

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

**Asta Balytė**

Edukologijos magistrantūros studentė

**GIMNAZIJOS PEDAGOGŲ POŽIŪRIS Į EDUKACINIŲ NOVACIJŲ  
DIEGIMO VALDYMĄ**

*Magistro darbas*

Mokslinė vadovė  
doc. dr. Dalia Augienė

Šiauliai, 2008

Darbas originalus ..... A. Balytė  
(studento parašas)

## SANTRAUKA

### GIMNAZIJOS PEDAGOGŲ POŽIŪRIS Į EDUKACINIŲ NOVACIJŲ DIEGIMO VALDYMĄ

Šiandienos visuomenės skiriamasis bruožas - naujovės. Daugelis objektų, reiškinių, procesų sulaukia skirtingo vertinimo, požiūrio ir sampratų. Dabartinę žmogaus orientaciją ir gyvenimą socialiniame pasaulyje lemia kaitos procesai. Keičiasi dvasinis, kultūrinis, technologinis kontekstas. Šiuolaikiniai kaitos procesai neišvengiamai formuoja tam tikras žmogaus savybes, keldami naujus reikalavimus ugdymo organizacijoms, įpareigodami jas keistis ir naudotis naujomis galimybėmis. Edukacinės novacijos ir jų diegimas yra aktualus tyrimų objektas, sulaukiantis nemažo įvairių sričių mokslininkų dėmesio. Šiame kontekste edukacinių novacijų diegimo ir valdymo veikla kelia daugybę tiek teorinio, tiek praktinio pobūdžio klausimų, todėl išryškėja **mokslinė problema**.

**Tyrimo objektas** – pedagogų požiūris į edukacinių novacijų diegimo valdymą gimnazijoje.

**Tyrimo tikslas**- atskleisti pedagogų požiūrį į edukacinių novacijų diegimo valdymą gimnazijoje.

Anketinė pedagogų apklausa vykdoma Mažeikių bei Akmenės rajonų regionuose esančiose gimnazijose.

Iš gautų rezultatų galime daryti tokias išvadas: Edukacinių novacijų diegimas ir valdymas labai aktualus ir problematiškas švietimo sistemos procesas, per kurį perimami nauji veiklos būdai, naudojami edukacinėje terpėje.

Po nepriklausomybės Lietuvos švietimo sistemoje įvyko reikšmingi struktūriniai ir funkciniai pokyčiai. Pedagogai supranta šių pokyčių neišvengiamumą, pritaria edukacinių novacijų diegimo svarbai mokyklose.

Novacijų diegimas, daugiausia inicijuojamas aukštesnių švietimo sistemos institucijų, mokyklose vyksta sėkmingai, mokytojai diegimo procese dalyvauja aktyviai.

Dažniausiai gimnazijose diegiamos novacijos, jas perimant iš kitų šaltinių ir kuriant patiems bei tai yra, dažniausiai yra planuoto, vadovų ir darbuotojų bendrų, kolegialių sprendimų rezultatas.

Pagrindiniai edukacinių novacijų diegimo motyvai pedagogų požiūriu yra - noras tobulinti mokymo procesą, mokinių mokymosi rezultatų gerinimas, noras pajavairinti mokymosi procesą ir galimybės mokiniams mokytis ir išmukti kitaip nei įprasta suteikimas, noras patobulinti savo kompetencijas.

## SUMMARY

### ATTITUDE OF GYMNASIUM'S PEDAGOGUES TOWARDS MANAGEMENT OF IMPLEMENTATION OF EDUCATIONAL INNOVATIONS

Innovations are an accent of contemporary society. Various objects, phenomena, and processes attain different assessment, attitude and conceptions. Contemporary human orientation and life in social world are determined by processes of change. Psychic, cultural and technological contexts are changing. The contemporary processes of change inevitably form particular human features raising new requirements for educational organizations, obligating them to change and use new possibilities. Educational innovations and their implementation are relevant subjects of research, which attain considerable attention of scientists of various scopes. In this context, the activity of implementation and management of educational innovations raises many questions both of theoretical and practical nature, thus, the **problem of research** develops.

**The subject of the research:** Attitude of pedagogues towards management of implementation of educational innovations in gymnasium.

**The aim of the research:** to reveal the attitude of pedagogues towards management of implementation of educational innovations in gymnasium.

