kultūros kūrimas ikimokyklinėje įstaigoje yra itin aktualus aspektas, nes darbuotojų profesiniam tobulėjimui skiriami riboti finansiniai ištekliai neužtikrina, jog galimybė tobulėti ir mokytis būtų sudaryta kiekvienam organizacijos nariui. Besimokančios organizacijos turėtų skatinti personalą tobulėti, rūpintis darbuotojų mokymusi ir į jį investuoti (Fink, Stoll, 1998). Organizacijoje, kurios darbuotojai stokoja mokymosi kultūros įgūdžių tampa gana sunku generuoti bendras vizijas, skatinti ir palaikyti mokymosi procesą skatinant kiekvieno bendruomenės nario atsakomybę už savo tobulėjimą bei priskiriant jam kritiškų vertintojų vaidmenis.

*Išskiriami svarbiausi besimokančios organizacijos formavimuisi poveikį turintys išoriniai veiksniai:*

- *tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas yra organizacijos egzistavimo sąlyga;*
- *komandinis darbas;*
- *nuolat skatinamas ir palaikomas mokymosi procesas;*
- *besimokančioje organizacijoje darbuotojams leidžiama eksperimentuoti, tirti savo praktiką ir mokytis iš patirties;*
- *leidžiama klysti ir rizikuoti, klaidas išnaudojant kaip mokymosi galimybę;*
- *ištekliai ir priemonės tobulėti yra prieinamos visiems organizacijos nariams;*
- *besimokanti organizacija turi rūpinti darbuotojų mokymuisi ir į jį investuoti.*

Vidiniai veiksniai:

- *pasitenkinimas ir savigarba;*
- *noras ir domėjimasis;*
- *pareiga ir atsakomybė;*
- *mokymosi visą gyvenimą nuostata. (Fink, Stoll, 1998).*

Apibendrinant galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos vykdo besimokančios organizacijos vystymo strategiją. Tačiau ši procesas vyksta laipsniškai ir siekis tapti besimokančia organizacija nėra pakankamai ryškus. Taip pat ikimokyklinio ugdymo įstaigose besimokančios organizacijos požymiai reiškiasi skirtingu intensyvumu, priklausomai nuo įstaigos turimų finansinių resursų ir darbuotojų mokymosi kultūros lygmens. Vis dar susiduriama su iššūkiais kuriant mokymąsi skatinančią įstaigos kultūrą, diegiant naujas mokymosi strategijas ir formas.

### **1.5. Besimokančios organizacijos veiklos bruožų identifikavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdyme**

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog skirtingi tyrėjai koncentruojasi į skirtingas detales ir pateikia gana įvairių bruožų, kurie yra būdingi besimokančiai organizacijai. Vyrauja du besimokančios organizacijos bruožų klasifikavimo tipai: vienas jų – smulkiai detalizuojami; antras – jungiami į stambesnes grupes. Svarbu tai, kad tyrėjų identifikuoti bruožai yra tarpusavyje glaudžiai susiję, vieni kitus papildo ir gali tapti vieni kitų sudėtine dalimi. Dėl šios priežasties yra reikalinga išgryninti esminius, dažniausiai tyrėjų išskiriamus besimokančios organizacijos bruožus.

Viena plačiausiai mokyklą kaip besimokančią organizaciją tyrinėjusių Lietuvos mokslininkių B. Simonaitienė (2005) išskiria penkis pagrindinius ir universalius besimokančios organizacijos bruožus:

- 1) *Organizacijos vizijos, tikslų, uždavinių ir strategijos formavimas vyksta kartu su visais organizacijos nariais ir tai galima vadinti - mokymosi procesu;*
- 2) *Organizacijos nariai mokosi vienas iš kito, atsiranda organizacijos darbuotojų, padalinių, individų bendradarbiavimo tinklai, kurie sudaro galimybę mokytis vieniems iš kitų;*
- 3) *Besimokanti organizacija yra atvira ir lanksti, ji inicijuoja, jungiasi su kitomis organizacijomis, tampa jų nare. Organizacija siekia remtis naujovėmis, atradimais, naudojami išorės ištekliais bei pati atskleidžia savo galimybes ir potencialą kitoms organizacijoms ir leidžia joms naudotis savo turimomis gėrybėmis;*
- 4) *Informacija esančia organizacijoje yra lengvai komunikuojama, vyksta gera jos sklaida, vertinimas. Kiekvienas darbuotojas ar organizacijos narys, naudojami ir gali gauti jam reikalingą informaciją, ja keistis, gauti grįžtamąjį ryšį;*

- 5) *Besimokančioje organizacijoje yra kuriamas mokymąsį skatinantis klimatas, darbuotojai yra palaikomi, vyksta tiek vidiniai tiek išoriniai mokymai, vertinimas, analizė. Nariai mokosi individualiai ir komandiškai. Mokymų metu įgytos žinios naudojamos siekiant geresnių organizacijos rezultatų.*

Kiek kitaip nei Simonaitienė besimokančios organizacijos bruožus pateikia Trakšėlys (2011), išskirdamas šiuos besimokančios organizacijos bruožus: 1) nuolatinis žinių kūrimas ir siekimas, užtikrinant informacijos sklaidą, pokyčių skatinimą bei įvertinant naujovių svarbą, atsinaujinimo siekimą; 2) strategijos kūrimas, kaip mokymosi procesas įtraukiant darbuotojus į organizacijos politikos formavimą, bendros vizijos ir misijos kūrimą ir įgyvendinimą; 3) mokymosi aplinkos kūrimas sudarant sąlygas tobulinimuisi bei užtikrinant mokymosi galimybes visose organizacijos grandyse; 4) investicijos į darbuotojų lavinimą ir ugdymą, skatinant sisteminį mąstymą, asmeninį meistriškumą, komandų mokymąsi. Zuzevičiūtės (2006) pateikiama besimokančios organizacijos bruožų klasifikacija labiausiai orientuojasi į atviros, laisvai siekiančios tikslo bei kompetentingos asmenybės ugdymą organizacijoje. „Galima išskirti šiuos esminius bruožus: 1) žmonės nuolat plečia savo kompetenciją, kad pasiektų trokštamų rezultatų; 2) ugdomi nauji ir atviri mąstymo modeliai; 3) laisvai plėtojami kolektyviniai tikslai; 4) nuolat mokomasi pamatyti visumą“. (Zuzevičiūtė, 2006).

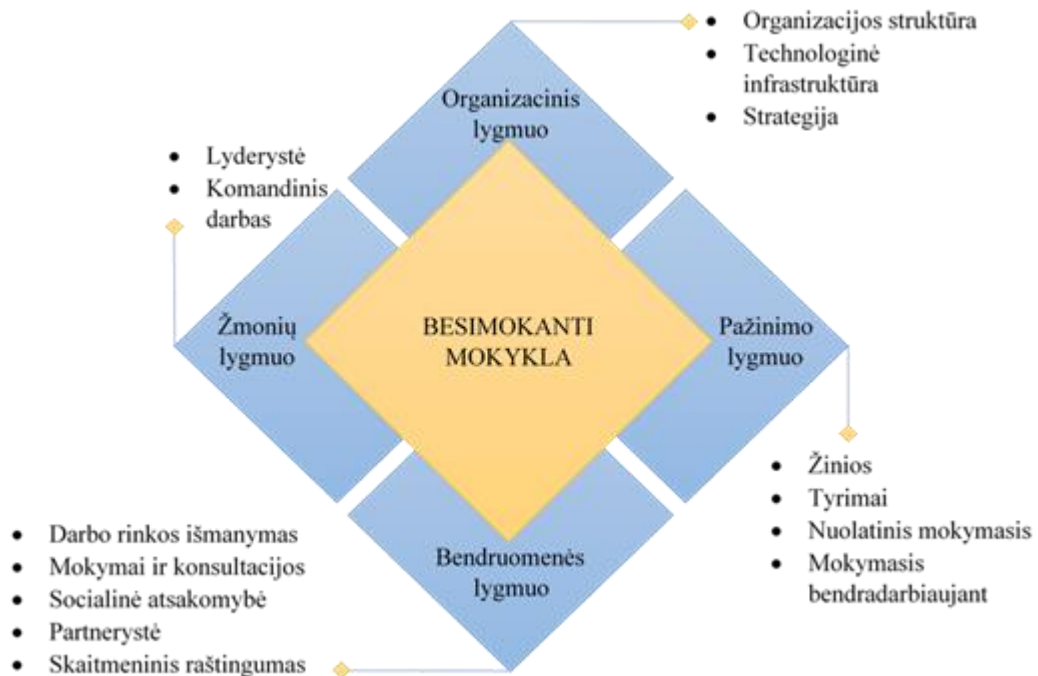
Užsienio tyrėjai (Aggestam 2006; Lyle 2012) taip pat jungia besimokančios organizacijos bruožus į stambesnes grupes ir įvardina tris pagrindinius besimokančios organizacijos bruožus: 1) savita mokymosi kultūra, kurią puoselėjant vertinamos tiek individualios, tiek ir kolektyvinės žinios; 2) bendra vizija kuriama siekiant pagerinti efektyvumą ir padidinti konkurencinį pranašumą; 3) kreipiamas dėmesys į kiekvieną mokymosi aspektą siekiant gerinti veiklos rezultatus bei prisitaikyti prie išorės aplinkos.

Vienas plačiausiai mokyklą kaip besimokančią organizaciją tyrinėjusių užsienio autorių P. Senge (1990) išskiria šiuos pagrindinius ir sėkmingą veiklą sąlygojančius bruožus:

- 1) komandinis mokymasis — žmonių mokymasis mokytis kartu;
- 2) persidengusi vizija - visų organizacijos narių įtraukimas kuriant viziją;
- 3) mentaliniai modeliai - organizacijos narių mokymasis mąstyti konstruktyviai ir kurti pozityvų pasaulio suvokimo modelį;
- 4) asmeninis meistriškumas - organizacijos narių meistriškumo siekimas;
- 5) sisteminis mąstymas - organizacijos narių sugebėjimas matyti ne tik linijinę priežasties-pasekmės grandinę, bet sistemos elementų tarpusavio ryšius (sąveiką).

Atlikta besimokančios organizacijos bruožų analizė leidžia įvertinti skirtingų autorių išryškinamus aspektus bei formuluoti šiuos besimokančioms organizacijoms būdingus bendrus bruožus (6 pav.):

- 1) visa besimokančios organizacijos veikla yra nuolatinis mokymosi procesas;
- 2) komandinis darbas, kuris skatina kurti mokymosi aplinką ir atveria mokymosi galimybes;
- 3) atviras ir dialoginis bendravimas bei mokymąsi skatinantis mikroklimatas;
- 4) pripažįstamos ir vertinamos visų organizacijos narių skirtybės bei mokymasis kartu.



Šaltinis: parengta autorės remiantis mokslinės literatūros analize/parengta pagal Europos komisijos „Teachers and school leaders in schools as learning organisations“ ataskaitą, 2020

## 6 pav. Besimokančios organizacijos veiklos bruožų sinergija

Analizuojant mokslininkų išskirtus esminius besimokančios organizacijos bruožus tampa akivaizdu tai, jog šiandieninei mokyklai nepakanka jos narių dalyvavimo veiklos planavime, būtina yra kiekvienam bendruomenės nariui įsipareigoti siekti bendrų tikslų ir priimti atsakomybę už jų įgyvendinimą. Nuolatinis bendradarbiavimas, komandinis mokymasis, bendrai kuriama vizija šiandieninėje švietimo sistemoje yra ypač skatintinas procesas, kuris prisidėtų tobulinant organizacijos veiklą ir kaip veiklos modelis turėtų būti būdingas mokyklai, kaip besimokančiai organizacijai.

Lietuvos švietimo įstaigos veikdamos dinamiškoje, žinių ir informacijos visuomenėje vis dar susiduria su iššūkiais (Targamadžė, 1998). Švietimo įstaiga, kuri siekia veiklos kokybės turi nuolat permąstyti savo veiklos praktiką, perimti nuolatinis aplinkos pokyčius ir atsižvelgti bei tenkinti kiekvieno ugdytinio individualius poreikius (Sabah ir Orthner, 2007). Švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose didelis dėmesys skiriamas mokymosi visą gyvenimą būtinybei, gebėjimui prisitaikyti

prie pokyčių bei veikti pakitusiomis sąlygomis. Nors kiekviena švietimo įstaiga aukštų veiklos rezultatų siekia skirtingais būdais, tačiau siekiančios tapti besimokančia organizacija įstaigos jau reaguoja į kylančius iššūkius, didelį dėmesį skiria žmonėms, jų profesiniam tobulėjimui ir komandinio darbo skatinimui, kuria naują vertybinį požiūrį į nuolatinį mokymąsi ir siekį tapti besimokančia organizacija.

Nors ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos kryptis ir prigimtis skiriasi nuo verslo organizacijų, tačiau besimokančios organizacijos bruožai gali būti sėkmingai taikomi veiklai organizuoti ir įgyvendinti keliamus ugdymo tikslus. Dėl šios priežasties galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo mokykla taip pat gali būti besimokančia organizacija. Svarbu tai, kokias pamatines veiklos vertybes bus siekiama įgyvendinti modeliuojant įstaigos veiklą. Besimokančioje ikimokyklinio ugdymo mokykloje turėtų būti skatinamas ir palaikomas mokymosi procesas, mokomasi iš sėkmių ir nesėkmių, teigiamas mokymosi klimatas, kiekviena užduotis vertinama kaip galimybė mokytis, generuojamos naujos idėjos ir diegiamos naujovės. Taip pat svarbu, jog pedagogams būtų sudarytos sąlygos mokytis iš patirties, nebijoti klysti, eksperimentuoti, analizuoti savo darbo praktiką bei gauti veiksmingą grįžtamąjį ryšį.

Analizuojant ikimokyklinės įstaigos veiklos dokumentus tokius kaip strateginis planas, metinis veiklos planas, ugdymo programa ir kt. matyti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose išryškėja šie besimokančios organizacijos požymiai: bendruomenės narių dalyvavimas įstaigos strategijos kūrimo procese bei veiklos vertinime; informacijos būtinos sėkmingai įstaigos veiklai prieinamumas; bendradarbiavimas; komandinis mokymasis, atvirumas pokyčiams; darbuotojų iniciatyvumas, nuolatinis siekis mokytis ir tobulėti bei tarp organizacinis mokymasis. Atkreiptinas dėmesys ir į silpnuosius ikimokyklinės įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklos bruožus: nuolatinį darbuotojų mokymąsi skatinančio klimato nebuvimas bei sistemiško darbuotojo motyvavimo stoka. Identifikuoti silpnieji ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos bruožai galimai gali būti susiję su nepakankamu finansavimu skiriamu darbuotojų kvalifikacijai kelti bei ribotais technologiniais ištekliais, kurie yra būtini nuolatiniam profesiniam mokymuisi ir tobulėjimui. Svarbu ir tai, jog esminį vaidmenį kuriant ikimokyklinio ugdymo mokyklą kaip besimokančią organizaciją galėtų atlikti vadovai, kurie turėtų sėkmingai dalyvauti visose veiklos srityse.

Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos modeliavimo gaires pastebima, jog besimokančios organizacijos modelis gali būti sėkmingai taikomas ir ikimokyklinėje įstaigoje siekiančioje tapti besimokančia mokykla. Atsižvelgiant į tai, jog šiandieninėje žinių visuomenėje vyksta nuolatiniai pokyčiai, o kartu su jais kinta ir švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose įtvirtintos nuostatos bei vertybės, ikimokyklinio ugdymo įstaigoms yra būtina keistis siekiant sėkmingos ir efektyvios veiklos. Visų bendruomenės narių nuolatinis mokymasis tampa viena

pagrindinių vertybių, būtinų švietimo įstaigai siekiančiai tapti besimokančia organizacija. Be pagrindinių besimokančios organizacijos bruožų tokių, kaip: bendros vizijos kūrimas, bendradarbiavimas, atvirumas, informacijos prieinamumas, mokymąsi skatinantis klimatas, išryškėja ir dėmesys kiekvienam darbuotojui, kvalifikacijose kėlimo svarba, eksperimentavimo ir klaidų kaip galimybės mokytis ir tobulėti matymas bei grįžtamojo ryšio darbuotojams svarba, nes vadovo vaidmuo turi didelę įtaką švietimo įstaigos veiklą modeliuojant kaip besimokančią organizaciją. Todėl nuolatinis tiek įstaigos vadovų, tiek ir visų darbuotojų mokymasis tampa visą gyvenimą trunkančio mokymosi dalimi, nes vadybinių gebėjimų reikalavimai nuolat kinta. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose besimokančios organizacijos bruožai reiškiasi skirtingu intensyvumu. Iššūkius kelia mokymąsi skatinančio klimato įstaigoje kūrimas, naujų mokymosi strategijų ir būdų paieška. Atsižvelgiant į šiuos aspektus toliau darbe bus analizuojami empirinio tyrimo duomenys siekiant atskleisti kaip besimokančios organizacijos modelis įgyvendinamas ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

## **2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA**

Šiame skyriuje aptariamos tyrimo metodologinės nuostatos, tyrimo metodika ir organizavimas, pristatomas tyrimo modelis, tyrimo metodai, etikos principai.