The survey of pedagogues by means of questionnaire is performed in the gymnasiums of Mažeikiai and Akmenė regions.

The obtained results allow concluding the following: The implementation and management of educational innovations is a very relevant and problematic process of education system, through which new ways of activity applicable in educational medium are absorbed.

After the restoration of independence, significant structural and functional changes occurred in the Lithuanian education system. The pedagogues perceive the inevitability of these changes and accept the importance of implementation of educational innovations in schools.

The implementation of innovations generally initiated by higher-level institutions of education system proceeds in schools successfully; the teachers participate in the process of implementation actively.

The innovations implemented in the gymnasiums are often adopted from other sources or created by own, but usually it is a result of planned, united of both managers and employees, collegial decisions.

The basic motives of the implementation of educational innovations, according to the pedagogues, is the wish to improve the process of teaching, development of pupils' learning results, desire to relieve the learning process and allowing pupils to learn and acquire knowledge otherwise than in ordinary way, and willingness to improve their own competences.

## TURINYS

|  |    |
|--|----|
| SANTRAUKA.....   |    |
| SUMMARY .....  |    |
| ĮVADAS .....   | 5  |
| 1. EDUKACINIŲ NOVACIJŲ APIBRĖŽTIES IR KLASIFIKACIJOS PROBLEMINIAI ASPEKTAI.....                      | 9  |
| 1.1. Edukacinių novacijų samprata .....  | 11 |
| 1.2. Edukacinių novacijų klasifikacija .....   | 13 |
| 1.3. Edukacinių novacijų naujumo aspekto problematika.....   | 17 |
| 1.4. Edukacines novacijas stimuliuojantys ir slopinantys veiksniai .....                             | 19 |
| 2. EDUKACINĖS NOVACIJOS ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE.....  | 27 |
| 2.1. Edukacinių novacijų diegimo valdymo problemos globaliųjų švietimo pokyčių kontekste.....        | 27 |
| 2.2. Edukacinių novacijų diegimas išorinės ir vidinės švietimo organizacijos aplinkos kontekste..... | 29 |
| 3. GIMNAZIJOSE PEDAGOGŲ POŽIŪRIO Į EDUKACINIŲ NOVACIJŲ DIEGIMO VALDYMĄ EMPYRINIS TYRIMAS.....        | 34 |
| 3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....   | 34 |
| 3.2. Tyrimo rezultatai .....   | 35 |
| IŠVADOS .....  | 56 |
| REKOMENDACIJOS .....   | 58 |
| LITERATŪRA .....   | 59 |
| PRIEDAI .....  | 62 |

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiandien pasaulyje vyksta daugybė greitų permainų, nepaliaujamai spartėja technologinė ir socialinė pažanga, didėja konkurencija tarp šalių ir jų viduje, vis atkakliau siekiama laisvės ir demokratijos. Šiomis sąlygomis kaita tampa nuolatiniu reiškiniu.

Jeigu organizacija nekels sau tikslo eiti pokyčių keliu ir greitai keistis kintančioje aplinkoje, ji pasmerkta sąstingui (Janiūnaitė, 2004).

Šiandieniniame pasaulyje, kur klesti verslas ir technologijos, novacija tampa sėkmės raktu. Staigūs ir nuolatiniai pokyčiai tampa ne tik verslo, bet ir kitų sričių kasdienybe. Novacijų aktualumas strategiškai inicijuoja žmogaus, visuomenės, aplinkos saugą, gerovę ir apskritai regiono civilizacijos lygį. Augant žmonių poreikiams būtini visiems priimtini tarpusavio bendravimo santykiai, būtinas tarpusavio sutarimas, būtinos naujos modernios inovatoriškos techninės, organizacinės, socialinės technologijos, paslaugos. Turime nuolat tobulėti tam, kad užtikrintumėm savo ir visų saugą ir gerovę (Staškevičius, 2004).

Žmonės įvairaus tipo organizacijose, taip pat ir švietimo, yra susiję su nuolatiniais pokyčiais ir dalyvauja juose. Pokyčiai gali apimti skirtingus lygmenis: strategiją, kultūrą, struktūrą, veiklos procesus. Šiuolaikinių pokyčių fenomenas išsamiai analizuojamas mokslinėje literatūroje. Globalizacija, informacijos sproginimas, sparti kaita, socialinės visuomenės problemos – tai iššūkiai, kurie iš esmės aktualizuoja socialinį švietimo vaidmenį formaliu ir neformaliu aspektais: visuomenė gali atliepti iššūkius tik remdamiesi šiuolaikine, nuolat atsinaujinančia švietimo sistema bei remdamasi mokymosi per visą gyvenimą nuostata. Tokiu būdu pokyčiai švietime neabejotinai tampa būtinybe (Fullan, 1998).