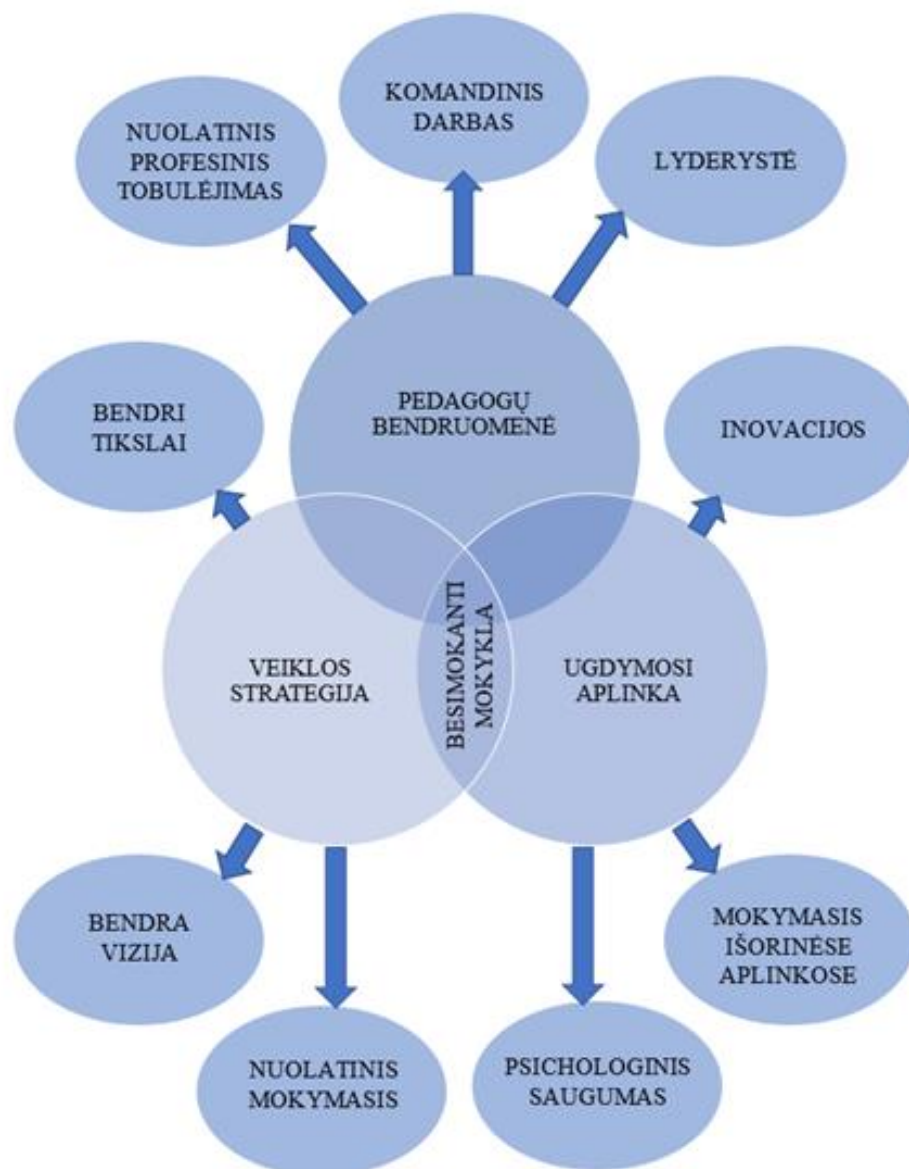
### **2.1. Tyrimo organizavimas: logika, etapai, metodai, subjektai**

Šiame darbe yra taikomas kokybinis tyrimo metodas, nes kokybiniais tyrimais surinkti duomenys padeda išsamiau atskleisti pagrindinius tyrinėjamo objekto bruožus (Tidikis, 2003). Kokybinis tyrimo metodas taip pat atvirai pabrėžia pažinimo objekto priklausomybę nuo aplinkos, nuo konteksto. Dažnu atveju kokybiniu tyrimu siekiama atskleisti objekto ypatumus natūralioje aplinkoje, o rezultatai siejami su istorinėmis ir socialinėmis sąlygomis: apibendrinimus riboja laiko ir erdvės veiksniai, tyrimo eiga priklauso nuo konteksto pokyčių, atsižvelgiama į tyrimo metu išryškėjusias šių pokyčių tendencijas (Bitinas ir kt., 2008). Denzin, Lincoln (2017) teigimu kokybiniai tyrimai remiasi interpretaciniu natūralistiniu požiūriu į tiriamąjį objektą, kuris tiriamas natūralioje aplinkoje, siekiant geriau suprasti ir interpretuoti reiškinius, remiantis tyrimo dalyvių joms suteiktomis prasmėmis. Kokybinio tyrimo tinkamumą šiame darbe pagrindžia teiginys, jog informacija, gauta kokybinio tyrimo metu, apima platesnę problemą paaiškinančią perspektyvą (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008). Kardelio (2007) teigimu, kokybinių tyrimų metodologija grindžiama interpretaciniu požiūriu, kuris socialinę realybę aiškina subjektyvistiniu požiūriu: pasaulis yra toks, kokį jį mato tyrimo dalyviai. Ši interpretacinė paradigma išryškina tyrėjo siekį suprasti subjektyvią tyrimo dalyvių patirtį.

Įvertinus tai, kad Lietuvoje nėra daug patirčių kiekybinėms tendencijoms įvertinti, šiame darbe naudojamas kokybinio pusiau struktūruoto tyrimo metodas leis atskleisti esamą ir platesnę tiriamojo reiškinio situaciją kartu su ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovais ir pavaduotojais ugdymui kalbanti bei analizuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigų tapsmo besimokančiomis organizacijomis veiklos modelius bei galimybes. Dėl teorinėje darbo dalyje pagrįstos ikimokyklinių įstaigų kaip besimokančių organizacijų tyrimų stokos tampa svarbu išgryninti tinkamiausius ir veiksmingiausius ikimokyklinės įstaigos kaip besimokančios organizacijos modelio komponentus bei bendruomenės narių kognityvinio tobulėjimo dimensijas.

Tyrimo planavimui, organizavimui bei gautų rezultatų apibendrinimui buvo remtasi socialinio konstruktyvizmo teorija (Packer, 2000; Vygotsky, 1978; Durkheim, 1974), kurioje mokymasis pabrėžiamas kaip socialinio gyvenimo veikla, kreipiamas dėmesys į tai kaip besimokantis žmogus ir aplinka veikia vienas kitą. Ši teorija taip pat pabrėžia visų bendruomenės narių tarpusavio komunikacijos svarbą ugdant ir ugdantis. Pokyčiai, aktyvus dalyvavimas įstaigos veikloje, naujų ryšių

paieška bei prasmingas jų panaudojimas mokymosi procese įvardinami kaip svarbūs individo ir jį supančios aplinkos sąveikos elementai. Socialinio konstruktyvizmo paradigma išryškina socialinės aplinkos ir realybės sąveiką tokiu būdu vedama į gilesnį reiškinių supratimą. Jucevičienė (2007), pabrėžia, jog besimokančioje organizacijoje yra svarbus kiekvieno bendruomenės nario gebėjimas mokytis ne tik individualiame lygmenyje, bet ir socialinėje mokymosi sąveikoje, konstruojant tiek individualias, tiek kolektyvines žinias. Tokiu būdu besimokantieji gali bendradarbiauti kuriant įstaigos veiklos viziją, diskutuojant konstruoti naujas koncepcijas, klausti ir kalbėtis tam, kad būtų užtikrinta veiklos kokybė bei siekti nuolatinio profesinio tobulėjimo. Minėti socialinio konstruktyvizmo teorijos aspektai atsispindi teorinio pagrindimo modelyje.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis mokslinės literatūros analize

**7 pav. Teorinio pagrindimo modelis**

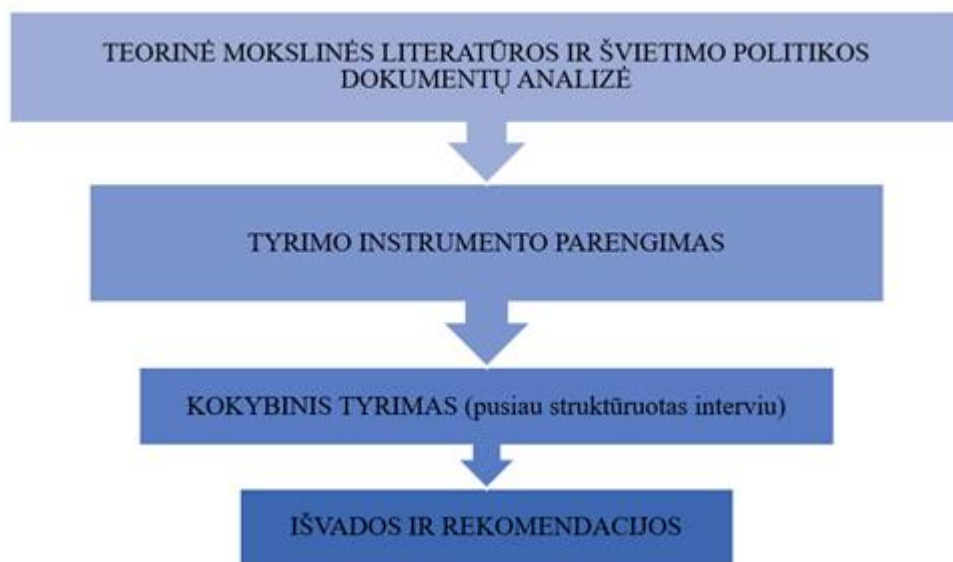
**Tyrimo problema.** Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog švietimo įstaiga kaip besimokanti organizacija plačiausiai analizuota bendrojo ugdymo mokyklų kontekste. Tiek mokyklos, tiek ir ikimokyklinės įstaigos veiklos kryptis yra besimokančiųjų ugdymas ir švietimas, taigi savo veikla jos yra gana panašios. Atsižvelgiant į tai, jog mokyklos tapsmas besimokančia organizacija prisideda prie jos veiklos kokybės užtikrinimo galima daryti prielaidą, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos modeliavimas taip pat gali prisidėti prie veiklos kokybės.

**Tyrimo objektas.** Ikimokyklinio ugdymo įstaiga kaip besimokanti organizacija.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos modeliavimo prielaidas ikimokyklinėje įstaigoje.

**Tyrimo dalyviai.** Kokybiniame tyrime dalyvavo Vilniaus, Alytaus, Žiežmarių, Trakų raj. ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai bei jų pavaduotojai ugdymui.

**Tyrimo organizavimas.** Atlikta mokslinės literatūros analizė leido išryškinti besimokančios organizacijos bruožus, jos kaitos tendencijas, veiklos bruožų charakteristikas bei modelio raiškos ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Švietimo politikos kaitos dokumentų analizė atskleidė poreikį į tiriamą reiškinį pasižiūrėti iš juose įtvirtintas nuostatas įgyvendinančių, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų bei jų pavaduotojų ugdymui perspektyvos. Dėl šios priežasties buvo nutarta atlikti kokybinį tyrimą. Remiantis atlikta mokslinės literatūros ir švietimo politikos kaitos dokumentų analize konstruotas ir parengtas tyrimo įrankis – pusiau struktūruoto interviu klausimynas. Empirinio tyrimo eiga pateikiama žemiau esančiame paveiksle.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis mokslinės literatūros analize

**8 pav. Empirinio tyrimo eiga**

Tyrimo dalyvių atranka buvo vykdoma taikant patogiosios imties atranką. Į imtį buvo įtraukta lengviausiai prieinama populiacijos dalis. Ši atranka taikyta todėl, kad su pasirinktomis įstaigomis tyrėją sieja ilgalaikio bendradarbiavimo ryšiai, bendrų projektų, renginių organizavimas. Atliekant tyrimą buvo tiesiogiai susisiekiama su įstaigų administracijos atstovais dėl jų galimybės dalyvauti tyrime. Tyrime dalyvavę ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pavaduotojai ugdymui pirmiausia buvo supažindinti su tyrimo tikslu, su jais buvo kalbėtasi apie besimokančios organizacijos sampratą siekiant identifikuoti ar tyrėjas ir tyrimo dalyviai šią sąvoką supranta ir apibrėžia vienodai. Antra, dalyviams buvo išsiųstas elektroninis anketos variantas, kurio privalumas – kontroliuojama imtis. Galiausiai, dalyvių buvo paprašyta užpildyti klausimyną, susijusį su jų nuomone apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklos modeliavimo galimybes. Duomenys surinkti 2022 m. sausio-kovo mėnesiais.

Antrame etape buvo atliktas pusiau struktūruotas (Denzin, Lincoln, 2017) interviu su ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovais bei pavaduotojais ugdymui ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklos modeliavimo klausimais. Buvo išskirtos keturios pagrindinės atvirų klausimų prieigos apimančios klausimus apie besimokančios mokyklos sampratą, jos formavimo charakteristikas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą bei vertinimo bruožus. Pusiau struktūruoto interviu procedūra ir klausimai struktūruojami tik iš dalies (Lindlof, 2002). Pusiau struktūruotas interviu suteikia galimybę gauti daugiau papildomos informacijos, įvertinti esamą situaciją. Pusiau struktūruotas interviu yra lankstus, leidžiantis iškelti naujus klausimus interviu metu, atliepiant tai, ką respondentas atsako. Pusiau struktūruoto interviu laisvumas gali pagelbėti interviu gavėjui pritaikyti užduodamus klausimus tam tikrai situacijai ir žmonėms (Lindlof, 2002). Interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją (Kardelis, 2016).

Atliekant pusiau struktūruotą interviu buvo siekiama atskleisti ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dirbančių vadovų bei pavaduotojų ugdymui sampratą į ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklos modeliavimo galimybes ir kryptis. Užpildyti klausimynai buvo išsaugomi tyrėjos kompiuteryje, atskirame aplanke, užtikrinant visų asmens duomenų apsaugos reglamento reikalavimų laikymąsi. Surinkti duomenys buvo analizuojami, taikant kokybinės turinio (angl. *Content*) analizės metodą (Žukauskienė, 2008). Tyrimo dalyviai tyrime dalyvavo savanoriškai, gauti jų sutikimai dėl galimybės naudoti pateiktus duomenis. Tyrime dalyvavo 12 ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų bei pavaduotojų ugdymui iš Vilniaus, Alytaus, Žiežmarių ikimokyklinio ugdymo įstaigų.

**Duomenų analizės metodai.** Pirmiausia buvo renkami duomenys apie tiriamą objektą, toliau remiantis pusiau struktūruoto interviu metu surinkta informacija (duomenimis) išskiriamos kategorijos, rašomos teorinės prielaidos bei pateikiamas vizualinis teorijos paveikslas. Atsakymų į interviu klau-

simus turinys buvo nagrinėjamas taikant kokybinės turinio (angl. *Content*) analizės diagnostinį instrumentą, kuris apima keturis žingsnius (Žydžiūnaitė, 2004):

1. Daug kartų perskaitomi respondentų atsakymų aprašai, išskiriant esmines kategorijas pagal tam tikrus „raktinius“ žodžius;
2. Identifikuojami prasminiai elementai, kai kurių kategorijų turinys yra skaidomas išskiriant pagrindinius elementus;
3. Prasminiai elementai išskiriami į subkategorijas bei interpretuojami turinio duomenys (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008);
4. Kategorijų ir subkategorijų interpretavimas ir pagrindimas iš teksto ištrauktais irodymais.

Pusiau struktūruotas interviu šiame tyrime naudingas tuo, kad siekiama gauti informaciją apie vadovų bei pavaduotojų ugdymui požiūrį į besimokančios organizacijos kūrimo perspektyvą ikimokyklinėse įstaigose.

## 2.2. Tyrimo etika

Prieš pradėdant tyrimą su kiekvienos tyrime dalyvavusios ikimokyklinio ugdymo įstaigos administracija buvo susisiekta individualiai, suderinta galimybė vykdyti tyrimą. Pusiau struktūruoto interviu klausimyno viršelis yra informuojantis apie atliekamo tyrimo tikslą, suprantamas, intriguojantis, parodantis naudą respondentui – bus pateikti apibendrinti duomenys su, kuriais jis galimai galės susipažinti. Pasak, Kardelio (2016) socialiniuose tyrimuose tyrėjai dažnai susiduria su tyrimo etikos klausimais. Kiekvieno tyrimo dalyvio susitikimas dalyvauti tyrime yra būtina sąlyga tam, kad būtų galima pradėti tyrimą. Taip pat svarbu yra pateikti informaciją apie tyrimą, jo tikslus, naudą, užtikrinti respondentų anonimiškumą. Dėl šios priežasties klausimyno viršelio tekste tyrimo dalyvis informuojamas apie anonimiškumą „Ši apklausa anoniminė. Jums nereikės nurodyti nei savo vardo, nei jokios kitos informacijos, kuri leistų kažkaip Jus atpažinti. Apibendrinti apklausos rezultatai dėl ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos modeliavimo kryčių ir veiklos galimybių bus naudojami magistro darbo metodologinėje dalyje“. Taip pat nurodomas tyrimą atliekantis asmuo, jo institucinė prieskyra, kontaktinis telefonas ir el. paštas. Pateikti paaiškinimai, kaip pildyti klausimyną.

Žydžiūnaitės, Sabaliausko (2017), teigimu etikos principų nesilaikymas tyrimo metu gali turėti poveikį rezultatų patikimumui. Dėl šios priežasties atliekant tyrimą buvo remtasi šiais esminiais kokybinių tyrimų etikos principais: pagarba tyrimo dalyviams, pagarba asmens orumui, tyrimo naudingumas, konfidencialumas ir anonimiškumas, teisingumas (Kardelis 2016). Visi tyrimo etikos principai susiję tarpusavyje ir vienas kitą papildo. Toliau kiekvieno etikos principo taikymas atliekant tyrimą, pristatomas detaliau.

**Pagarba tyrimo dalyviams.** Tyrimo dalyviai viso tyrimo metu buvo vertinami kaip autonomiški asmenys, galintys savarankiškai priimti sprendimus, užtikrinant, jog tyrimo dalyvių nuomonė nebūtų

diskriminuojama dėl skirtingų pažiūrų, lyties, religijos, tautybės ar rasės. Siekiant lygiaverčio tyrimo dalyvių ir tyrėjos santykio į tyrimo dalyvius buvo žvelgiama kaip į jų patirties ekspertus, jie nebuvo skiriami profesinės patirties ar amžiaus ar socialiniu požiūriu. Darbo autorė pagarbą tyrimo dalyviams demonstravo stengdamasi suvokti jų veiksmus ir matymus, žvelgti į tiriamąjį objektą iš jų perspektyvos, gerbiant jų pasirinkimus. Tai jokių būdu nereiškia darbo autorės pritarimo tyrimo dalyvių priimtiems pasirinkimams. Atvirkščiai tai parodo pagarbą, priėmimą ir nesmerkimą tiek tyrimo dalyvių, tiek ir jų privataus gyvenimo.

**Pagarba asmens orumui.** Visi tyrimo dalyviai prieš pradedant tyrimą buvo informuoti apie tai, jog jų dalyvavimas tyrime yra jų asmeninis apsisprendimas. Tyrimo dalyviai taip pat buvo supažindinti su teise dalyvauti arba nedalyvauti tyrime bei pasitraukti iš tyrimo. Tyrimo dalyviai buvo traktuojami kaip savarankiški ir gebantys kontroliuoti savo elgesį asmenys.