Vykstant spartiems pokyčiams, industrinę visuomenę keičia informacinė visuomenė. Nuolatinė kaita įtakoja pokyčius pačioje švietimo sistemoje, kadangi švietimas- edukacinė terpė, įtakojanti sėkmingą asmens socializaciją postmodernioje, nuolat besikeičiančioje visuomenėje. Tai stipriai paveikė ir ugdymo procesą: pakito mokymo programos, metodai ir priemonės; dvasinės vertybės; mąstymas; informacijos prieinamumas; santykiai ir kt. Nauja švietimo sistemos misija išryškina švietimo sistemos modernizavimo būtinybę. Vienas iš būdų paspartinti šį procesą - edukacinių novacijų diegimas. (Jotautienė, 2003)

Į konkrečios šalies švietimo sistemą, švietimo institucijas diegiamos novacijos patenka iš įvairių šaltinių - vidinių ir išorinių. Anot Janiūnaitės (2004), teorine prasme svarbūs tampa atsakymai į klausimus: kaip įvertinti, kokių tipų edukacinės novacijos diegiamos, kaip vyksta diegimo procesas - tiesiogiai ar per tarpininkus - bei kokias strategijas naudojant, kokie ištekčiai - žmoniškieji, materialieji - naudojami diegimo kontekste, ar įvertinamas sociokultūrinis šalies, organizacinės terpės, į kurią diegiamos edukacinės novacijos, kontekstas, kas tai atlieka, ar

edukacinės novacijos yra implantuojamos ar adaptuojamos; kokiomis savybėmis turi pasižymėti novacijos, kad būtų sėkmingai įdiegtos; kokios sąlygos turi vyrauti organizacijoje, kad novacijos būtų diegiamos efektyviausiai.

Šiandien novacijų srautas toks didelis, kad švietimo organizacijos turi būti išvalgios, atsirinkdamos pačias naudingiausias ir perspektyviausias, nes kiekvienos novacijos diegimas, neįsigilinus į jos esmę ir ką ji gali organizacijai duoti, ne tik neatneštų naudos, bet ir būtų žalingas.

Edukacinės novacijos ir jų diegimas yra aktualus tyrimų objektas, sulaukiantis nemažo įvairių sričių mokslininkų dėmesio. Šiame kontekste edukacinių novacijų diegimo ir valdymo veikla kelia daugybę tiek teorinio, tiek praktinio pobūdžio klausimų, todėl išryškėja **mokslinė problema**.

**Tyrimo objektas** – pedagogų požiūris į edukacinių novacijų diegimo valdymą gimnazijoje.

**Tyrimo hipotezė:**

Gimnazijų pedagogai teigiamai vertina ir suvokia edukacinių novacijų diegimo svarbą, siekiant efektyvių ugdymo(-si) rezultatų ir tobulinant mokyklos veiklą.

Gimnazijų pedagogų požiūrį į edukacinių novacijų diegimą, sąlygoja psichologiniai, socialiniai, profesiniai veiksniai.

**Tyrimo tikslas**- atskleisti pedagogų požiūrį į edukacinių novacijų diegimo valdymą gimnazijoje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti edukacinių novacijų sampratą, klasifikaciją, struktūrą.
2. Aptarti švietimo organizacijų pokyčius švietimo reformos reikalavimų kontekste.
3. Išryškinti edukacinių novacijų diegimo reikšmingumą, bei jų valdymo problematiškumą.
4. Identifikuoti edukacinių novacijų diegimo ir valdymo švietimo organizacijose problemas.
5. Pagrįsti empirinio tyrimo rezultatų pagrindu esmines pedagogų požiūrio į edukacinių novacijų diegimo valdymą švietimo organizacijose tendencijas.

**Tyrimo metodologija.** Darbe remiamasi tokiomis metodologinėmis nuostatomis:

- Bendrame kaitos kontekste transformacijų procesai akumuliuoja ir generuoja visas gyvenimo sritis apimančias novacijas, o jų plėtojimo problematika tampa labai aktuali ir reikšminga suvokiant, kad novacijų efektyvumas daugeliu atžvilgių sąlygoja transformacijų sėkmę ir lemia politikos, socialinės srities bei

ekonomikos reformų rezultatus (Melnikas, 2002).

- Kaita, palietusi visas gyvenimo sritis, neaplenkė ir švietimo sistemos. Pokyčių įtakota susiformavo švietimo rinka. Mokyklos, rinkos sąlygomis norėdamos išlikti, privalo prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir yra priverstos keistis. Šiandieninės kaitos tikslas - ne diegti kuo daugiau novacijų, o daryti tai atsirenkant, apgalvojant (Fullan, 1998).
- Inovacinė kultūra – individo vertybių, nuostatų, požiūrių, elgsenos normų ar taisyklių, net mąstymo būdo išraiška, pasireiškianti individo kūrybiškumu, novatoriškumu, antrepreneriškumu inovacinėje veikloje (Janiūnaitės, 2007).
- Šiuolaikinę kultūrą daug labiau nei kurią ankstesnę veikia informacija. Gyvename apsupti medijų, o tai reiškia, kad gyvenimas iš esmės yra žinių avie save ir kitus simbolizavimas, jų apykaita arba pasipriešinimas joms (Webster, 2006).
- Vystantis žinių visuomenei, švietimas tampa svarbia visuomenės, organizacijų, individo efektyvios veiklos sąlyga ir galinga priemone. Tačiau švietimas kaip reiškinys toks taps patyręs nemažų transformacijų, o švietimo praktika - esmines reformas. Švietimas kaip reiškinys turi būti ne izoliuotas nuo visuomenės, žmonių gyvenimo, bet turi egzistuoti pačiame žmonių gyvenime. Pati visuomenė turi švietimą organizuoti, o švietimas realaus gyvenimo galimybes turi naudoti kaip savo edukacines aplinkas (Jucevičienė 2007).

#### **Tyrimo metodai:**

teoriniai - mokslinės literatūros analizė,

empiriniai - anketinė apklausa,

statistiniai - aprašomoji statistika, absoliutiniai ir santykiniai dažniai, koreliacinė analizė ir kiekybinė tyrimo duomenų analizė, taikant kompiuterines programas SPSS 11.0 (Statistical Package for Social Sciences) ir Microsoft Excel 2003.

**Tyrimo imtis ir organizavimas.** Tyrimas vyko 2008 m. Mažeikių ir Akmenės rajonų gimnazijose. Tyrime dalyvavo 210 gimnazijų pedagogai. Anketos respondentams pateiktos per gimnazijos vadovybę. Visiems respondentams buvo pateiktos anketos raštu su 11 uždaro tipo ir 2 atviro tipo klausimais. Anketa buvo sudaryta remiantis Janiūnaitės, Jotautienės, Cibulsko (2002) nurodytais novacijų diegimo šaltiniais, Janiūnaitės (2004) tyrimuose apibendrintomis pedagogų diegiamomis edukacinėmis novacijomis, pedagogų nuostatomis į novacijų diegimą savo veikloje, pedagogo novacinės veiklos motyvais bei tikslais, novacinės veiklos turinio elementais, Janiūnaitės, Cibulsko (2003) išskirta aplinkos ir jos komponentų svarba.

**Tyrimo etapai:**

- Analizuota su darbu susijusi mokslinė literatūra;
- Parengta metodika ir atliktas tyrimas (anketine apklausa);
- Analizuoti tyrimo duomenys ir rezultatai.

Darbo dizainas pateiktas 2 priede.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, III skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 4 priedai. Darbe pateikiamos 6 lentelės, 18 paveikslų.



# 1. EDUKACINIŲ NOVACIJŲ APIBRĖŽTIES IR KLASIFIKACIJOS PROBLEMINIAI ASPEKTAI

Kaip teigia Fullan (1998), švietimo terpėje šiandien pagrindinė problema, įvertinant kaitos poreikį, yra ne novacijų nebuvimas, o fragmentiškų paviršutiniškų novacijų lavina, kadangi švietimo organizacijos dažnai imasi arba yra priverstos diegti novacijas ir gali atrodyti novatoriškos, bet iš tiesų jose esminiai pokyčiai nevyksta.