**Tyrimo naudingumas.** Tyrimo dalyviai sąmoningai priėmė sprendimą ir sutiko dalyvauti tyrime atsakant į pusiau struktūruoto interviu klausimus, nes tyrimo laukas yra svarbus jiems patiems. Jie taip pat suprato, kad jų dalyvavimas tyrime gali turėti teigiamą poveikį kuriant besimokančias bendruomenes ikimokyklinėse įstaigose. Visiems tyrimo dalyviams buvo paaiškinta atliekamo konkretaus tyrimo nauda tyrimo lauko kontekste.

**Konfidencialumas ir anonimiškumas.** Tyrimo dalyviams buvo įvardinta, jog tyrimas atliekamas laikantis konfidencialumo principo, kuris užtikrina, kad asmeniniai duomenys, kurie leistų identifikuoti tyrimo dalyvius, nebūtų atskleisti. Dėl šios priežasties analizuojant interviu metu gautus duomenis tyrimo dalyvių ir kitų minėtų veikėjų vardai buvo užkoduoti, nepateikiama jokia kita informacija, kuri leistų nustatyti jų tapatybę. Taip pat tyrimo dalyviams buvo garantuota, kad apibendrinti kokybiniai duomenys, nebus platinami; tiriamieji iš aprašo tyrimo ataskaitoje nebus atpažinti (Žydžiūnaitė, Neifachas, Zubrickaja, 2011).

**Teisingumas.** Tiriamųjų atranka buvo siekiama, kad tyrime dalyvautų tyrimo lauką išmanantys bei turintys praktinio darbo patirties dalyviai. Viso tyrimo metu realizuotas pagarbus ir paslaugus elgesys su tyrimo dalyviais. Vykdamas tyrimą tiriamieji turėjo galimybę klausti tyrėjo apie tyrimą ir gauti išsamią informaciją.

Taip pat atliekant tyrimą laikytasi ir kitų bendrų etikos principų tokių kaip objektyvumo, tyrimo patikimumo (Kardelis, 2016). Tyrimo dalyviai buvo informuoti, jog darbe bus naudojami tik apibendrinti tyrimo duomenys. Visoms tyrime dalyvavusių ikimokyklinių ugdymo įstaigų administracijoms buvo išsiųsti apibendrinti tyrimo rezultatai.

### **3. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS MODELIO ĮGYVENDINIMAS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE**

#### **3.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos modeliavimo tyrimo rezultatai**

Tyrimui atlikti buvo parengtas klausimynas ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams bei pavauduotojams ugdymui (žr. 1 priedą). Klausimynas sudarytas iš 13 klausimų, kurie susiskirstyti į 4 klausimų prieigas, apimančias šią tematiką: 1) besimokančios mokyklos samprata, 2) besimokančios mokyklos formavimo charakteristikos, 3) darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, 4) besimokančios mokyklos vertinimo bruožai. Klausimyne pateikiami atviro tipo klausimai, kurie neturi galimų atsakymų variantų, o tyrimo dalyviams yra skiriama vieta išsakyti savo nuomonę. Kardelio (2005) teigimu tokio tipo klausimynų tikslas yra gauti išsamią informaciją siekiant pažinti tiriamąjį reiškinį.

Tyrimu buvo siekiama atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos modeliavimo prielaidas ikimokyklinėje įstaigoje. Iš visų tyrimo dalyvių 10 respondentų buvo moterys ir 2 – vyrai. Tai patvirtina prielaidą, jog moterų ir vyrų darbo sritys skiriasi, tam tikros darbo vietos labiau priskiriamos vyrams, o kitos moterims. Šiuo atveju vadovaujamas darbas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dažnesnis yra moterų tarpe.

Analizuojant tyrimo rezultatus buvo išskirtos aštuonios kategorijos ir keturiasdešimt subkategorijų, kurių pagrindimui pateikiami subkategoriją iliustruojantys teiginiai. Visose dvylikoje tyrime dalyvavusių įstaigų randama besimokančios bendruomenės raiška. Išsiskiria keletas teiginių apie organizacijoje vykstančius pokyčius: *„įsitraukimas į įstaigos veiklos procesus yra sudėtingas“*; *„<...>vyresnio amžiaus sunku įtraukti, sako, kad jiems yra per daug darbo grupėse“*; *„per pastaruosius penkis metus jokių pokyčių neįvyko“*, kurie kelia abejonių dėl įstaigos siekio ir galimybių tapti besimokančia organizacija. Iš tyrimo dalyvių teiginių išryškėjo stiprūs ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos požymiai tokie kaip: nuolatinis mokymasis, sklandi komunikacija, atviras planavimas, bendradarbiavimas, dėmesys darbuotojams, bendras sprendimų priėmimas.

Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo vaidmuo bei besimokančios organizacijos sampratos įsisavinimas turi teigiamą poveikį skatinant darbuotojus siekti pokyčių ir diegti inovacijas įstaigoje. Taip pat tyrimas atskleidė jog komandinis darbas, naujų žinių siekis bei įgytos patirties perdavimas kolegoms visų tyrimo dalyvių yra įvardinami kaip svarbūs besimokančios organizacijos bruožai. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad esminėmis pokyčių organizacijose kliūtimis tampa pokalbių, diskusijų, informacijos apie planuojamus pokyčius stoka. Taip pat nėra kalbama apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos tapsmo besimokančia organizacija naudą visiems jos bendruomenės nariams. Tyrimo duomenų analizė leidžia teigti, jog

tyrimo dalyvių atstovaujamose ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyrauja įvairūs besimokančios organizacijos veiklos modelio požymiai, tačiau vien jų nepakanka, kad įstaiga, kaip besimokanti organizacija tobulėtų. Dėl šios priežasties yra svarbu toliau detaliau analizuoti tyrimo duomenis siekiant identifikuoti kas padeda pasiekti efektyvesnių veiklos rezultatų modeliuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigas kaip besimokančios organizacijos veiklos strategiją.

### 3.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos strategijos modeliavimas

Siekiant atskleisti, kokius ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklos modeliavimui svarbius sampratos aspektus įvardina ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai ir pavaduotojai ugdymui, buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu.

Kalbėdami apie tai, kas jų manymu yra svarbu modeliuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigos siekiančios tapti besimokančia mokykla veiklą, vadovai ir pavaduotojai ugdymui dažniausiai nurodė (žr. 1 lentelę) arba nuolatinį darbuotojų tobulėjimą, arba aktyvų bendravimą ir bendradarbiavimą, arba bendrai kuriamą viziją. Taip pat buvo minimi ir tokie veiklos aspektai, kaip: naujų žinių siekis, pokyčių įgyvendinimas bei veiklos refleksija. Nė vienas iš vadovų ir pavaduotojų ugdymui nepaminėjo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos samprata pirmiausia nusako kintantis vertybinis požiūris į ugdytinius, ugdymo ir ugdymosi metodus, vadovavimą, nė vienas neįvardino ir savo, kaip vadovo gebėjimo sukurti palankias pedagogų ir administracijos bendradarbiavimo sąlygas, svarbos.

Vadovai ir pavaduotojai ugdymui taip pat nedetalizavo kokiais būdais ir formomis įgyvendina besimokančios organizacijos sampratos aspektus savo įstaigose, kaip į įgyvendinamus pokyčius įtraukia visą įstaigos bendruomenę. Jie nekalbėjo apie pačios įstaigos atvirumą kaitai bei strateginį planavimą, kuris yra labai svarbus besimokančios organizacijos veiklos aspektas ir puikiai tinkantis būdas bendruomenei telkti. Tik vienas iš vadovų paminėjo vieną iš svarbių kaitos principų – kiekvieno žmogaus svarbos pripažinimą: „<...> siekiama kiekvieno įstaigos darbuotojo profesinio augimo“. Keli vadovai pakomentavo, jog ieško būdų kaip praktiškai įgyvendinant besimokančios organizacijos sampratos aspektus įstaigoje į šį procesą įtraukia bendruomenę: „<...> bendrai kuriama vizija, planuojami prioritetiniai darbai“; „<...> bendravimas ir bendradarbiavimas (lyderystė)“; „plėtoja mokymosi kartu ir vieniems iš kitų kultūrą“; „<...> padedant vieni kitiems planuojame, kuriame veiklos viziją“.

Remiantis teorinėje darbo dalyje analizuota literatūra galima teigti, jog labai svarbu, kad besimokančioje organizacijoje mokymasis vyktų visais lygmenimis: būtų komandinis, individualus, savaiminis, organizacijos nariai galėtų burtis į tinklus, kuriuose galėtų mokytis jiems reikiamų dalykų. Besimokanti organizacija yra kur kas daugiau nei paprastas kiekvieno jos nario mokymasis kurį dažnai

mini tyrimo dalyviai: „*pedagogai nuolat tobulina savo kvalifikaciją<...>*“; „*skatinamas darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas*“; „*nuolatos savo kvalifikaciją keliantys pedagogai<...>*“. Iš tyrimo dalyvių atsakymų matyti, jog terijos ir faktinės realybės sąsajos yra nepakankamos, nes mokymasis besimokančioje organizacijoje – tai mokymasis komandoje ir kartu visos organizacijos kaip visumos profesinis tobulėjimas. Tokią mokymosi sampratą pateikia tik vienas vadovas: „*<...>komandinis mokymasis*“.

Tai leidžia daryti prielaidą, kad vadovų ir pavaduotojų ugdymui besimokančios mokyklos samprata yra labai supaprastinta, jie nekalba apie besimokančią mokyklą, kurioje vyrauja aukšta bendravimo ir bendradarbiavimo kultūra, veiksmingai sprendžiamos tarpusavio santykių problemos, yra sukurtas palankus mikroklimatas, akcentuojamas atvirumas aplinkai ir kaitai. Tyrimo dalyviai labiau akcentuoja veiklos ir veikimo būdus neanalizuodami veiklos turinio bei gebėjimų būtinų veikti besimokančioje organizacijoje įvaldymo svarbos. Tyrimo dalyvių duomenys pateikiami 1 lentelėje.

**1 lentelė. Vadovų samprata apie besimokančią organizaciją**

| Kategorija                      | Subkategorijos                                 | Subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Besimokanti organizacija</b> | Nuolatinis darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas | „ <i>Pedagogai nuolat tobulina savo kvalifikaciją&lt;...&gt;</i> “; „ <i>Mokymosi „visą gyvenimą“ nuostata&lt;...&gt;</i> “; „ <i>&lt;...&gt;siekiama kiekvieno įstaigos darbuotojo profesinio augimo</i> “; „ <i>skatinamas darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas</i> “; „ <i>&lt;...&gt;komandinis mokymasis</i> “; „ <i>nuolatos savo kvalifikaciją keliantys pedagogai&lt;...&gt;</i> “ |
|                                 | Aktyvus bendravimas ir bendradarbiavimas       | „ <i>Gerosios patirties sklaida</i> “; „ <i>darbas komandoje bendradarbiaujant&lt;...&gt;</i> “; „ <i>dalintis žiniomis</i> “; „ <i>kolektyvinis mokymasis</i> “; „ <i>&lt;...&gt;kolektyvinis bendradarbiavimas</i> “; „ <i>plėtoja mokymosi kartu ir vieniems iš kitų kultūrą</i> “; „ <i>&lt;...&gt;bendravimas ir bendradarbiavimas (lyderystė)</i> “                                 |
|                                 | Naujų žinių siekis                             | „ <i>Sudarome sąlygas mokytis, studijuoti&lt;...&gt;</i> “; „ <i>Naujų žinių ir siekių ieškojimas</i> “; „ <i>&lt;...&gt;skatinami tobulinti savo dalykines kompetencijas</i> “; „ <i>mokytis, kelti kvalifikaciją</i> “; „ <i>naujų žinių siekimas</i> “                                                                                                                                 |
|                                 | Pokyčių įgyvendinimas                          | „ <i>Sekame švietimo pokyčius ir inovacijas&lt;...&gt;</i> “; „ <i>&lt;...&gt; bendruomenės informavimui apie vykstančius ir planuojamus vykdyti pokyčius</i> “; „ <i>&lt;...&gt;patirčių sklaidos principas</i> “; „ <i>&lt;...&gt;planuoja ir įgyvendina pokyčius</i> “; „ <i>pokyčių įgyvendinimas</i> “                                                                               |
|                                 | Veiklos refleksija                             | „ <i>Refleksija-vertinti ir įsivertinti visą ugdymo procesą&lt;...&gt;</i> “; „ <i>Refleksija</i> “; „ <i>gebėjimas priimti grįžtamąjį ryšį&lt;...&gt;</i> “; „ <i>&lt;...&gt;aktyviai komunikuoja problemas</i> “                                                                                                                                                                        |
|                                 | Bendrai kuriama vizija                         | „ <i>&lt;...&gt; padedant vieni kitiems planuojame, kuriame</i> “                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|  |  |                                                                                                                                                                              |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <i>veiklos viziją“; „&lt;...&gt;bendrai kuriama vizija, planuojami prioritetiniai darbai“; „&lt;...&gt;apibrėžti tolimesnės veiklos žingsnius“; „pasidalytoji lyderystė“</i> |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Šaltinis: sudaryta autorės

Gana didelėje mokslinės literatūros apie besimokančios organizacijos sampratą dalyje pabrėžiama darbuotojų įsitikinimų, vertybių ir normų svarba nuolatiniam mokymui ir mokymuisi bendradarbiaujant. Taip pat kreipiamas dėmesys į procesus, strategijas ir struktūras, sukuriančias sąlygas tokiam mokymuisi, eksperimentavimui ir naujovėms klestėti. Pusiaus struktūruoto interviu metu tyrimo dalyviai taip pat išryškino pagrindines vertybes, kurios svarbios besimokančiai mokyklai reaguojant į aplinkos pokyčius (žr. 2 lentelę).

Viena iš vadovų ir pavaduotojų ugdymui įžvalgų yra ta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga, būdama besimokanti mokykla, turėtų būti atvira kaitai ir jos bendruomenės nariams bei tenkinti ne tik ugdytinių, bet ir kitų bendruomenės narių nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo poreikius „<...>kolektyvas, kuriame nariai nori dirbti kokybiškai, tobulėti, domisi naujovėmis“. Ne mažiau svarbus yra ir padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimas ir mokymasis besimokančioje organizacijoje, kuomet bendra veikla ir bendradarbiavimas sudaro sąlygas tobulėti mokantis vienas iš kito. Kita įžvalga yra ta, kad aiškiai apibrėžti įstaigos veiklos tikslai „Turėti aiškius tikslus ir siekius<...>“ kuria pasitikėjimu grįstus tarpusavio santykius bendruomenėje ir tokiu būdu skatina mokymąsi komandoje ir bendradarbiavimą bei nuolatinį individualų mokymąsi. Toks bendruomeniškas nuolatinio mokymosi procesas motyvuoja darbuotojus siekti bendrų tikslų ir skatina pokyčius organizacijoje „<...>darbuotojų motyvavimas ir skatinimas siekti organizacijos tikslų“.

Visi vadovai ir pavaduotojai ugdymui kaip vieną svarbiausių besimokančios mokyklos vertybių pažymi motyvuotą bendruomenę „<...>svarbu didinti darbuotojų motyvaciją“. Tyrimo dalyvių manymu mokymasis bendradarbiaujant sukuria tokią besimokančiųjų aplinką, kuri leidžia kiekvienam komandos nariui jaustis vertingam, gerbiamam ir kiekviena užduotis vertinama kaip galimybė mokytis ir tobulėti kiekvienam bendruomenės nariui „<...>kiekvieno bendruomenės nario svarbos pajauta motyvuoja eiti pirmyn“. Ši tyrimo dalyvių įžvalga rodo dermę tarp teorinės besimokančios organizacijos vertybių apibrėžties ir jų taikymo praktikoje. Tai pagrindžia ir Simonaitienės (2007) teiginys, jog besimokančioje organizacijoje būdinga nuolatinio tobulėjimo nuostata kuomet organizacijos nariai visi kartu analizuoja organizacijos veiklą, reflektuoja turimas žinias ir patirtį ir tokiu būdu kuria naujas žinias bei jas taiko tobulinant organizacijos veiklą ir siekiant strateginių tikslų.

Dar viena tyrimo dalyvių įžvalga, kad besimokančios mokyklos vertybe turėtų būti profesionalus požiūris į vaiko gerovę. Ši įžvalga grindžiama kintančia mokymosi paradigma kuomet iš mokymo pereinama į mokymąsi, pripažįstama vaiko vertė „vaiko gerovės vertės suvokimas<...>“. Vaikas

tampa savo mokymosi proceso kūrėjas ir aktyvus jo dalyvis, orientuojamasi į žinias, kurios įgyjamos tyrinėjant, atrandant, eksperimentuojant. Taip pat ir švietimo politikos kaitos dokumentuose pabrėžiamas palankaus psichologinio klimato skatinančio bendradarbiavimu grįstą mokymo ir mokymosi procesą užtikrinimas.

Vadovai ir pavaduotojai ugdymui įžvelgia besimokančios mokyklos vertybėmis grindžiamos veiklos organizavimo svarbą ikimokyklinio ugdymo įstaigose, organizuojant jos veiklą taip, kad joje dalyvautų visi bendruomenės nariai ir jiems būtų sudarytos sąlygos realizuoti bent dalį savo siekių, tikslų ir lūkesčių. Tyrimo dalyvių duomenys pateikiami 2 lentelėje.

**2 lentelė. Pagrindinės besimokančios mokyklos vertybės reaguojant į aplinkos pokyčius**

| Kategorija                             | Subkategorijos        | Subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Besimokančios mokyklos vertybės</b> | Aiškūs tikslai        | „Turėti aiškius tikslus ir siekius<...>“; „<...>atviras veiklos planavimas“; „<...>kartu susitarti dėl siekiamų tikslų“; „<...>darbuotojų motyvavimas ir skatinimas siekti organizacijos tikslų“; „bendri tikslai“                                                                                          |
|                                        | Pasitikėjimas         | „<...>pasitikėjimas ir darnus komandos bendradarbiavimas<...>“; „pagarba kiekvienam bendruomenės nariui“; „<...>pasitikėti žmonėmis, suteikti jiems sprendimo galią“; „pasitikėjimas“; „<...>žmogiškumas ir pagarba kiekvienam“                                                                             |
|                                        | Motyvuota bendruomenė | „<...>kolektyvas, kuriame nariai nori dirbti kokybiškai, tobulėti, domisi naujovėmis“; „asmeninis tobulėjimas“; „<...>kiekvieno bendruomenės nario svarbos pajauta motyvuoja eiti pirmyn“; „motyvavimas“; „<...>bendravimas ir bendradarbiavimas su kolegomis“; „<...>svarbu didinti darbuotojų motyvaciją“ |
|                                        | Vaiko gerovė          | „<...>reikia vaikui duoti kas yra geriausia“; „<...>profesionalus požiūris į vaiko gerovę“; „vaiko gerovės vertės suvokimas<...>“                                                                                                                                                                           |
|                                        | Atvirumas kaitai      | „<...>pirmiausia turėtų vadovautis atvirumo kaitai principu“; „atviras dialogas“; „<...>naujovių diegimas“; „<...>nebijanti pokyčių“; „<...>atvira ir demokratiška“; „gebėjimas keistis ir prisitaikyti<...>“                                                                                               |

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo dalyvių įžvalgos leidžia daryti prielaidą, kad vadovai ir pavaduotojai ugdymui atpažįsta ir įvardina besimokančios mokyklos vertybes, tačiau jų sklaida ikimokyklinio ugdymo įstaigose pateikiama daugiau kaip siekiamybė, o ne įprasto veiklos proceso organizavimas.

Buvo tik viena įžvalga, jog pasitikėjimu grįsti tarpusavio santykiai kuriami bendruomenės nariams suteikiant sprendimo galią „<...>pasitikėti žmonėmis, suteikti jiems sprendimo galią“. Tačiau nebuvo nė vienos įžvalgos, kaip motyvuoti bendruomenę, kuri bendradarbiavimu grįstus tarpusavio santykius bei siekti veiklos profesionalumo. Tyrimo dalyviai kalba apie atviro dialogo, naujovių diegimo, pokyčių svarbą, tačiau jų išsakytos mintys yra gana fragmentiškos.

Teorinėje darbo dalyje aptartas besimokančios organizacijos bruožas - nuolatinis žinių kūrimas ir siekimas (Trakšėlys, 2011), minimas ir tyrimo dalyvių teiginiuose kalbant apie tai, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose egzistuoja komunikacijos kanalai, kiekvienas organizacijos narys moka ir gali prieiti prie jam reikiamos informacijos, veikia grįžtamojo ryšio sistema, palaikomas dialogas, gerbiama kito nario nuomonė ir išmanymas, planuojamas ir skatinamas nuolatinio mokymosi procesas (žr. 3 lentelę).

Viena iš vadovų ir pavaduotojų ugdymui įžvalgų yra ta, kad nuolatinio mokymosi procesams besimokančioje mokykloje užtikrinti yra svarbu vertinti, tirti ir analizuoti organizacijos veiklą tiek išoriniu, tiek ir vidiniu aspektais „<...>vadovai matydami silpnąsias vietas“; „<...>vyksta susitikimai su pedagogais mokymų poreikiui įvertinti“; „<...>metinių darbuotojų veiklos pokalbių metu“. Kita įžvalga yra ta, kad yra svarbu sudaryti nuolatinio mokymosi sąlygas bei užtikrinti sklandžią ir savalaikę informacijos apie galimas mokymosi veiklas sklaidą.

Tyrimo dalyviai taip pat pažymi, jog projektinės veiklos įgyvendinimas tai dar viena galimybė pedagogams mokytis bendradarbiaujant. Mokymasis per projektinę veiklą suteikia galimybes atsiskleisti kiekvienam bendruomenės nariui toje srityje, kurioje jis jaučiasi stiprus, stiprinamas komandinio darbo įstaigoje veiklos principas, kuriamas palankus mokymuisi ir darbui mikroklimatas. Keli vadovai ir pavaduotojai ugdymui įžvelgė grįžtamojo ryšio svarbą siekiant įtraukti darbuotojus į nuolatinio mokymosi procesus „<...>svarbiausias vaidmuo tenka grįžtamajam ryšiui tarp pedagogų ir ugdytinių“; „įstaigos vadovas motyvuoja teikdamas grįžtamąjį ryšį<...>“. Tai leidžia daryti prielaidą, kad nuolatinio mokymosi proceso svarbos supratimas ir darbuotojų motyvavimas nuolat mokytis yra realus, o ne teoriškai atsispindintis ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos dokumentuose, kaitos bruožas. Tyrimo dalyvių duomenys pateikiami 3 lentelėje.

**3 lentelė. Darbuotojų įsitraukimas į nuolatinio mokymosi procesus**

| Kategorija | Subkategorijos | Subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Mokymai        | „Klausomi mokymai, seminarai<...>“; „mokymai, kur dalyvauja patys pedagogai“; „<...>rengiamų mokymų, seminarų metu“; <...>informuojant apie vykstančius mokymus ir seminarus tiek miesto, tiek šalies lygmeniu“; <...>virtualios mokymosi erdvės“; „<...>organizuojami mokymai“; <...>nuolatos dalyvauja įvairiuose mokymuose ir seminaruose“; |

|                                                              |                             |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nuolatinio mokymosi procesai besimokančioje mokykloje</b> |                             | „<...>mokymosi platformos, duomenų bazės“                                                                                                                                                                                                             |
|                                                              | Metiniai planai             | „<...>kasmet yra parengiamas „Kvalifikacijos tobulinimo planas“, atsižvelgiant į švietimo naujoves“; „<...>per ilgalaikę kvalifikacijos tobulinimo programą“                                                                                          |
|                                                              | Mokymų poreikio įvertinimas | „<...>vadovai matydami silpnąsias vietas“; „<...>vyksta susitikimai su pedagogais mokymų poreikiui įvertinti“; „<...>organizuojamos individualios konsultacijos“; „<...>per metodinius susirinkimus“; „<...>metinių darbuotojų veiklos pokalbių metu“ |
|                                                              | Grįžtamasis ryšys           | „<...>svarbiausias vaidmuo tenka grįžtamajam ryšiui tarp pedagogų ir ugdytinių“; „<...>kolega-kolegai pagalbos ir pokalbių skatinimas“; „<...>teikti grįžtamąjį ryšį“; „įstaigos vadovas motyvuoja teikdamas grįžtamąjį ryšį<...>“                    |
|                                                              | Projektinė veikla           | „<...>įstaigos dalyvavimas Europos Sąjungos fondų projekte“; „<...>organizuojamos trumpalaikės stažuotės“; „<...>skatinamos projektinės veiklos, kolegialus bendradarbiavimas“                                                                        |
|                                                              | Bendri seminarai            | „Mokymasis taip pat vykdomas bendrų seminarų bendruomenei aktualiomis temomis organizavimu<...>“; „<...>kuriamos komandos, kuriose pasidalinus darbais siekiama nuolatinio profesinio augimo“; „organizuojame įstaigos mastu renginius<...>“          |

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo dalyviai neatskleidė įdomesnių mokymų, bendrų seminarų įgyvendinimo formų ar būdų, kurie galėtų motyvuoti darbuotojus įsitraukti į nuolatinio mokymosi procesus. Vardino tik įprastas formas – mokymai, mokymų platformos, seminarai, ilgalaikės kvalifikacijos tobulinimo programos, įstaigos mastu organizuojami renginiai. Neišryškėjo ir įdomesnių projektinių veiklų kryptių, verčiančių galvoti, kad projektinės veiklos ikimokyklinio ugdymo įstaigose įgyvendinamos gana retai arba labiau siekiant pritraukti lėšas nei modeliuojant ir įgyvendinant komandinio darbo organizavimo veiklos modelį.

Komentuodami tai, kad nuolatinio mokymosi procesui organizuoti yra rengiami metiniai planai „<...>kasmet yra parengiamas „Kvalifikacijos tobulinimo planas““, tyrimo dalyviai labiau kreipė dėmesį į tai kuo remiantis šie planai yra rengiami, nei į patį plano rengimo procesą ir tik trys iš dvylikos vadovų pripažino bendruomenės įtraukimo į sprendimų dėl mokymų poreikio priėmimo procesus svarbą „<...>vyksta susitikimai su pedagogais mokymų poreikiui įvertinti“; „<...>per metodinius susirinkimus“; „<...>metinių darbuotojų veiklos pokalbių metu“.

Apibendrinant galima teigti, jog vadovų ir pavaduotojų ugdymui besimokančios mokyklos samprata yra labai supaprastinta. Kalbant apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklos modeliavimą dėmesys kreipiamas veiklos ir veikimo būdams apibūdinti, neanalizuojant veiklos turinio bei gebėjimų būtinų veikti besimokančioje organizacijoje įvaldymo svarbos. Darbuotojų motyvacija ir motyvuota bendruomenė apibrėžiama kaip viena svarbiausių vertybių. Matoma šios vertybės raiška tyrimo dalyvių darbo praktikoje, kuomet pateikiami pavyzdžiai apie veiklos refleksiją ir darbuotojų įtraukimą į naujų žinių kūrimą bei veiklos tobulinimą siekiant strateginių tikslų. Išvalga apie grįžtamojo ryšio svarbą siekiant įtraukti darbuotojus į nuolatinio mokymosi procesus leidžia daryti prielaidą, kad nuolatinio mokymosi proceso svarbos supratimas ir darbuotojų motyvavimas nuolat mokytis yra realus, o ne teoriškai atspindintis ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos dokumentuose, kaitos bruožas. Svarbu tai, kad vadovai ir pavaduotojai ugdymui atpažįsta ir įvardina besimokančios mokyklos vertybes, tačiau jų sklaida ikimokyklinio ugdymo įstaigose pateikiama daugiau kaip siekiamybė, o ne įprasto veiklos proceso organizavimas.

### 3.3. Ugdymosi aplinka ir technologijos

Siekiant ištirti, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigose įgyvendinami organizaciniai pokyčiai su tyrimo dalyviais buvo kalbamasi apie darbuotojų įsitraukimo ir pasipriešinimo pokyčiams procesus.

Dalindamiesi patirtimi apie tai, kokius darbuotojų įsitraukimą skatinančius veiklos būdus naudoja, vadovai ir pavaduotojai ugdymui nurodė komunikaciją, technologijų teikiamas galimybes bei pačio vadovo vaidmenį ir darbo metodus. Tyrimo dalyviai taip pat įvardino ir sunkumus su kuriais susiduria įgyvendinat pokyčius, vienas iš jų, kurį mini visi vadovai ir pavaduotojai ugdymui tai pokyčio svarbos suvokimo stoka (žr. 4 lentelę). Nė vienas iš tyrimo dalyvių plačiau nekommentavo savo kaip vadovo veiklos modelio siekiant sklandaus ir sėkmingo pokyčių įgyvendinimo organizacijoje, tik vienas pateikė pavyzdį kokių konkrečiai ėmėsi veiksmų motyvuojant darbuotojus priimti ir įgyvendinti organizacinius pokyčius „<...>kalbėtis, kalbėtis ir dar kartą kalbėtis“.

Vadovų ir pavaduotojų ugdymui manymu šiandieninėje ikimokyklinio ugdymo mokykloje įtraukiant darbuotojus į pokyčių įgyvendinimą yra būtina stiprinti ir plėtoti tarpusavio komunikaciją „Darbuotojai tapo kalbesni<...>“; „<...>mokymosi ir bendradarbiavimo kultūra“. Keli vadovai įvardino konkrečias veiklas per kurias darbuotojai yra įgalinami veikti kartu vykstant organizaciniams pokyčiams „<...>veiklos stebėsena ir įsivertinimas, anketinės apklausos“; „<...>darbuotojai savo iniciatyva organizuoja projektus“.

Besimokančiai mokyklai būdinga tai, kad jos nariai nuolat stebi ir renka informacija apie mokyklos aplinkoje vykstančius pokyčius, noriai ir aktyviai į juos įsitraukia, supranta ir pripažįsta vykstančių pokyčių svarbą tiek įstaigos veiklos organizavimui, tiek ir ugdymo proceso kokybės

užtikrinimui. Iš tyrimo dalyvių teiginių matyti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose vis dar vyksta darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams bei demonstruojamas darbuotojų nenoras savo veiklos pritaikyti prie išorės permainų ir visuomenės poreikių „<...>priešišškai reaguoja darbuotojai, kurie nėra motyvuoti savo darbui“; „<...>nenoras nuolatos tobulėti su kintančia aplinka“. Keletas vadovų atkreipė dėmesį į pokyčių baimės aspektą „<...>viskas nauja, daug neaiškumo<...>“; „<...>pokyčiams paruošti savo darbuotojus, kad neliktų baimės“. Tai leidžia daryti prielaidą, jog patys vadovai turėtų skirti daugiau dėmesio darbuotojų informavimui apie planuojamus vykdyti pokyčius pasitelkiant ne tik tradicines informavimo priemones, bet ir panaudojant informacinių technologijų teikiamas galimybes „<...>inovatyvių ugdymo ir bendravimo priemonių panaudojimas<...>“. Tuo pačiu tai sudarytų galimybę personalui ugdyti(s) darbo su informacija įgūdžius ir kurti atvirą bei skaidrią mokyklos informavimo sistemą, kuri yra vienas iš svarbių besimokančios organizacijos veiklos bruožų. Tyrimo dalyvių duomenys pateikiami 4 lentelėje.

**4 lentelė. Organizacinių pokyčių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje įgyvendinimas**

| Kategorija                     | Subkategorijos                   | Subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Darbuotojų įsitraukimas</b> | Komunikacija                     | „<...>pokalbiai apie pačio darbuotojo atsakomybę“; „Darbuotojai tapo kalbesni<...>“; „<...>mokymosi ir bendradarbiavimo kultūra“; „<...>nuotoliniai susitikimai, darbuotojai išmoko valdyti laiką, planuoti darbus“; „formuojamos ir kuriamos komandos, kiekviena iniciatyva palaikoma<...>“; „<...>teikia siūlymus dėl tarpusavio komunikacijos stiprinimo“                                                                     |
|                                | Vadovo vaidmuo                   | „Pasikeitė atėjus naujam vadovui<...>“; „<...>vadovo inicijuotų struktūrinių fondų projektai“; „<...>organizuoja koučingo mokymus, gilinasi į darbuotojų profesinės savirealizacijos tikslus<...>“; „<...>pasikeitus švietimo įstaigos vadovui, darželis tapo atviras“                                                                                                                                                           |
|                                | Darbo metodai                    | „<...>naujos žinios, taikomi nauji darbo metodai“; „<...>bendro tikslo ir vizijos turėjimas“; „<...>veiklos stebėsena ir įsivertinimas, anketinės apklausos“; „<...>skatinami dalyvauti seminaruose, konferencijose“; „<...>darbuotojai savo iniciatyva organizuoja projektus“; „<...>atėję nauji vadovai įstaigos veiklą grindžia pasidalintosios lyderystės, tvarių pokyčių ir besimokančios organizacijos veiklos principais“ |
|                                | Technologijų teikiamos galimybės | „<...>inovatyvių ugdymo ir bendravimo priemonių panaudojimas<...>“; „<...>taikant technologijas ruošia pranešimus tam tikra, aktualia tematika“                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                | Svarbos suvokimo stoka           | „<...>nesuvokimas, nematymas teigiamų aspektų“; „<...>kodėl tai reikalinga ir kokią pridėtinę vertę                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                             |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams</b> |                   | <i>sukurs vaikui“; „&lt;...&gt;nepalaikomas atviras dialogas“; „&lt;...&gt;išankstinis nusistatymas&lt;...&gt;“; „&lt;...&gt;vadovo ir pedagogo bendra vizija ir tikslai“; „&lt;...&gt;informacijos apie pokytį stokos arba nežinojimo koki rezultatą tas pokytis gali atnešti bendruomenei“</i>                                          |
|                                             | Motyvacijos stoka | <i>„&lt;...&gt;daugelį metų taip dirbo ir nori toliau taip dirbti, nieko nekeisti“; „&lt;...&gt;kalbėtis, kalbėtis ir dar kartą kalbėtis“; „&lt;...&gt;priešiška reaguoja darbuotojai, kurie nėra motyvuoti savo darbui“; „pedagogų nuovargis, perdegimas“; „&lt;...&gt;nenoras nuolatos tobulėti su kintančia aplinka“</i>               |
|                                             | Pokyčių baimė     | <i>„Bijojimas, nemokant priimti naujovių“; „&lt;...&gt;viskas nauja, daug neaiškumo&lt;...&gt;“; „&lt;...&gt;pažeidžiamos vertybės ir bendri susitarimai“; „&lt;...&gt;pokyčiams paruošti savo darbuotojus, kad neliktų baimės“; „pokyčių baimė, iššūkių baimė, sunkumų baimė“; „&lt;...&gt;bendruomenės nesaugumo jausmą&lt;...&gt;“</i> |

Šaltinis: sudaryta autorės

Kalbantis su tyrimo dalyviais apie bendruomeninių ryšių tarp įstaigos narių kūrimą ir palaikymą, dažniausiai įvardinti komandinio darbo, darbuotojų skatinimo ir bendrų renginių organizavimo aspektai (žr. 5 lentelę). Taip pat minėtos skaitmeninės priemonės kaip forma bendruomeniniams ryšiams kurti ir palaikyti.

Visi vadovai ir pavaduotojai ugdymui įvardina organizuojamus bendrus renginius kaip vieną svarbiausių sąlygų bendruomeninių ryšių kūrimui ir palaikymui. Pokalbių metu taip pat paaiškėjo, jog bendruomeninių santykių kūrimui įtakos turi ir komandos sutelktumas, atviri, demokratiniais principais grįsti ugdymo proceso dalyvių santykiai „<...>kurdami komandas naujiems siekiams“; „<...>dalinamės vieni su kitais organizuodami renginius“. Kita įžvalga yra ta, kad darbuotojams svarbu suteikti galimybę ne tik pasyviai dalyvauti renginiuose, bet ir būti jų iniciatoriais, organizatoriais, suteikti galimybę dalintis turimomis žiniomis ir patirtimi „<...>pristatomi girdėti seminarai, metodinė medžiaga, kitos naujovės“. Minėta įžvalga pagrindžia teorijos taikymą praktikoje, nes įgyvendinant besimokančios organizacijos modelį įstaigos veiklą yra svarbu grįsti komandinio darbo ir bendruomenės narių aktyvaus dalyvavimo veiklos principais.

Keturi iš dvylikos vadovų pažymi, kad siekiant bendruomeninių santykių būtinas darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, nuolatinis visų ugdymo proceso dalyvių bendradarbiavimas, sąveika grįsta lygiaverčiais santykiais „Kiekvienas darbuotojas pastebėtas, stiprinama motyvacija <...>“; „<...>esame pasitvirtinę kolega-kolegai veiklos modelį<...>“. Vadovai ir pavaduotojai ugdymui taip pat pažymi, jog įsiklausymas bei darbuotojams skiriamas dėmesys labai svarbūs kolektyve kuriant

palankų mikroklimatą „<...>išklusome pasiūlymus, aptariame kokia forma priimtinesnė kiekvienam pedagogui“, kuris turi tiesioginę įtaką darbuotojų požiūriui į įstaigos veiklos kokybės užtikrinimą.