Šie kontroversiniai aspektai - novacijų plėtotės poreikis ir jų gausa diegiant įvairių tipų edukacines novacijas reikalauja inovacinių procesą kompleksiško diagnozavimo, susisteminant novacijų bei jų valdymo problemas, įvertinant išryškėjusių problemų pobūdį bei randant būdus joms spręsti. Visa tai inspiruoja edukacinių novacijų ir jų diegimo procesų tyrimų poreikį. (Cibulskas, Janiūnaitė, Bagdonas, 2002).

Ypatingą reikšmę šiuolaikinėje visuomenėje įgyja socialinės ir edukacinės novacijos, bei jų diegimas. Naujos inovacinės koncepcijos esmė yra ta, kad jos svarbiausias veiksnys - žmogiškojo potencialo ir kūrybiškumo skatinimas.

Globalizacija, informacijos sprogdimas, sparti kaita, socialinės visuomenės problemos- tai iššūkiai, kurie iš esmės aktualizuoja socialinį švietimo vaidmenį formaliu ir neformaliu aspektais. Atremti šiuos iššūkius visuomenė gali tik nuolat atsinaujinančia švietimo sistema, mokymosi visą gyvenimą nuostata. Todėl pokyčiai švietime tampa būtinybe.

Šiuolaikinių pokyčių fenomenas išsamiai analizuojamas mokslinėje literatūroje. Edukacinius pokyčių specifiką analizavo mokslininkai: Fullan (1991, 1993, 1998), Hargreaves (1994), Hopkins, Ainscow, West (1998) Želvys (1998, 2003), Janiūnaitė (2004), Jucevičienė (1998), Gečienė (2003) ir kt. Mokslininkai - Simmons (1974), Miles (1964), Van de Ven (1989), Wagner (1994), Rogers (1995), Dalin, Rolf, Kleekamp (1999), Clayton (1997), Barnett (1973)- tyrinėjo įvairias novacijų ir edukacinių novacijų sritis, atskleidami jų sampratą, prigimtį, išryškindami jų diegimo procesus, struktūras, klasifikavimo aspektus (Janiūnaitė, Raupainienė, 2003)).

Švietimo sistemos, mokyklos paskirtis – realizuoti visuomenės atsinaujinimo idėją, paspartinti visuomenės raidą. Tam kad būtų realizuota ši paskirtis, turi būti diegiamos edukacinės novacijos, turi vykti nuolatinė švietimo kaita (Janiūnaitė, 1999).

Pokyčiai visada lydimi mažesnio ar didesnio pasipriešinimo, kuris, kaip tyrimo objektas yra sulaukęs nemažo mokslininkų dėmesio: Lewin (1951), Senge (1999), Kotler, Schlezinger (1979), tačiau švietimo institucijoje vykstantis pasipriešinimas paprastai analizuojamas per atskiro švietimo subjekto prizmę, jo pasipriešinimo priežastis analizavo- Day, Hall, Gammage,

Coles (1998); Cibulskas, Janiūnaitė (2001); Janiūnaitė (2004) ir kt. Lietuvos mokslininkai- Janiūnaitė (1999-2002), Tumėnienė (2002), Želvys (1999) - nagrinėja edukacinių novacijų diegimo svarbą švietimo organizacijų modernizavimo kontekste, atskleidžia pedagogų inovacinės veiklos ypatumus, edukacinių novacijų diegimo ir pedagogų inovacinės veiklos tyrimo modelius. Novacijų klasifikacijas, diegimo strategijas, išorinius ir vidinius novacijas veikiančius veiksnius tyrinėjo daugelis mokslininkų: Staškevičius (2004), Ališauskas, Karpavičius, Šeputienė (2005), Kirkilaitė, Marčinskas (2001), Melnikas, Vileikienė (2000) ir kt. Edukacinių novacijų tipus, jų diegimo sėkmę lemiančius veiksnius atskleidė: Fullan, Hargreaves (1996).