Tyrimo dalyvių teigimu efektyvių bendruomeninių ryšių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje siekiama ir pasitelkiant inovatyvias bendravimo ir bendradarbiavimo formas bei būdus. Tačiau tik du iš dvylikos vadovų įvardina kokias skaitmenines priemones naudoja tarpusavio komunikacijai skatinti ir palaikyti „<...>bendruomenės socialinius tinklus, įstaigos svetainę, nuotolinius susirinkimus“; „<...>dalinamės informacija apie inovatyvias veiklas, skaitmeninių priemonių pritaikymą“. Kita vertus vadovai pripažįsta, kad efektyviausiai bendruomeniniai santykiai įstaigoje plėtojami, kuomet vyksta tiesioginis bendravimas, kuri leidžia betarpiškai keistis informacija, žiniomis, patirtimis, pastebėjimais, patarimais. Visi be išimties tyrimo dalyvių mini ir individualaus bendravimo svarbą bei naujai priimtų darbuotojų sėkmingos integracijos į bendruomenę ir joje veikiančias darbo komandas užtikrinimą „<...>naujiems darbuotojams priskiriami mentoriai-konsultantai“. Tai rodo, kad vien vadovo veiklos ir iniciatyvos kuriant bendruomeninius ryšius organizacijoje nepakanka, reikalingas pačių darbuotojų interesas įstaigos veiklos kokybe. Tyrimo dalyvių duomenys pateikiami 5 lentelėje.

**5 lentelė. Bendruomeninių ryšių tarp įstaigos narių kūrimas ir palaikymas**

| Kategorija                    | Subkategorijos                 | Subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bendruomeniniai ryšiai</b> | Organizuojami bendri renginiai | „Skaitomi pranešimai, vedami seminarai, rengiamos darbų parodos<...>“; „<...>bendrais įstaigos renginiais“; „<...>pristatomi girdėti seminarai, metodinė medžiaga, kitos naujovės“; „<...>įtraukiant darbuotojus į bendruomenės renginius“; „<...>koučingo mokymai, bendruomenės susitikimai netradicinėje aplinkoje“ |
|                               | Kuriamos darbo komandos        | „<...>kurdami komandas naujiems siekiams“; „<...>naujiems darbuotojams priskiriami mentoriai-konsultantai“; „<...>dalinamės vieni su kitais organizuodami renginius“                                                                                                                                                  |
|                               | Skaitmeninės priemonės         | „<...>bendruomenės socialinius tinklus, įstaigos svetainę, nuotolinius susirinkimus“; „<...>dalinamės informacija apie inovatyvias veiklas, skaitmeninių priemonių pritaikymą“                                                                                                                                        |
|                               | Darbuotojų skatinimas          | „Kiekvienas darbuotojas pastebėtas, stiprinama motyvacija <...>“; „<...>išklusome pasiūlymus, aptariame kokia forma priimtinesnė kiekvienam pedagogui“; „<...>esame pasitvirtinę kolega-kolegai veiklos modelį<...>“                                                                                                  |

Šaltinis: sudaryta autorės

Vadovų ir pavaduotojų ugdymui teiginiai leidžia daryti prielaidą, jog bendruomeninių ryšių kūrimą jie supranta kaip organizuojamus bendrus renginius, darbą komandose bei darbuotojų skatinimą, tačiau visos šios veiklos yra orientuotos į įprastą švietimo įstaigos veiklos organizavimą.

Tik du vadovai išvelgia bendradarbiavimo remiantis patirtimi svarbą „<...>pristatomi girdėti seminarai, metodinė medžiaga, kitos naujovės“; „<...>dalinamės informacija apie inovatyvias veiklas, skaitmeninių priemonių pritaikymą“. Pasak Simonaitienės (2007) bendradarbiavimas - tai vienas esminių besimokančios organizacijos bruožų. Jei tyrimo dalyvių minimas bendradarbiavimas dar yra paremtas ir dalinimusi patirtimi, tuomet jis suteikia darbuotojams galimybę reflektuoti savo veiklą ir tokiu būdu siekti profesinio tobulėjimo. Mokantis bendradarbiaujant taip pat kinta besimokančiojo suvokimas, gebėjimai bei nuostatos, kurie sąlygoja pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigose siekiančiose tapti besimokančiomis organizacijomis.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pavaduotojai pateikdami komandinio darbo modelio viziją didžiausią dėmesį skyrė bendradarbiavimui, nuolatiniam mokymui, bendrų tikslų siekiui ir problemų sprendimui (žr. 6 lentelę). Viena iš tyrimo dalyvių išvalgų yra ta, kad kuo tiksliau bus suformuluota problema, tuo bus daugiau tikimybės rasti tinkamiausią sprendimą. Kita išvalga yra ta, kad sėkmingam problemų sprendimui yra labai svarbus visos įstaigos bendruomenės įsitraukimas į procesą „vadovui svarbu įtraukti bendruomenę į problemų sprendimą <...>“. Norit sėkmingai įveikti problemas būtina sukaupti visą reikalingą informaciją, išsiaiškinti problemos kilmės priežastis, pasverti kaip problema siejasi su įstaigos veiklos tikslais ir prioritetais, numatyti kaip galima daugiau jos sprendimo alternatyvų, pasirinkti geriausią sprendimą ir jį įgyvendinti. Keli tyrimo dalyviai minėjo, jog besimokančioje organizacijoje yra svarbu apie priimtą sprendimą informuoti visus švietimo įstaigos bendruomenės narius.

Tyrimo dalyviai taip pat įvardina nuolatinio mokymosi kuriant komandinio darbo modelį svarbą. Nuolatinį mokymąsi jie mato kaip procesą, kurio metu kiekvienas organizacijos narys savo matymu bei siekiais prisideda prie bendros vizijos kūrimo ir tokiu būdu vyksta pokyčiai įstaigos veiklos vadyboje, kuriama besimokanti bendruomenė „besiformuojanti mokymosi kultūra“.

Dar vienas gana dažnai tyrimo dalyvių minimas komandinio darbo modelio komponentas yra bendradarbiavimas. Bendradarbiavimo komandoje svarbą siekiant užsibrėžtų tikslų bei įstaigos veiklos efektyvumo pabrėžia ir teorinėje darbo dalyje minėti autoriai, tačiau tyrimo dalyviai labiau kreipia dėmesį į darbuotojų tarpusavio santykius „<...>kolegos dalijasi priemonėmis, metodine medžiaga“ bei pagalbą „<...>tarpusavio pagalba“. Vienas iš vadovų teigia, kad bendradarbiavimu grįstam komandiniam darbui labai svarbu yra turėti priimtinas komandos veiklos taisykles bei aptarti komandos narių atsakomybių ir funkcijų sąryšį „<...>funkcijas ir atsakomybes pasiskirsto visi komandos nariai“. Visi vadovai ir pavaduotojai ugdymui pripažįsta, kad jų vaidmuo taip pat yra svarbus formuojant suprantą-

mus ir priimtinus veiklos tikslus, numatant veiklos būdus jiems pasiekti bei koordinuojant ir užtikrinant bendradarbiavimą grįstą komandinį darbą įstaigoje „<...>įstaigoje svarbus ir vadovo vaidmuo siekiant bendradarbiavimo“.

Vadovai ir pavaduotojai ugdymui pastebi, kad aiškus įstaigoje vykstančių pokyčių supratimas ir įsisąmoninimas sąlygoja aktyvų darbuotojų dalyvavimą besimokančios organizacijos kūrimo procese bei motyvuoja siekti bendrų įstaigos tikslų „<...>siekti bendrų tikslų, vizijos“. Vienas iš vadovų teigia, kad yra svarbu darbuotojus įtraukti ne tik pokyčių įgyvendinimą, bet ir į jų planavimą, įstaigos veiklos dokumentų rengimą „*rengiant įstaigos veiklos dokumentus, projektus ir kt. taip pat yra sudaromos komandos*<...>“. Tyrimo dalyvių teigimu ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklos modeliavimas galimas tik tuo atveju, kai individualios žinios ir patirtis perauga į grupės ar organizacijos žinias, o komandinis darbas organizuojamas taip, kad būtų siekiama profesinio tobulėjimo, veiksmingu, bendros vizijos ir tikslų „<...>visų darbuotojų pastangos bendriems tikslams pasiekti“.

Tyrimo dalyviai pripažįsta komandinio darbo modelio svarbą kuriant besimokančią mokyklą, pvz., komandinis darbas skatina siekti bendrų tikslų, padeda efektyviau spręsti problemas bei pripažinti ir įsisąmoninti įstaigoje vykdomų pokyčių svarbą. Tyrimo dalyvių duomenys pateikiami 6 lentelėje.

**6 lentelė. Komandinio darbo modelio ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kaip besimokančioje organizacijoje samprata**

| Kategorija                      | Subkategorijos       | Subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Komandinio darbo modelis</b> | Nuolatinis mokymasis | „Nuolatos mokintis, ieškoti išteklių<...>“;<br>„besiformuojanti mokymosi kultūra“; „<...>stiprinti pačių vadovų komandinio darbo įgūdžius“                                                                                                                                                                                                       |
|                                 | Bendradarbiavimas    | „<...>įstaigoje svarbus ir vadovo vaidmuo siekiant bendradarbiavimo“; „<...>tarpusavio pagalba“;<br>„<...>kolegos dalijasi priemonėmis, metodine medžiaga“; „<...>mokantis vieniems iš kitų ir padedant vieni kitiems“; „<...>funkcijas ir atsakomybes pasiskirsto visi komandos nariai“; „bendradarbiavimas“;<br>„<...>kuria ir buria komandas“ |
|                                 | Siekis bendrų tikslų | „<...>siekti bendrų tikslų, vizijos“; „<...>visų darbuotojų pastangos bendriems tikslams pasiekti“;<br>„<...>dažnai stebima konkurencija“; „rengiant įstaigos veiklos dokumentus, projektus ir kt. taip pat yra sudaromos komandos<...>“                                                                                                         |
|                                 | Problemų sprendimas  | „<...>kuo efektyviau spręsti problemas“; „vadovui svarbu įtraukti bendruomenę į problemų sprendimą<...>“; „<...>sutelkus patirtį priimti sprendimus“                                                                                                                                                                                             |

Šaltinis: sudaryta autorės

Vadovų ir pavaduotojų ugdymui įžvalgos leidžia daryti prielaidą, jog jie žino ir įvardina esminius komandinio darbo organizavimo modelio komponentus, taip pat pateikia konkrečių, bendradarbiavimu grįstų tarpusavio santykių komandoje, veiklos pavyzdžių.

Nė vienas iš tyrimo dalyvių nekalba apie tai, kokiomis formomis ir būdais jie įtraukia darbuotojus į problemų sprendimą, nors bendruomenės narių įtraukimo į šiuos procesus svarbą pripažįsta.

Tyrimo dalyviai akcentavo nuolatinio mokymosi svarbą, tačiau plačiau nekommentavo nei savo kaip vadovo vaidmens skatinant darbuotojus nuolatos mokytis, nepateikė nei pačių darbuotojų nuolatinio mokymosi formų ir būdų, plačiau nekommentavo kaip šis mokymasis prisideda prie besimokančios bendruomenės kultūros kūrimo įstaigoje. Kalbant apie bendradarbiavimą taip pat neišryškėjo įdomesni bendradarbiavimo skatinimo būdai. Tyrimo dalyviai vardino tik įprastas formas – tarpusavio pagalba, mokymasis vieni iš kitų, dalijimasis metodine medžiaga.

Kalbėdami apie savarankiško mokymosi besimokančioje mokykloje svarbą vadovai ir pavaduotojai ugdymui įvardino šiuos įstaigos veiklos aspektus: palankios sąlygos, dėmesys darbuotojams, noras tobulėti ir inovacijų diegimas (žr. 7 lentelę).

Vienas iš tyrimo dalyvių įvardintų aspektų yra tai, kad palankias savarankiškam mokymuisi sąlygas sukuria tarpusavio pasitikėjimas „<...>jiems suteiktas pasitikėjimas ir laisvė patiems planuoti trumpalaikius veiklos prioritetus derinant juos su įstaigos veiklos prioritetais“. Tačiau šis pasitikėjimas negali būti prilyginamas visiškai veikimo laisvei, nes besimokančiai organizacijai yra būdingas visų jos narių nuolatinis tobulėjimas siekiant bendros vizijos ir bendrų tikslų įgyvendinimo. Dėl šios priežasties plėtojant savarankiško mokymosi kultūrą įstaigoje labai svarbu yra skatinti darbuotojus planuoti savo veiklas derinę su įstaigos veiklos prioritetais. Kitas minimas aspektas yra darbuotojų skatinimas išeiti iš komforto zonos. Nors įstaigos atvirumas aplinkai ir kaitai yra itin svarbus kuriant besimokančią mokyklą, tačiau ne mažiau svarbu yra ir pripažinti kiekvieno įstaigoje dirbančio žmogaus individualumą bei įtraukti juos į nuolatinio mokymosi ir pokyčių procesus taip, kad jie jaustųsi komfortiškai bei saugiai.

Tyrimo dalyviai taip pat pažymi, kad pačių darbuotojų noras tobulėti duoda pozityvų efektą skatinant savarankišką mokymąsi įstaigoje. Darbuotojai džiaugiasi pasiektais rezultatais tuomet, kuomet patys pasirenka mokymosi ir tobulėjimo formas bei galimybes. Kryptingai planuoti savarankiško mokymosi procesą darbuotojams padeda „<...>asmeninio suvokimo už savo profesinį tobulėjimą skatinimas<...>“, o tam gana daug įtakos turi ir pačio vadovo vaidmuo bei požiūris į pedagogus kaip į savo srities profesionalus. Minimas ir dar vienas svarbus aspektas darbuotojams naudingų sprendimų priėmimas.

Dar viena vadovų ir pavaduotojų įžvalga yra apie dėmesio darbuotojams svarbą. Visi tyrime dalyvavę vadovai ir pavaduotojai ugdymui pripažįsta, jog siekiant skatinti savarankišką darbuotojų mokymąsi reikia „daugiau dėmesio skirti darbuotojų švietimui<...>“; „<...>skatinti ir auginti iniciatyvius pedagogus“. Ši įžvalga grindžiama dar ir tuo, kad patys vadovai turėtų prisidėti prie bendruomeninių tarpusavio santykių kūrimo ieškant inovatyvių bendradarbiavimo būdų bei rūpinantis personalo karjera.

Tyrimo dalyviai mini ir inovacijų diegimo svarbą skatinant savarankišką mokymąsi. Vieno iš vadovų teigimu skaitmeninės priemonės gali padėti parodyti darbuotojams nuolatinio savarankiško mokymosi svarbą ir naudą. Pokyčio kaip pozityvios ir naudingos veiklos supratimas tyrimo dalyvių manymu prisidėtų prie nuolatinio mokymosi kultūros kūrimo įstaigoje. Kito vadovo teigimu įstaigų administracijos atstovams yra itin svarbu darbuotojus skatinti „<...>naudotis įvairiais informaciniais ir komunikaciniais šaltiniais“, jų pagalba plėtoti bendradarbiavimą, kuris vestų į nuolatinį mokymąsi, tobulėjimą ir savitarpio pagalbą. Visi tyrimo dalyviai kalbėdami apie besimokančią organizaciją pripažįsta nuolatinio savarankiško ir bendruomeniško mokymosi bei ieškojimų svarbą.

Visi tyrimo dalyviai įžvelgia savarankiško mokymosi skatinimo svarbą, nes besimokantis organizacija yra tokia organizacija, kuri skatina mokytis savo narius ir mokosi pati. Tyrimo dalyvių duomenys pateikiami 7 lentelėje.

**7 lentelė. Įstaigos veiklos bruožai skatinantys savarankišką mokymąsi**

| Kategorija                              | Subkategorijos       | Subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Savarankiško mokymosi skatinimas</b> | Palankios sąlygos    | „Sudarytos sąlygos plėtoti savo žinias“; „<...>lėšos“; „vidinė motyvacija“; „<...>įtraukiami skaityti pranešimus“; „<...>skatinami išeiti iš savo komforto zonos“; „<...>pedagogas.lt metinė narystė<...>“; „<...>lankstaus grafiko sudarymas“; „pedagogų ir vadovo nuolatinis bendravimas, pasitikėjimas“; „<...>jiems suteiktas pasitikėjimas ir laisvė patiems planuoti trumpalaikius veiklos prioritetus derinant juos su įstaigos veiklos prioritetais“ |
|                                         | Dėmesys darbuotojams | „<...>rūpinimasis personalo karjera“; „<...>sąlygų tobulinimuisi užtikrinimas“; „Daugiau dėmesio skirti darbuotojų švietimui<...>“; „<...>skatinti ir auginti iniciatyvius pedagogus“; „<...>reikėtų daugiau bendradarbiavimo ir inovacijų ieškojimo“; „<...>būtina pasitikėti kiekvieno asmenine atsakomybe“; „<...>įvertinant jų pastangas siekti bendrų tikslų“                                                                                           |
|                                         | Noras tobulėti       | „<...>pasitenkinimas pasiektais rezultatais“; „<...>stiprinti pedagogų pasitikėjimo, įgalinimo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|  |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                    | <i>kultūrą“; „&lt;...&gt;kiekvienas savarankiškai renka kas šiuo metu aktualu ir naudinga“; „&lt;...&gt;asmeninio suvokimo už savo profesinį tobulėjimą skatinimas&lt;...&gt;“</i>                                                                                                                                                                                                                                                                |
|  | Inovacijų diegimas | <i>„&lt;...&gt;sudaryti sąlygas inovacijoms&lt;...&gt;“; „&lt;...&gt;parodyti kiek patrauklesnis nuolat ieškančio ir taikančio naujovės pedagogo darbas“; „&lt;...&gt;naudotis įvairiais informaciniais ir komunikaciniais šaltiniais“; „Užtikriname darbe naudojamų priemonių įvairovę, nuolat jas atnaujinant, įsigyjant modernių skaitmenizuotų priemonių, elektroninės komunikacijos skatinimas naudojant elektroninį dienyną&lt;...&gt;“</i> |

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo dalyvių teiginiai leidžia formuoti prielaidą, jog darbo teorinėje dalyje įvardintas vienas iš svarbių besimokančios organizacijos bruožų - nuolatinis ir savarankiškas mokymasis, kaip svarbus besimokančios mokyklos veiklos bruožas pripažįstamas ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų bei pavaduotojų.

Kalbėdami apie inovacijų diegimą bei juo grįstą bendradarbiavimą tyrimo dalyviai nepaminėjo nei vienos konkrečios skaitmeninės priemonės ar programinės įrangos, kuri prisidėtų ir skatintų darbuotojų savarankišką mokymąsi. Vadovai daugiau dėmesio skyrė veiklos formų įvairovei įvardinti, bet plačiau neanalizavo jų taikymo poveikio ir efektyvumo bendruomenės narių mokymuisi. Taip pat, jų išsakytos mintys gana hipotetiškos, nusakančios kas jų manymų padėtų skatinti savarankišką mokymąsi, o ne realių darbo situacijų pavyzdžiai. Tik vienas vadovas pateikė konkretų pavyzdį iš darbo praktikos kaip tai vyksta ikimokyklinio ugdymo įstaigoje *„užtikriname darbe naudojamų priemonių įvairovę, nuolat jas atnaujinant, įsigyjant modernių skaitmenizuotų priemonių, elektroninės komunikacijos skatinimas naudojant elektroninį dienyną<...>“*.

Vadovai ir pavaduotojai ugdymui kalbėdami apie palankių sąlygų savarankiškam mokymuisi sudarymą buvo gana konkretūs, tiksliai įvardino savo veiksmus - *„<...>lėšos“; „<...>įtraukiami skaityti pranešimus“; „<...>pedagogas.lt metinė narystė<...>“; „<...>lankstaus grafiko sudarymas“*, kuriais siekia sudaryti galimybes darbuotojams nuolat tobulėti. Tyrimo dalyvių įvardintos veiklos siekiant sudaryti palankias darbo sąlygas apsiriboja įprastinėmis administracijos veiklomis, įdomesnių darbuotojus įgalinančių veikti ir už savo veiklą prisiimti atsakomybę veiklos formų tyrimo dalyviai neįvardino. Tai leidžia manyti, jog ikimokyklinėse įstaigose vykstantys mokymąsi skatinantys procesai yra daugiau būtinybė nei suvokta ir įsisąmoninta atsakomybė.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, jog, pokyčių įgyvendinimas švietimo įstaigose yra daugiaprasmis procesas, kurio metu stebimas tiek darbuotojų pritarimas ir išitraukimas į pokyčių procesus, tiek ir darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams bei demonstruojamas darbuotojų nenoras savo

veiklos pritaikyti prie išorės permainų ir visuomenės poreikių. Bendruomeninių ryšių svarbos stiprinimas vieningai suprantamas kaip bendrų renginių organizavimas neieškant įvairesnių ir inovatyvių tarpusavio komunikacijos formų. Kalbantis apie komandinio darbo modelio viziją didžiausią dėmesį tyrimo dalyviai skyrė bendradarbiavimui, nuolatiniam mokymui, bendrų tikslų siekiui ir problemų sprendimui. Taip pat buvo kreipiamas dėmesys ir nuolatinio mokymosi kuriant komandinio darbo modelį svarbai. Tarpusavio pasitikėjimas tyrimo dalyvių manymu yra būtina besimokančiai organizacijos veiklos modeliavimo sąlyga. Nepaisant to tyrimo dalyviai nepateikė pavyzdžių apie tai kaip jų įstaigose yra puoselėjimas tarpusavio pasitikėjimas. Buvo kalba apie tradicinius komunikacijos kanalus nenurodant inovatyvių ir įtraukių tarpusavio pasitikėjimo stiprinimo formų.

### 3.4. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinis potencialas

Kalbėdami apie darbuotojų veiklos tobulinimo prioritetus ir mokymosi galimybes, vadovai ir pavaduotojai ugdymui dažniausiai išryškino tuos aspektus, kurie skatina pedagogus kelti kvalifikaciją (žr. 8 lentelę). Keli vadovai teigia tai, kad planuojant kvalifikacijos kėlimo prioritetus yra svarbu reaguoti į kiekvieno pedagogo individualius poreikius. Kiek kitokia įžvalga yra ta, kad įstaigoje atsižvelgiama į strateginio plano tikslus bei kartu nustatomas kvalifikacinių renginių poreikis. Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui yra vienas iš svarbių besimokančios organizacijos bruožų, kurio raiška matoma ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Vadovai ir pavaduotojai ugdymui taip pat pažymi, kad ir jie prisideda prie pedagogų nuolatinio mokymosi proceso skatinimo sudarydami jiems mokymosi galimybes: „*parenkamas lankstus darbo grafikas*“; „*<...>kuriame lanksčias darbo sąlygas*“. Pedagogai daug lengviau pasiekia profesinio augimo, sėkmingo ugdytinių mokymo bei asmeninės brandos kai mokosi patys. Atsinaujinančiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kuriose vadovai ir kiti asmenys sudaro saviugdą sąlygas, motyvuoja, pedagogai patys inicijuoja ir įgyvendina nuolatinio mokymosi procesą.

Dar viena vadovų įžvalga, kad administracijos veiksmai turi pozityvų poveikį darbuotojų veiklos tobulinimui, mokymosi visą gyvenimą sampratos įsisąmoninimui bei veiksmingam prisitaikymui prie nuolat kintančios aplinkos. Ši įžvalga grindžiama tuo, kad patys darbuotojai, arba įstaigoje veikiančios darbo grupės, arba metodinės tarybos priima sprendimus dėl kvalifikacijos kėlimo prioritetų „*patys darbuotojai, darbo grupės*“; „*<...>kalbantis ir tariantis su pedagogų bendruomene, atsižvelgiama į jų išsakytus poreikius ir pageidavimus*“. Visiems suteikiant ir užtikrinant vienodas tobulinimosi galimybes darbuotojai padeda vienas kitam ir taip mokosi. Dviejų vadovų teigimu sprendimus dėl darbuotojų veiklos tobulinimo prioritetų ir mokymosi galimybių priima „*įstaigos direktorius*“;

„<...>įstaigos administracija“; kas rodo, jog įstaigoje atviras dialogas tarp pedagogų ir administracijos yra silpnai išreikštas, o taip pat stokojama svarbiausio besimokančios organizacijos kultūros elemento – bendradarbiavimo.

Vadovai ir pavaduotojai ugdymui akcentuoja, kad skatina darbuotojus nuolat mokytis, tobulėti, dalyvauti kvalifikacijos tobulinimosi renginiuose, tuo pačiu ieško ir platesnių mokymosi galimybių į mokymosi procesą integruojant edukacines išvykas, užsienio kalbų mokymąsi, kartų dialogo palaikymą. Vienas iš vadovų teigia, kad siekiant darbuotojų veiklos tobulinimo taiko finansinį paskatinimą „įstaiga apmoka visus seminarus, mokymus<...>“.

Tyrimo dalyvių teigimu, pedagogams reikia plėsti ir gilinti žinias bei supratimą apie besimokančią organizaciją bei keisti savo nuostatas ir požiūrį į ikimokyklinio ugdymo įstaigą, pedagogo profesiją bei ugdytinį. Vadovo vaidmuo ir jo asmeninis pavyzdys šiame kontekste tampa itin svarbiais veiksniais siekiant įtvirtinti mokymosi visą gyvenimą nuostatą darbuotojų tarpe. Kuomet tarp įstaigos administracijos ir darbuotojų vyksta glaudus dialogas, darbuotojai yra įgalinti priimti sprendimus dėl veiklos tobulinimo prioritetų vyksta visos organizacijos kaip visumos profesinis tobulėjimas bei didėja jos veiklos veiksmingumas.

Vadovai ir pavaduotojai ugdymui išvelgia darbuotojų veiklos tobulinimo bei nuolatinio mokymosi svarbą, kuriant tobulėjimui palankų klimatą bei siekiant visų įstaigos darbuotojų profesionalumo, pvz., darbuotojai, kurie ieško tobulėjimo galimybių ir būdų yra vertinami už pastangas tobulėti, pagiriami, jiems skiriamos padėkos, priemokos. Tyrimo dalyvių duomenys pateikiami 8 lentelėje.

**8 lentelė. Darbuotojų veiklos tobulinimo prioritetai ir mokymosi galimybės**

| Kategorija                                                              | Subkategorijos           | Subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Darbuotojų veiklos tobulinimo prioritetai ir mokymosi galimybės.</b> | Administracijos veiksmai | „Asmeninis pavyzdys“; „mokymosi platformų nupirkimas<...>“; „pagyrimas, padėka, priemoka“; „<...>pedagogai vertinami už pastangas tobulėti<...>“; „siūlomi kursai, seminarai, mokymai<...>“; „<...>nuolat skatinami dalyvauti, mokytis, tobulėti<...>“; „<...>palaikome kartų dialogą“; „tiesioginis kvietimas ir pasiūlymas<...>“; „įstaiga apmoka visus seminarus, mokymus<...>“ |
|                                                                         | Sprendimų priėmimas      | „Patys darbuotojai, darbo grupės“; „<...>atsižvelgiama į pedagogų atsiradusius poreikius“; „įstaigos direktorius“; „<...>prioritetus nustato metodinė taryba“; „<...>įstaigos administracija“; „dažniausiai darbuotojai patys<...>“; „<...>kalbantis ir tariantis su pedagogų bendruomene, atsižvelgiama į jų išsakytus poreikius ir pageidavimus“                                 |

|  |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Kvalifikacijos kėlimo prioritetai | „<...>direktorius tvirtina darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planą<...>“; „<...>sudaromas kvalifikacijos kėlimo planas“; „<...>kartu nustatome kvalifikacinių renginių poreikį<...>“; „<...>pagal individualius poreikius, įstaigos vertybes<...>“; „<...>atsižvelgiama į strateginio plano tikslus“; „<...>reaguojama ir į pavienius pedagogų poreikius<...>“ |
|  | Mokymosi galimybės                | „Parenkamas lankstus darbo grafikas“; „<...>kuriame lanksčias darbo sąlygas“; „<...>pedagogas įsivertina kokioje srityje norėtų tobulėti“; „<...>taip pat sudaromos galimybės tobulinti užsienio kalbos žinias, vykstama į edukacines išvykas, kurių metu plečiamas akiratis viena ar kita tema“                                                              |

Šaltinis: sudaryta autorės

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pavaduotojai ugdymui neatskleidė įdomesnių darbuotojų veiklos tobulinimo būdų, kurie galėtų prisidėti prie profesinės besimokančios bendruomenės kūrimo. Vardino tik įprastas formas – siūlomi kursai, nuperkamos platformos, apmokami seminarai, lankstus darbo grafikas. Neišryškėjo ir pačių mokymosi galimybių įvairovė, kuri galėtų prisidėti prie nuolatinio darbuotojų tiek profesinio, tiek ir asmeninio tobulėjimo. Tai leidžia manyti, jog ir patys vadovai ir pavaduotojai ugdymui ieškodami geriausių darbuotojų veiklos tobulinimo prioritetų ir mokymosi galimybių apsiriboja labiau tradiciniais kvalifikacijos kėlimo būdais.

Komentuodami tai, kad darbuotojų kvalifikacijos kėlimui yra sudaromi kvalifikacijos kėlimo planai, vadovai labiau akcentavo pačio plano rengimo vadybinius procesus bei darbuotojų įsitraukimo lygmenį, nei tai koks yra to plano turinys, kad kurtų motyvuojantį mokytis procesą.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, jog vadovai supranta individualių darbuotojų mokymosi poreikių pripažinimo svarbą. Planuojant kvalifikacijos kėlimo renginius ir laikomasi principinių besimokančios organizacijos veiklos bruožų, t.y. atsižvelgiama į strateginio plano tikslus bei kartu nustatomas kvalifikacinių renginių poreikis. Taigi galimybės tobulėti kiekvienam organizacijos nariui kaip vieno iš svarbių besimokančios organizacijos bruožų raiška matoma ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Darbuotojai įgalinami veikti vykdant glaudų dialogą, kartu priimant sprendimus dėl veiklos tobulinimo prioritetų. Vadovų nuomone tokiu būdu vyksta prasminga tarpusavio komunikacija, kuriamas mokymąsi skatinantis organizacijos klimato kūrimas. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad pripažindami mokymąsi skatinančio mikroklimato kūrimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje svarbą tyrimo dalyviai nepateikė pačių mokymosi galimybių įvairovės, kuri galėtų prisidėti prie nuolatinio darbuotojų tiek profesinio, tiek ir asmeninio tobulėjimo. Tai leidžia manyti, jog ir patys vadovai ir pavaduotojai ugdymui ieškodami geriausių darbuotojų veiklos tobulinimo prioritetų ir mokymosi galimybių apsiriboja labiau tradiciniais kvalifikacijos kėlimo būdais.

## APIBENDRINIMAS IR DISKUSIJA

Švietimo kaitos dokumentuose apibrėžiami tiek nacionaliniu, tiek ir tarptautiniu mastu kiekvienai švietimo įstaigai keliami aukšti veiklos kokybės standartai. Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje (2014) kreipiamas dėmesys į pedagogų kompetencijas ir jų darbo profesionalumą, kyla reikalavimai ugdymo aplinkai, siekiant jos atvirumo, kinta mokymo(si) paradigma bei pedagogo vaidmuo, svarbią vietą ugdymo procese užima inovacijos ir informacinės komunikacinės technologijos. Švietimo kaitos dokumentuose įtvirtinti ugdymo įstaigų veiklos kaitos pokyčiai sąlygoja organizacinius pokyčius švietimo įstaigose. Šiame kaitos kontekste visų tipų mokyklos tampa ieškojimų ir nuolatinio komandinio mokymosi centrais, kuriuos galima apibūdinti kaip besimokančias organizacijas. Ikimokyklinio ugdymo mokyklai siekiant tapti besimokančia organizacija svarbu yra sudaryti sąlygas visiems bendruomenės nariams dalyvauti kuriant veiklos viziją, nusimatant veiklos tikslus bei priimant sprendimus dėl veiklos planavimo ir įgyvendinimo. Taip pat svarbu yra kurti tobulėjimui palankų mikroklimatą, kuomet darbuotojai padeda vienas kitam ir tokiu būdu mokosi, o klaidos suprantamos kaip vertingos pamokos siekiant veiklos kokybės. Šalia jau įprastų darbuotojų įtraukimo į bendruomenės veiklas ir sprendimus būdų, tokių kaip diskusijos, metiniai pokalbiai, bendri susirinkimai, ikimokyklinio ugdymo įstaigose turėtų būti skiriamas dėmesys veiklos refleksijai, efektyviam ir savalaikiui informacijos pateikimui, motyvavimo sistemos sukūrimui, tarpusavio pasitikėjimo stiprinimui. Ikimokyklinio ugdymo mokykla siekianti tapti besimokančia mokykla turėtų didelį dėmesį skirti toms veikloms, kurios augina jos bendruomenės narius.

Magistro darbe pateikiama besimokančios organizacijos sampratos ir apibrėžties švietimo kaitos dokumentuose analizė leidžia teigti, jog besimokančios organizacijos bruožai yra tinkami ir ikimokyklinei ugdymo įstaigai. Kita vertus vis dar stokojama praktinio jų įgyvendinimo planuojant ir organizuojant įstaigų veiklą. Išryškėjo tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pavaduotojai ugdymui pripažįsta bendradarbiavimo ir nuolatinio mokymosi svarbą, diegia ir palaiko komandinio darbo modelį, tačiau ne visais atvejais šio modelio įgyvendinimas būna sėkmingas, nes vis dar susiduriama su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams, motyvacijos stoka, pokyčių baime ir nuolatinio mokymosi svarbos nepripažinimu. Gumuliauskienės (2010) atliktas tyrimas patvirtina šiuos teiginius, nes pasak mokslininkės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose silpniausia yra darbuotojų motyvavimo sistemos ir mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimo raiška. Užsienio autoriai (Senge, 2012; Stoll ir Fink, 1996; Fullan, 1995; Hargreaves, 2006) pabrėžia, jog siekiant veiklos kokybės ir efektyvumo mokyklas būtų galima permąstyti kaip besimokančias organizacijas. Autorių teigimu toks švietimo įstaigos veiklos modelis palengvintų pokyčių organizacijoje įgyvendinimą, skatintų jos veiklos efektyvumą siekiant aukštų ugdytinių pasiekimų bei veiksmingumo didinimo.

Analizuojant tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pavaduotojai ugdymui besimokančios mokyklos sampratą labai supaprastina, jie nekalba apie besimokančią mokyklą, kurioje vyrauja aukšta bendravimo ir bendradarbiavimo kultūra, veiksmingai sprendžiamos tarpusavio santykių problemos, yra sukurtas palankus mikroklimatas, akcentuojamas atvirumas aplinkai ir kaitai. Tyrimo dalyviai labiau akcentuoja veiklos ir veikimo būdus neanalizuodami veiklos turinio bei gebėjimų būtinų veikti besimokančioje organizacijoje įvaldymo svarbos. Dar viena tyrimo dalyvių išvalga yra ta, kad jų įstaigose vyrauja įvairūs besimokančios organizacijos veiklos modelio požymiai, tačiau vien jų nepakanka, kad įstaiga, kaip besimokanti organizacija tobulėtų. Besimokančios organizacijos raiškai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra būtinas mokymasis organizacijoje, bendros vizijos puoselėjimas, vienas kito palaikymas, bendras darbas, geriausių sprendimų paieškos ir veiksmingas komunikavimo mechanizmas (Stoll, 2006).

Nuolat kintančiame pasaulyje neišvengiamai turi keistis ir švietimo įstaigos. Kinta požiūris į vaiką, ugdymo metodus, vadovavimą, bendradarbiavimą, bendruomenės narių santykius. Šiuolaikinei švietimo įstaigai nebeužtenka tik perduoti žinias, svarbiu tampa visų bendruomenės narių nuolatinis mokymasis, jų svarbos ir lygiavertiškumo pripažinimas bei įgalinimas veikti bendruomenėje. Švietimo įstaigos tapsmas besimokančia organizacija padeda pereiti į naują kokybės etapą, kuriame ugdymas(is) suprantamas kaip aktyvus, paremtas bendradarbiavimu, nuolatine savikontrolė ir žinių kūrimu procesas.

Tikėtina, kad aktyvus ir atsakingas vadovų ir pavaduotojų ugdymui darbas bei gilus besimokančios organizacijos sampratos išmanymas bus postūmis modeliuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigų kaip besimokančių organizacijų veiklą, skatins įstaigų bendruomenes tapti besimokančiomis bendruomenėmis suprantančiomis komandinio darbo bei nuolatinio mokymosi vertę ir naudą. Svarbu, jog modeliuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą šio modelio įgyvendinimui būtų pasiruošusi ir pritartę visa įstaigos bendruomenė, o vadovai ieškotų kuo įvairesnių ir inovatyvesnių veiklos formų skatinančių sėkmingą ikimokyklinio ugdymo įstaigos tapsmą besimokančia organizacija.

## IŠVADOS

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog besimokančios organizacijos bruožai gali būti sėkmingai taikomi ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklai modeliuoti. Tapsmas besimokančia organizacija priklauso nuo to, kokias pamatines veiklos vertybes siekiama įgyvendinti modeliuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą. Dėl šios priežasties ikimokyklinio ugdymo įstaiga siekdama tapti besimokančia organizacija modeliuojant savo veiklą turėtų nenutrūkstamai ir visais lygiais kurti žinias bei perduoti informaciją, reflektuoti įgytas patirtis, apmąstyti veiklos perspektyvas siekiant organizacijos tikslų ir norint efektyviai veikti nuolat kintančioje visuomenėje. Besimokančioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje turėtų būti skatinamas ir palaikomas mokymosi procesas, mokomasi iš sėkmių ir nesėkmių, vyrautų teigiamas mokymosi klimatas, kiekviena užduotis būtų vertinama kaip galimybė mokytis, generuojamos naujos idėjos ir diegiamos naujovės. Taip pat svarbu, jog pedagogams būtų sudarytos sąlygos mokytis iš patirties, nebijoti klysti, eksperimentuoti, analizuoti savo darbo praktiką bei gauti veiksmingą grįžtamąjį ryšį.

Remiantis tyrimo duomenimis, galima, teigti, kad didžiausią poveikį ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklai turi šie modelio aspektai: nuolatinis mokymasis – darbuotojai nuolat kelia savo profesines kompetencijas, naujai įgytomis žiniomis dalinasi su įstaigos darbuotojais ir tokiu būdu kuria nuolatinio mokymosi kultūrą įstaigoje; atvirumas kaitai – įstaigoje vykstantys pokyčiai vertinami kaip galimybė tobulėti, ugdomi atviri mąstymo ir bendradarbiavimo modeliai; laisvai plėtojami bendri siekiai ir tikslai - pripažįstamas ir vertinamas kiekvieno darbuotojo individualumas, darbuotojai įtraukiami į įstaigos veiklos planavimo ir organizavimo procesus; bendradarbiavimo svarbos pripažinimas - dalinamasi turima patirtimi, skatinamas kolegialus mokymasis bei žinių kūrimas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos modeliavimo tyrimas atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pavaduotojų ugdymui besimokančios organizacijos samprata yra gana paviršutiniška. Tam, kad ikimokyklinių įstaigų bendruomenės būtų motyvuotos kurti besimokančias bendruomenes jos turi būtų pakankamai gerai susipažinusios su besimokančios organizacijos idėja ir žinotų, kaip siekti besimokančios organizacijos tikslų. Tam įstaigose turėtų būti reguliariai vykdomi įvairūs tyrimai ir jų duomenų analizės pagrindu planuojama įstaigos veikla. Vis tyrimė dalyvavę vadovai pripažįsta tarpusavio bendradarbiavimo bei nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo svarbą, tačiau bendradarbiavimo ir nuolatinio mokymosi kultūros įstaigoje puoselėjimui vadovai turėtų užtikrinti organizuojamų veiklų, tobulinimo ir mokymo kursų įvairovę ir patrauklumą. Vadovų ir pavaduotojų ugdymui nuomone modeliuojant besimokančią organizaciją įstaigoje didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas šiems aspektams: bendradarbiavimui ir komandiniam darbui.

Atlikto tyrimo duomenų analizė taip pat rodo, jog vadovai ir pavaduotojai ugdymui atpažįsta besimokančios organizacijos bruožus ir pripažįsta jų svarbą modeliuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą, tačiau šie procesai yra nepakankami sėkmingai ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklai įgyvendinti. Besimokančios organizacijos modelio sklaida ikimokyklinio ugdymo įstaigose pateikiama daugiau kaip siekiamybė, o ne įprasto veiklos proceso organizavimas. Kita vertus vadovai turėtų permąstyti savo vaidmenį kuriant ir diegiant informacijos sklaidos bei darbuotojų motyvavimo sistemą įstaigoje, kuri užtikrintų ne tik pateikiamos informacijos išorinei aplinkai kokybę, bet ir akcentuotų gaunamos informacijos iš išorinės aplinkos reikšmę ir vertę, užtikrintų informacijos ciklišką judėjimą organizacijos viduje bei padėtų suprasti įstaigoje įgyvendinamų pokyčių svarbą ir sąlygotų jų palankų priėmimą.

Visi tyrimo dalyviai sutinka, jog siekiant užtikrinti sklandžią ir kokybišką ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą nuolat kintančiame pasaulyje pačiai įstaigai yra svarbu būti atvirai kaitai, permąstyti savo veiklos vertybes ir deramai reaguoti į vykstančius pokyčius. Pokalbių metu tyrimo dalyvių įvardintos besimokančios organizacijos vertybės: aiškūs tikslai, pasitikėjimas, motyvuota bendruomenė, vaiko gerovė, atvirumas kaitai rodo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose besimokančios bendruomenės raiška yra. Tai leidžia daryti prielaidą, jog tam, kad besimokančios organizacijos modelis būtų sėkmingai taikomas ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklai organizuoti labai svarbu yra įstaigų vadovams ir pavaduotojams ugdymui tinkamai suprasti besimokančios organizacijos sampratą, veiklos vertybes ir bruožus, juos taikant praktikoje ieškoti inovatyvių, darbuotojams patrauklių įgyvendinimo formų bei būti atviriems kaitai ir savo asmeniniu pavydžiu įkvėpti darbuotojus siekti nuolatinio mokymosi.

## LITERATŪRA

1. Aggestam, L. (2006). Learning organization or knowledge management-which came first, the chicken or the egg? *Information Technology and Control*, 2006, Vol.35, No.3A, 295-302. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/237554540\\_Learning\\_organization\\_or\\_knowledge\\_management-which\\_came\\_first\\_the\\_chicken\\_or\\_the\\_egg](https://www.researchgate.net/publication/237554540_Learning_organization_or_knowledge_management-which_came_first_the_chicken_or_the_egg)
2. Al Hila, A. A., Mazen J. Al Shobaki, M. J., Abu Naser, S. S., Abu Amuna, Y.M. (2017). Proposed Model for Learning Organization as an Entry to Organizational Excellence from the Standpoint of Teaching Staff in Palestinian Higher Educational Institutions in Gaza Strip. *International Journal of Education and Learning*, Vol. 6, No. 1. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/317874259\\_Proposed\\_Model\\_for\\_Learning\\_Organization\\_as\\_an\\_Entry\\_to\\_Organizational\\_Excellence\\_from\\_the\\_Standpoint\\_of\\_Teaching\\_Staff\\_in\\_Palestinian\\_Higher\\_Educational\\_Institutions\\_in\\_Gaza\\_Strip](https://www.researchgate.net/publication/317874259_Proposed_Model_for_Learning_Organization_as_an_Entry_to_Organizational_Excellence_from_the_Standpoint_of_Teaching_Staff_in_Palestinian_Higher_Educational_Institutions_in_Gaza_Strip)
3. Alavi S. B., & McCormick, J. (2004). A cross-cultural analysis of the Learning Organization model. *The International Journal of Educational Management*. Vol. 18, No. 7, p. 408-416. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/09513540410563112>
4. Arends R. I. (1998). *Mokomės mokyti*. Vilnius: Margi raštai
5. Aušbikavičienė, R. ir Gumuliauskienė, A. (2010). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos, požymių raiška vadovų ir pedagogų požiūrio aspektu. *Jaunųjų mokslininkų darbai* Nr. 4 (29). 2010. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB0001:J.04~2010~1367178351282/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
6. Auškelis, R. (2011). Projektas "Besimokančių mokyklų tinklai" BMT metodinės rekomendacijos. *Rekomendacijos besimokančių mokyklų tinklų (BMTI) komandoms* (p. 27-37). Utena: UAB „Utanos Indra“
7. Austin M. S., & Harkins D. A. (2008). Assessing change: Can organizational learning "work" for schools? *The Learning Organization* 15(2):105-125. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/235318785\\_Assessing\\_change\\_Can\\_organizational\\_learning\\_work\\_for\\_schools](https://www.researchgate.net/publication/235318785_Assessing_change_Can_organizational_learning_work_for_schools)
8. Barath, T. (2015). Learning organization as a tool for better and more effective schools. *Procedia Manufacturing*, Vol. 3, (2015), 1494-1502. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.330>
9. Barkauskaitė, M. (2009). Skirtingų visuomenės grupių lūkesčiai dėl ateities mokyklos. *Pedagogika*. 2009, 95, p. 94-101. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/23311>

10. Bate, P. (1990). Using the Culture Concept in an Organization Development Setting. *School of Management and Center for the Study of Organizational Change and Development at the University of Bath, Claverton Down, Bath, England BA2 7AY*, Volume: 26 issue: 1, page(s): 83-106, Issue published: March 1, 1990. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002188639002600108>
11. Bėkšta, A. (2015). *Mokymosi mokytis kompetencija strateginiuose švietimo dokumentuose*. Iš Sa-  
višvieta. Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacijos periodinis leidinys (p. 6-39). Vilnius
12. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G. ir Šaparnienė D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organiza-  
cijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai / Social Researches*; 7(1):19-28. Prieiga per  
internetą: <http://journals.indexcopernicus.com/abstracted.php?icid=873438>
13. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija. II dalis*. Klaipė-  
da: S. Jokužio leidykla
14. Bukantaitė, D. (2005). *Besimokančios tinklinės organizacijos modeliavimas*. Daktaro disertacija,  
socialiniai mokslai, edukologija (07 S). Kaunas: VDU
15. Burgoyne, J., Pedler, M., & Boudell, T. (1991). *The learning company*. Australia: McGraw-Hill  
Education
16. Campbell T., & Cairns, H. (1994). Developing and measuring the learning organization: from  
buzz words to behavior. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 26, No. 7, p. 10–15. Prieiga per in-  
ternetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197859410064583/full/html>
17. Clarke, A. (2001). *Learning organization: what they are and how to become one*. Great Britain:  
National Institute of Adult Continuing Education
18. Dalin, P., Rolff H. G., & Kleekamp, B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto alba
19. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE handbook of qualitative research (5th Ed.)*.  
University of Illinois, Urbana - Champaign, USA. SAGE Publications
20. Drucker, P. F. (1992). *Managing for the Future*. New York: Dutton
21. Duoblienė, 2006. *Šiuolaikinė ugdymo filosofija: refleksijos ir dialogo link*. Vilnius: Tyto alba
22. Durkheim, E. (1974). *Sociology and Philosophy*. New York: Free Press
23. Europos komisijos ataskaita. (2018). *Teachers and school leaders in schools as learning organiza-  
tion*. Prieiga per internetą: [https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-  
wgs4-learning-organisations\\_en.pdf](https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs4-learning-organisations_en.pdf)
24. Everard, B., & Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informati-  
ka
25. Flood, R. L. (1993). *Rethinking the Fifth Discipline*. London and New York: Routledge

26. Fullan, M. (1995). Schools as learning organizations: Distant dreams. *Theory into practice*, Vol. 34, No. 4. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/1476595>
27. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto alba
28. Fullan, M. (2011). Whole system reform for innovative teaching and learning. In *Microsoft – LTL Research. Innovative Teaching and Learning Research: 2011 finding and implications*, p. 30-39. Prieiga per internetą: <https://studylib.net/doc/5513380/itl-research-2011-fi>.
29. Gandolfi, F. (2006). Can a School Organization be Transformed into a Learning Organization? *Contemporary Management Research*, Pages 57-72, Vol. 2, No. 1. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/284299345\\_Can\\_a\\_School\\_Organization\\_be\\_Transformed\\_into\\_a\\_Learning\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/284299345_Can_a_School_Organization_be_Transformed_into_a_Learning_Organization)
30. Geros mokyklos koncepcija. (2013). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/46675970a82611e59010bea026bdb259?jfwid=4q7c4697f>
31. Giles, C., & Hargreaves, A. (2006). The Sustainability of Innovative Schools as Learning Organizations and Professional Learning Communities During Standardized Reform. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X05278189>
32. Gumuliauskienė, A. (2014). *Švietimo politikos įgyvendinimas švietimo organizacijų kaitos sąlygomis*. Vilnius: BMK leidykla
33. Gumuliauskienė, A., & Starkutė, J. (2018). Theoretical modelling of the collaboration between consumers and providers of educational services in the implementation of school's mission. *Social Welfare: Interdisciplinary Approach*, vol.1(8), 24-39. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/329780150\\_THEORETICAL\\_MODELING\\_OF\\_THE\\_COLLABORATION\\_BETWEEN\\_CONSUMERS\\_AND\\_PROVIDERS\\_OF\\_EDUCATIONAL\\_SERVICES\\_IN\\_THE\\_IMPLEMENTATION\\_OF\\_SCHOOL'S\\_MISSION](https://www.researchgate.net/publication/329780150_THEORETICAL_MODELING_OF_THE_COLLABORATION_BETWEEN_CONSUMERS_AND_PROVIDERS_OF_EDUCATIONAL_SERVICES_IN_THE_IMPLEMENTATION_OF_SCHOOL'S_MISSION)
34. Hale, M. M. (1996). Learning Organizations and Mentoring: Two Ways to Link Learning and Workforce Development. *Public Productivity & Management Review*. Vol. 19, No. 4, p. 422-433. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/3381002>
35. Hargreaves, A. (2006). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmodernajame amžiuje*. Vilnius: Tyto alba.
36. Hung L., N., Q. (2007). Transforming a University into a Learning Organization in the Era of Globalization: Challenges for the School System Leaders. *Essays in Education*: Vol. 20, p. 1-12. Prieiga per internetą: <https://openriver.winona.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1191&context=eie>
37. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija

38. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Šiauliai: Lucilijus
39. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukacija ir kiti socialiniai mokslai)*. Šiauliai: Lucilijus
40. Kas daro mokyklą besimokančia organizacija? EBPO švietimo darbinis dokumentas. (2016). Prieiga per internetą: <https://www.schooleducationgateway.eu/lt/pub/resources/publications/what-makes-a-school-a-learning.htm>
41. Komisijos tarnybų darbinis dokumentas. (2019). *Šalies ataskaita. Lietuva 2019*. Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file\\_import/2019-european-semester-country-report-lithuania\\_lt.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/2019-european-semester-country-report-lithuania_lt.pdf)
42. Kontautienė, R. (2006). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
43. Kools, M., & Stoll, L. (2016). What Makes a School a Learning Organisation? *OECD Education Working Papers, No. 137, OECD Publishing, Paris*. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en>
44. Kudokienė, N. ir Juodaitytė, A. (2005). Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos. *Jaunųjų mokslininkų darbai, 2005, Nr. 1 (5), p. 34-42*. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/1802>
45. Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration, 92(1), 1-20*. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1111/padm.12040>
46. Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B., & Kleysen, R. F. (2005). The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework. *The Academy of Management Review, 30(1), 180-191*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2307/20159102>
47. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. (2012). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
48. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (2011). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105>
49. Lietuvos švietimo koncepcija. (1992). Prieiga per internetą: <https://smsm.lrv.lt/web/lt/struktura-ir-kontaktai/apie-ministerija/svietimo-istorija/svietimo-reforma-1990-2002-m>
50. Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2002). *Qualitative communication research methods*. London: Sage publications.
51. Lyle, E. R. (2012). Learning Organization(al) Learning. *International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 6, 217-221*. Prieiga per internetą:

- [https://www.researchgate.net/profile/Ellyn-Lyle/publication/301548960\\_Lyle\\_E\\_2012\\_Learning\\_organizational\\_learning\\_International\\_Journal\\_of\\_Business\\_and\\_Social\\_Sciences\\_3\\_6\\_217-221/links/58986b27aca2721f0daf2cac/Lyle-E-2012-Learning-organizational-learning-International-Journal-of-Business-and-Social-Sciences-3-6-217-221.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ellyn-Lyle/publication/301548960_Lyle_E_2012_Learning_organizational_learning_International_Journal_of_Business_and_Social_Sciences_3_6_217-221/links/58986b27aca2721f0daf2cac/Lyle-E-2012-Learning-organizational-learning-International-Journal-of-Business-and-Social-Sciences-3-6-217-221.pdf)
52. Markvaldienė, G. (2007). Kolegijos tapsmo besimokančia organizacija galimybių analizė. *Profesinio rengimas: tyrimai ir realijos*, Nr. 13, 98-105
53. Morris, G., & Everard, B. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
54. Mulford, B. (2005). Organizational Learning and Educational Change. *Extending Educational Change*. Prieiga per internetą: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/1-4020-4453-4\\_17](https://link.springer.com/chapter/10.1007/1-4020-4453-4_17)
55. Noreen, S., & Shahbaz, S. (2021). Schools as Learning Organizations: Impact of Age & Experience of Preschool Teachers understanding about Disciplines of Learning Organization in Peter Senge's Model. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, Vol. 12 (1). Prieiga per internetą: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7894879>
56. Packer, A. H. (2000). The Career Transcript System for Lifelong Learning. *Community College Journal*, vol. 71, nr. 5, 8-24. Prieiga per internetą: <https://eric.ed.gov/?id=EJ625292>
57. Packer, M. J. & J. Goicoechea, J. (2000). Sociocultural and Constructivist Theories of Learning: Ontology, Not Just Epistemology. *Educational Psychologist*, vol. 35 (4), 227-241. Prieiga per internetą: [http://lchc.ucsd.edu/mca/Mail/xmcamail.2009\\_11.dir/pdfZJWU36cRRA.pdf](http://lchc.ucsd.edu/mca/Mail/xmcamail.2009_11.dir/pdfZJWU36cRRA.pdf)
58. Palujanskienė, P. ir Švagždienė, B. (2020). Besimokančios organizacijos ir švietimo sistemos teorinė interpretacija. *Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos*, p. 56. Prieiga per internetą: [https://www.lsu.lt/wp-content/uploads/2019/05/TEZES\\_2019-05-09-10-1.pdf](https://www.lsu.lt/wp-content/uploads/2019/05/TEZES_2019-05-09-10-1.pdf)
59. Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: a strategy for sustainable development*. London: McGraw - Hill.
60. Pundzienė, A. (2002). Profesinio mokymo institucija kaip besimokanti organizacija: problemos ir kaitos gairės. *Profesinio rengimo tyrimai*, 74 – 83. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2002~1389214501388/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
61. Rinne, R. (2003). Besimokančios visuomenės link. *Profesinio rengimo tyrimai*, 94 - 103. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/c80d4692-fd50-449c-a276-b0abccddab3e0/content>
62. Sabah, Y., & Orthner, D. K. (2007). Implementing Organizational Learning in Schools: Assessment and Strategy. *Children & Schools*, 29(4), 243-246. Prieiga per internetą:

[https://www.researchgate.net/publication/274171002\\_Implementing\\_Organizational\\_Learning\\_in\\_Schools\\_Assessment\\_and\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/274171002_Implementing_Organizational_Learning_in_Schools_Assessment_and_Strategy)

63. Sakalas, A. (2012). *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Kaunas: Technologija.
64. Santa, M., & Nurcan, S. (2013). Modeling the creation of a Learning organization by using the Learning Organization Atlas Framework. *Conference: 15th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS'2013)* At: France. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/263309243\\_Modeling\\_the\\_creation\\_of\\_the\\_Learning\\_organization\\_using\\_Learning\\_Organization\\_Atlas\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/263309243_Modeling_the_creation_of_the_Learning_organization_using_Learning_Organization_Atlas_Framework)
65. Senge, P. M. (2008). *Besimokanti mokykla*. Versa/The Book.
66. Senge, P. M. (2012). *Peter Senge and the Learning Organization*. Prieiga per internetą: <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>
67. Senge, P., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (2012). *The Fifth Discipline Fieldbook*. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=NXNshF3kWwQC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Senge,+Peter,+et+al.+A+fifth+discipline+resource.+Schools+that+learn&ots=465aTpCQHj&sig=BylPHlmEMwa7BhsoBYW0chj\\_h6o&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Senge%2C%20Peter%2C%20et%20al.%20A%20fifth%20discipline%20resource.%20Schools%20that%20learn&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=NXNshF3kWwQC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Senge,+Peter,+et+al.+A+fifth+discipline+resource.+Schools+that+learn&ots=465aTpCQHj&sig=BylPHlmEMwa7BhsoBYW0chj_h6o&redir_esc=y#v=onepage&q=Senge%2C%20Peter%2C%20et%20al.%20A%20fifth%20discipline%20resource.%20Schools%20that%20learn&f=false)
68. Silins, H., Zarins, S., & Mulford, W. R. (2002). Organizational Learning and School Change. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613-642. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/249684626\\_Organizational\\_Learning\\_and\\_School\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/249684626_Organizational_Learning_and_School_Change)
69. Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija*. Kaunas: Technologija
70. Simonaitienė, B. (2005). *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/9560>
71. Simonaitienė, B. ir Targamadzė, V. (2001). Mokytojų profesinė kompetencija: jos plėtotės darbo vietoje galimybių tyrimas. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3 (29), p. 33-41. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/41494>
72. Simonaitienė, B. ir Targamadzė, V. (2002). Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas. *Tiltai: humanitariniai ir socialiniai mokslai*, Nr.1 (18), 95–105. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/entities/publication/511414bf-383b-4ef0-bf8d-93b71acbe27f/details>
73. Smilgienė, J. (2015). *Ikimokyklinių įstaigų pedagogų mokymo(si) organizacijoje patirčių reikšmingumas ugdymo(si) kokybei* (daktaro disertacija). Šiauliai: Šiaulių universitetas. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:11920978/11920978.pdf>

74. Smith M. K. (2000). *The theory and rhetoric of the learning society*. Prieiga per internetą: <https://infed.org/mobi/the-theory-and-rhetoric-of-the-learning-society/>
75. Šneiderienė, A., Vaitiekus, A. ir Vaitiekienė, J. (2020). Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. 2020, Vol. 43 (1), 45-57. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.21277/st.v43i1.306>
76. Stoll, L., & Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
77. Stonkuvienė, G. (2018). Mokėjimo mokytis samprata ir kontekstas ikimokyklinių įstaigų ugdymo programose (Curriculum). *Pedagogika*, 131(3), 110–128. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15823/p.2018.37>
78. Stringher, C. (2016). Assessment of Learning to Learn in Early Childhood: An Italian Framework. *Italian Journal of Sociology of Education*, 8(1), 102-128. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.14658/pupj-ijse-2016-1-6>
79. Švietimas Lietuvoje. (2017). Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/10/Svietimas-Lietuvoje-EBPO.pdf>
80. Švietimo, mokymosi ir strategijos “Europa 2020” dokumentas. Prieiga per internetą: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52012XG0308\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52012XG0308(01)&from=EN)
81. Targamadzė, V. (1998). Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos išjudinimo į besimokančią organizaciją sąlygos. *Socialiniai mokslai. Edukologija*. Nr. 2(15), 69-74.
82. Targamadzė, V. (2017). *Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimo linkmės*. Mokslo studija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. Prieiga per internetą: [https://www.vu.lt/site\\_files/LD/Geros\\_mokyklos\\_koncepcijos\\_%C4%AFgyvendinimo\\_linkmes\\_V.Targamadze.pdf](https://www.vu.lt/site_files/LD/Geros_mokyklos_koncepcijos_%C4%AFgyvendinimo_linkmes_V.Targamadze.pdf)
83. Teachers and school leaders in schools as learning organisations. (2020). Prieiga per internetą: [https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs4-learning-organisations\\_en.pdf](https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs4-learning-organisations_en.pdf)
84. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Prieiga per internetą: [https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15459/Tidikis\\_tyrimu\\_metodologija.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15459/Tidikis_tyrimu_metodologija.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
85. Trakšelys, K. (2011). Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris. *Pedagogika*, 101, p. 98-106. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/28962>
86. Tubutienė, V. ir Poškutė, R. (2007). Organizacinį mokymąsi skatinančios aplinkos bruožai besimokančioje organizacijoje: Mažeikių pavasario ir Ventos vidurinių mokyklų mokytojų nuomonių tyrimas. Prieiga per internetą: <http://journals.ndexcopernicus.com/abstracted.php?icid=864154>

87. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. (2014). Prieiga per internetą: [https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2018/04/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020\\_svietstrat.pdf](https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2018/04/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf)
88. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.215471>
89. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B. ir Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Prieiga per internetą: <https://mtc.lt/attachments/article/437/Lyderyste%20mokymuisi teorija%20ir%20praktika%20mokyklos%20kaitai.pdf>
90. Varanauskaitė, K., Adomaitienė, R. (2015). Kano modelio taikymas vaikų darželių paslaugų kokybės vertinimui. *Management of Organizations: Systematic Research*, 73, 143–160. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2015.73.8>.
91. Vygotsky, L. (1978). *Interaction between Learning and Development*. In *Mind in Society*. (Trans. M. Cole), 79–91. Cambridge: Harvard University Press
92. Zakutauskienė, D. (2015). Lietuvos ir užsienio šalių ikimokyklinių įstaigų vadovų dalyvavimo tarptautiniuose projektuose veiksniai. *Pedagogika*, 120(4), 180-191. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/62555>
93. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba: mokomoji priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
94. Žukauskienė, R. (2008). *Kokybiniai ir kiekybiniai metodai*. Prieiga per internetą: <http://rzukausk.home.mruni.eu/wp-content/uploads/kokybiniai-ir-kiekybiniai-tyrimai1.ppt>
95. Zuzevičiūtė, V. (2006). *Suaugusiųjų mokymosi poreikiai ir jų tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla
96. Žydzūnaitė, V. ir Jonušaitė, S. (2004). Socialinio pedagogo profesinė adaptacija mokyklos bendruomenėje: kokybinės diagnostikos rezultatai. *Specialusis ugdymas*, Nr. 1(10), 138-148. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367187752981/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
97. Žydzūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga
98. Žydzūnaitė, V., Neifachas, S. ir Zubrickaja, E. (2011). *Teisinio visuomenės švietimo strategijos modeliavimas*, p. 174. Kaunas: VDU leidykla

Kirdeikienė E. (2022). *Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos modeliavimas* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

## ANOTACIJA

Magistro darbe analizuojami mokslinių studijų šaltiniai apie besimokančios organizacijos sampratą ir veiklos modeliavimo prielaidas švietimo organizacijose, apibrėžta besimokančios organizacijos koncepcija ir jos raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Reflektuojant švietimo kaitos dokumentus pateikiamas besimokančios organizacijos modelis ir jo raiškos ypatumai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Analizuojant besimokančios organizacijos veiklos modelio raišką ieškoma geros praktikos pavyzdžių Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų praktikoje. Tuo tikslu atliekamas kokybinis tyrimas taikant pusiau struktūruoto interviu metodą. Tyrimu siekiama atskleisti ar ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra prielaidos besimokančios organizacijos bruožų raiškai ir veiklos modeliavimui.

**Pagrindiniai žodžiai:** besimokanti organizacija, ikimokyklinio ugdymo įstaiga, besimokanti bendruomenė, veiklos modeliavimas, mokykla kaip besimokanti organizacija.

Kirdeikienė E. (2022). *Modelling of preschool education institutions as a learning organization* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

## ANNOTATION

The master thesis analyzes the sources of scientific studies on the concept of a learning organization and the assumptions of activity modeling in educational organizations, defines the concept of a learning organization and its expression in a preschool education institution. Reflecting the documents of educational change, the model of the learning organization and the peculiarities of its expression in the preschool education institution are presented. Analyzing the expression of the learning organization activity model, examples of good practice in the practice of Lithuanian preschool education institutions are sought. For this aim, a qualitative study using a semi-structured interview method is conducted. The objective of the research is to reveal whether there are preconditions for the expression of the characteristics and learning modeling of the learning organization in preschool education institutions.

**Key words:** learning organization, preschool education institution, learning community, activity modeling, school as a learning organization.

Kirdeikienė E. (2022). *Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos modeliavimas* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

## SANTRAUKA

Magistro darbe buvo atlikta mokslinės literatūros apie besimokančią organizaciją bei jos raišką ikimokyklinėje įstaigoje analizė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklos modeliavimas sąlygoja organizacinius pokyčius. Kinta požiūris į ugdytinį, ugdymo ir ugdymosi metodus, veiklos vadybą, bendruomenės narių santykius, mokyklos kultūros sampratą. Darbe pateikiama teorinė Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigoms aktualių kaitos procesų, apibrėžiamų švietimo kaitos dokumentuose, analizė.

Tyrimų apie mokyklą kaip besimokančią organizaciją yra atlikta gana daug, tačiau ikimokyklinės įstaigos kaip besimokančios organizacijos modelis yra gana mažai tyrinėtas reiškinys. Todėl darbe yra gilinamasi į besimokančios organizacijos modelį ir jo raiškos ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, siekiama identifikuoti svarbiausius besimokančios organizacijos veiklos bruožus ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdyme.

Tyrimo tikslas – atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos modeliavimo prielaidas ikimokyklinėje įstaigoje. Siekiant išsamiau analizuoti esamą situaciją, buvo remtasi kokybinio tyrimo metodais. Tyrime dalyvavo 12 tyrimo dalyvių. Atliktas pusiau struktūruotas interviu. Tyrimo metu surinkti duomenys buvo analizuojami, taikant kokybinės turinio (angl. *Content*) analizės metodą. Pusiau struktūruoto interviu metu tirta, kokia yra ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų bei pavaduotojų ugdymui besimokančios mokyklos samprata. Klausta kas jų manymu yra svarbu formuojant besimokančią mokyklą ir kokios yra besimokančios mokyklos formavimo charakteristikos. Pusiau struktūruoto interviu metu domėtasi, kokias bruožais remiantis galimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios mokyklos vertinimas.

Empiriniu tyrimu buvo atskleista, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pavaduotojų ugdymui besimokančios mokyklos samprata yra labai supaprastinta, jie nekalba apie besimokančią mokyklą, kurioje vyrauja aukšta bendravimo ir bendradarbiavimo kultūra, veiksmingai sprendžiamos tarpusavio santykių problemos, yra sukurtas palankus mikroklimatas, akcentuojamas atvirumas aplinkai ir kaitai. Tyrimo dalyviai atpažįsta ir įvardina besimokančios mokyklos veiklos modeliavimo principus ir vertybes, tačiau jų sklaida ikimokyklinio ugdymo įstaigose pateikiama daugiau kaip siekiamybė, o ne įprasto veiklos proceso organizavimas.

## SUMMARY

The analysis of scientific literature on the learning organization and its expression in the preschool institution was performed in the master thesis. Modeling the activities of a preschool education institution as a learning organization leads to organizational changes. Attitudes towards young learners, teaching and learning methods, activity management, relationships between community members, and the concept of school culture have been changing. The paper presents a theoretical analysis of the change processes relevant to Lithuanian preschool education institutions, defined in educational change documents.

There has been done quite a lot of research on the school as a learning organization, but the model of preschool institutions as a learning organization is a relatively little-studied phenomenon. Therefore, the work delves into the model of the learning organization and the peculiarities of its expression in the preschool education institution, it is aimed to identify the most important features of the learning organization in the management of preschool education institutions.

The aim of the research is to reveal the preconditions of modeling a preschool education institution as a learning organization. Qualitative research methods were used to analyze the current situation in more detail. Twelve research participants were included into the study. A semi-structured interview was conducted. The data collected during the study were analyzed using the method of qualitative content analysis. During the semi-structured interview, the concept of heads and deputies of preschool education institution was investigated. They were asked what they thought is important in the formation of the learning school and what the characteristics of the formation of the learning school are. The semi-structured interview asked about the features of the evaluation of a preschool institution as a learning school.

Empirical research has revealed that heads and deputies of preschool education institutions simplify to much the concept of a school as a learning organization, they do not talk about a school with a high culture of communication and cooperation, the effectiveness of problems solving of mutual relations, a favorable microclimate, they do not focus on the openness to the environment and change. The participants of the research recognize and name the principles and values of modeling the activities of a school as a learning organization, but their dissemination in preschool education institutions is presented more as an aspiration than the organization of the usual activity process.

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS. PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMYNAS

**Mieli ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir vadovės bei jų pavaduotojai ir pavaduotojos ugdymui,**

esu Mykolo Romerio universiteto socialinių mokslų magistrantė Edita Kirdeikienė. Rengiu magistro darbą apie ikimokyklines įstaigas kaip besimokančias organizacijas. Atlieku kokybinį tyrimą, kuriame taikau pusiau struktūruoto interviu metodą ir **siekiu atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos modeliavimo kryptis.**

Ši apklausa anoniminė. Jums nereikės nurodyti nei savo vardo, nei jokios kitos informacijos, kuri leistų kažkaip Jus atpažinti. Apibendrinti apklausos rezultatai dėl ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos modeliavimo krypčių ir veiklos galimybių bus naudojami magistro darbo metodologinėje dalyje. **Tyrėjos kontaktai:** el. paštas - ekirdeikiene@gmail.com

Jūsų įstaiga dalyvauti šiame tyrime pasirinkta atsitiktinai. Dalyvavimas tyrime yra savanoriškas. Jei kuris nors klausimas dėl tam tikrų priežasčių jums nepriimtinas, galite į jį neatsakyti. Pildydami klausimą, remkitės savo patirtimi įgyvendinant ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo turinį.

Jūsų atsakymai prisidės prie hipotetinio ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip besimokančios organizacijos modelio kūrimo bei padės apibrėžti ikimokyklinės įstaigos kaip besimokančios organizacijos veiklos galimybes.

Iš anksto dėkoju už išsamius atsakymus.

**Klausimų apie besimokančios mokyklos sampratą prieiga.**

1. Kas yra besimokanti mokykla? Įvardinkite tris dalykus būdingus Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaigai kaip besimokančiai organizacijai:

---

---

2. Kas, Jūsų nuomone, yra svarbu formuojant besimokančios organizacijos struktūrą, politiką ir veiklą?

---

---

3. Kokias išskirtumėte pagrindines vertybes, kuriomis turėtų vadovautis besimokanti mokykla reaguojant į vidinius ar išorinius aplinkos pokyčius?

---

---

**Klausimų apie besimokančios mokyklos formavimo charakteristikas prieiga.**

4. Kas ir kaip supažindina darbuotojus su naujovėmis, orientuotomis į nuolatinį tobulinimąsi?

---

---

5. Nuolatinis mokymasis yra vienas iš besimokančios mokyklos bruožų. Kaip Jūsų įstaigoje yra praktikuojamas ir propaguojamas nuolatinis mokymasis?

---

---

6. Kaip per pastaruosius penkis metus Jūsų įstaigoje kito darbuotojų įsitraukimas į įstaigos veiklos procesus? Kas sąlygojo šiuos pokyčius?

---

---

7. Kokia Jūsų nuomone, kas labiausiai gali sąlygoti tai, kad ikimokyklinio ugdymo mokyklos bendruomenė ne visada įgyvendina organizacinius pokyčius ir jiems priešinasi?

---

---

8. Kaip jūsų įstaigoje kuriami ir palaikomi bendruomeniniai ryšiai? Kaip skatinate žmones dalintis su kolegomis ir kitais organizacijos nariais tuo, kuo jie išmoko?

---

---

**Klausimų apie darbuotojų kvalifikacijos kėlimą prieiga.**

9. Kokie Jūsų įstaigos administracijos veiksmai parodo, jog darbuotojų mokymosi ir vystymosi skirtumams skiriamas dėmesys ir sudaromos galimybės mokytis ir tobulinti savo veiklą įvairiais būdais?

---

---

10. Kas ir kaip, Jūsų įstaigoje, priima sprendimus dėl darbuotojų kvalifikacijos kėlimo prioritetų? Kokios mokymosi galimybės yra nuolat organizuojamos?

---

---

**Klausimų apie besimokančios mokyklos vertinimo bruožus prieiga.**

11. Kaip apibūdintumėte komandinio darbo modelį Jūsų įstaigoje?

---

---

12. Savarankiško mokymosi skatinimas yra svarbi sąlyga organizacijai, siekiančiai tapti besimokančia mokykla. Kokius veiklos bruožus galėtumėte įvardinti kaip palankias sąlygas savarankiškam mokymuisi skatinti?

---

---

13. Ką reikėtų tobulinti Jūsų įstaigos vadyboje, siekiant stiprinti lyderystę ir skatinti platesnį darbuotojų požiūrį į besimokančią organizaciją?

---

---