Literatūros analizė leidžia konstatuoti, kad besikeičiant globaliam pasauliui skatinamas naujas požiūris į edukaciją, keliami nauji uždaviniai XXI amžiaus piliečiui ugdyti. Socialiniai pokyčiai susiję su informacijos gausa, komunikacijos tinklo plėtra atveriančia naujas galimybes informacijai gauti bei skleisti, bendrauti, išsakyti savo nuomonę ir aktyviai dalyvauti visuomeniniame gyvenime. Mokėjimas naudotis naujausiomis technologijos priemonėmis daro socialinį gyvenimą visavertį: nuo to priklauso piliečio galimybės gauti informaciją, pasinaudoti savo teisėmis ir teikiamomis socialinėmis garantijomis. Edukaciniai pokyčiai susiję su galimybe naudojant informacines technologijas greičiau įgyti įvairių dalykų žinių bei aukštesnio lygio gebėjimų. Technologijų naudojimas padeda sukurti naują mokymosi aplinką, kurioje lengviau ugdyti kritinio mąstymo įgūdžius, integruoti įvairių sričių temas, taikyti aktyvaus mokymo metodus, išryškinti ir lavinti individualius žmogaus gebėjimus, mokyti dirbti savarankiškai ir grupėje. Švietimo kaitos specialistai informacijos ir komunikacijos technologijas vertina kaip katalizatorius, galinčius paspartinti modernių švietimo reformų plėtotę. (Staškevičius, 2004).

Janiūnaitė (2004) atkreipia dėmesį į tai, kad daugelis mokslininkų, analizuojančių novacijas kaip reiškinį, susidurdami su daugeliu probleminių klausimų, mano, jog tikslinga pagrįsti vieningą inovacinio proceso teoriją, kuri leistų tą procesą atskleisti nuo pradžios iki pabaigos ir įgalintų nustatyti sąveiką tarp skirtingų proceso stadijų: idėjų generavimo, pasiruošimo idėjos įgyvendinimui, kūrimo, realizavimo ir eksploatacijos. Mokslininkams pavyko atskleisti išvadą: novacinio proceso efektyvumas priklauso ne tiek nuo kiekvienos stadijos rezultatyvumo, kiek nuo "sandūrų" patikimumo ir greičio pereinant iš vienos stadijos į kitą.

Cituodama Van de Ven, Janiūnaitė (2004) teigia, kad novacija gali kristalizuotis iš kelių besijungiančių idėjų. Pastebėtina tai, kad vienos novacijos sėkmė parengia kelią kitos novacijos diegimo sėkmei ir atvirkščiai - novacijų diegimo baimė dažnai yra prieš tai nesėkmingai diegtos novacijos išraiška.

## 1.1. Edukacinių novacijų samprata

Mokslinėje literatūroje edukacinės novacijos samprata yra pateikiama nevienareikšmiškai. Novacijos terminas pirmą kartą paminėtas XIX a. ir apibūdinamas kaip vienos kultūros įvedimas į kitą kultūrą (Prigožin, 1989; pagal Janiūnaitę, 2004).

"Educatio" - lot. auklėjimas, lavinimas, švietimas ir "novatio" - atnaujinimas, pakeitimas (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985, p.125; 344).

Vokiečių terminologijoje "novacija" (novation)- naujas elementas, kultūrinė naujovė, ypač tautinės kultūros srityje (Bertelsmann Universal Lexikon, 2001).

Sociologijos žodyne (Leonavičius, 1993) novacija kildinama iš anglų kalbos žodžio "novation" - naujovė, suteikiant sampratai darbo ir valdymo organizavimo naujų formų įdiegimo ne tik atskirose organizacijose bet ir šakose, naujovių organizavimo ūkinėje veikloje prasme.

Rusų mokslininkai savo darbuose išskiria sąvoką novacija-naujovė (novšestvo), traktuojama, kaip rezultatą Fatchutdinov (2002) pabrėžia proceso ir turinio aspektus, teigia, kad novacija - tai idėja ar teorija. Afonin, (2006) teigia, jog inovacijos pagrindas yra novacija, kuri suvokiama kaip seno objekto (reiškinio) pakeitimas nauju. Lazarev, Potašnik (1995) pagal (Tumėnienė, Janiūnaitė, 2002), akcentuoja novaciją, kaip priemonę (naują metodą, metodiką, technologiją, mokymo programą ir pan.). Novacija- permanentinė, t.y. žmonių visuomenės, jos veiklos produktų ir progreso bendrai tobulinimo jėga

Janiūnaitė, Jotautienė, Cibulskas (2002) išskiria šiuos mokslininkų edukacinės novacijos apibrėžimus, kurie įrodo, kad novacijos sampratą apibrėžti vienareikšmiškai labai sunku:

- procesas prasidedantis tam tikra idėja, kuri yra įvaldoma arba atmetama potencialių naudotojų (Niehof, 1966);
- ugdymo turinio ir požiūrio į jo taikymą kompleksinis pokytis (Beal, Bohem, 1968);
- ypatingas pokytis, iš kurio laukiama efektyvumo, realizuojant sisteminius tikslus (Miles, 1968);
- mintis, elgsena ar dalykas, kuris yra naujas, kadangi jis kokybiškai skiriasi nuo esamų formų (Bamett, 1973);
- planuotas pastangos praktikai patobulinti, siekiant tam tikrų tikslų (Dalin, 1973);

- makrolygmenyje inicijuojami pokyčiai, kurių tikslas - patobulinti tam tikrus švietimo aspektus (Simmons, 1974, Paulston, 1978);
- bet kokia programa, procesas, praktika, nauja ją diegiančiam individui (Hord ir kt., 1989);
- konkrečių edukacinių idėjų bei jų veiklos būdų perėmimas ir naudojimas (Hopkins, 1990);
- naujų elementų įtraukimo į edukacinę terpę procesas (Moisejev ir kt. 1991);
- idėja, praktika ar objektas, kuri individualas suvokia kaip naują (Rogers, 1995);
- nauja idėja, praktika ir/ar procesas, kurio metu ši idėja ar praktika diegiama individo (didaktinės, pedagoginės sistemos), organizacijos, švietimo sistemos lygmeniu (Marsh, Willis, 1995);
- planuotas pokytis, kurio tikslas- patobulinti ugdymo turinį, individų elgseną, nuostatas (Oldroyd, Usner, Postner,1996);
- viskas, kas nauja švietimo sistemos, mokyklos kaip organizacijos, pedagoginės sistemos lygmeniu (Hopkins, Aiscow, West 1998);
- tam tikros srities fundamentalių ar empirinių tyrimų, eksperimentų ar kūrybinės veiklos, siekiant tos srities efektyvumą, rezultatas ( Futchutidinov, 2000).

Kiti autoriai pažymi, jog socialinėse novacijose idėjos nebūtinai turi būti absoliučiai naujos. B. Janiūnaitė (2004) teigia, jog Smale, kalbėdamas apie socialines novacijas idėjų lygmenyje, pastebi, kad nauja idėja gali būti:

- Senų idėjų sintezė;
- Idėjų adaptacija;
- Unikalaus požiūrio ir metodo plėtojimas;
- Tam tikri iššūkiai egzistuojančiai tvarkai.

Galima teigti, kad kiekvienas mokslininkas apibrėžia novacijas jam reikšmingame kontekste, todėl susiformuoja požiūrių įvairovė.

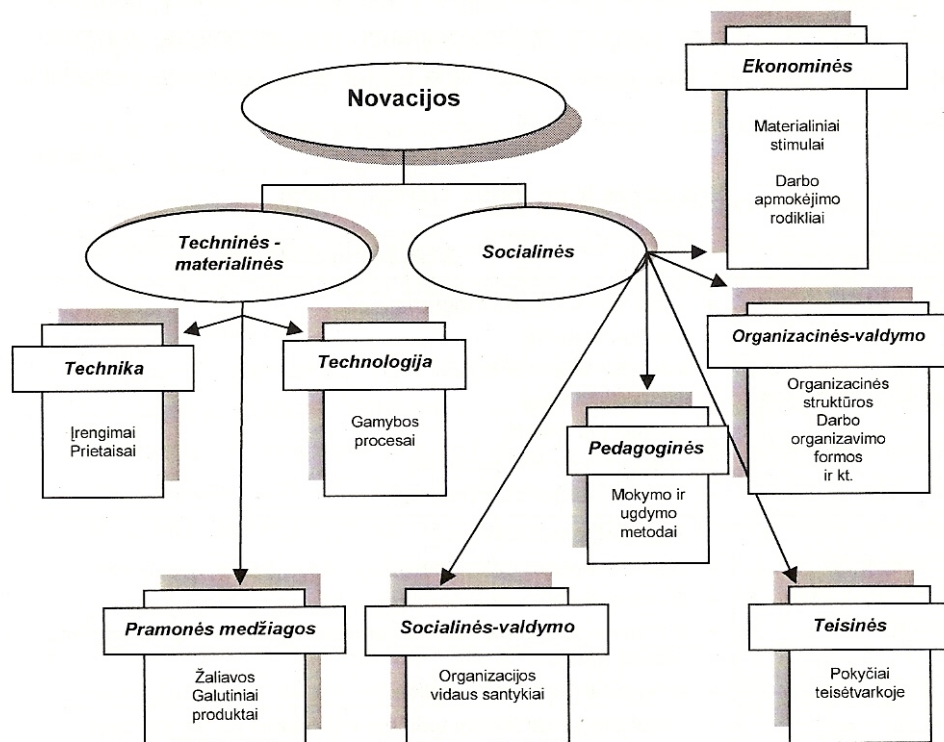
Gumuliauskienė ir Pocevičienė (2007) analizuodamos edukacinės novacijos sampratos aspektą teigia, kad įvairių mokslininkų pateikiami novacijų apibūdinimai įgalina daryti prielaidą, kad šio konstrukto sampratoje svarbios šios dimensijos:

- tikslas ,(platumas, gilumas, prasmingumas);
- intensyvumas (naujumo lygmuo);

- objektas - subjektas (kas, kam nauja);
- laikas (kada novacija dar yra novacija, kada ji prasideda, baigiasi);
- vieta / lygmuo (kokioje švietimo srityje, lygmenyje);
- etapai (idėja - procesas - rezultatas);
- pobūdis (planuotas, stichiškas, kompleksiškas, sistemiškas, efektyvus);
- kriterijai (kokybiniai skirtumai);
- visybiškumas (požiūris + nuostatos + procesualiniai dalykai) (Gumuliauskienė A., Pocevičienė R. 2007, p. 79 ).

## 1.2. Edukacinių novacijų klasifikacija

Analizuojant edukacinių novacijų klasifikavimą būtų tikslinga išskirti materialinę-techninę ir socialinę sritį, kurių kiekvienai atskirai priklauso konkreti novacijų grupė (žirėti 1 paveikslą).



1. pav. Novacijų grupės (Prigožin, 1989 pagal Janiūnaite, 2004., 19 p.)

Kaip teigia Jucevičius (1998), mokslinėje organizacijos novacijų literatūroje sąlyginai išskiriami du panašaus svarumo požiūriai.

Socialinės novacijos - socialinis procesas, kuriame, lemiamą vaidmenį vaidina ekonominiai interesai, gamybinių ir visuomeninių jėgų santykiai, kultūrinės normos ir vertybės ir t.t. Nauja inovacinės koncepcijos esmė- jos svarbiausias veiksnys yra žmogiškojo potencialo, kūrybiškumo skatinimas, sudarant humaniškas darbo sąlygas.

Socialinių novacijų srityje, pedagoginės novacijos traktuojamos, kaip mokymo ir ugdymo metodai, tačiau edukacinių novacijų grupė yra daug platesnė. Ši argumentą pateikia mokslininkai Zagvezinski ir Glimanov išskirdami pagrindines pedagoginių novacijų kryptis (Jotautienė, Janiūnaitė, Cibulskas 2002)

- ugdymo humanizavimas ir humanitarizavimas;
- ugdymo proceso orientacija į asmenį, pasireiškianti ugdymo ir auklėjimo diferencijavimu ir individualizavimu;
- aukštesnis asmenybės laisvės lygis (demokratizavimas), galimybių sudarymas savarankiškai veiklai bei pasirinkimui ir savirealizacijai;
- mokymo technologijų plėtra, skatinanti ugdytinių mąstymą, įgalinti aktyvią veiklą;
- kompiuterių ir naujų informacinių technologijų diegimas į ugdymo procesą, leidžiantį optimizuoti rutininius ugdymo veiklos elementus ir ją individualizuoti, inspiruojant ugdytojo ir ugdytinio sąveiką, kuriai būdinga bendra kūrybinė paieška;
- siekis diegti naujas technologijas, užtikrinančias ugdytojo laisvę, pasirenkant metodus, organizavimo formas, ugdymo terpę;
- naujų organizacijos veiklos būdų paieška.

Novacijos apibrėžimo formuluotėje akcentuojamas naujumas, todėl ir jų klasifikacijoje vyrauja naujumo aspektas. Prancūzų mokslininkas Brownsnik pagal naujumo lygi skiria tris galimus edukacinių novacijų tipus (Melnikas B., Vileikienė B., 2000, p 30):

- edukacinės novacijos gali būti visiškai naujos ir anksčiau nežinomos pasauliniu mastu, tokių visiškai naujų ir originalių idėjų labai mažai;
- daugiausia yra novacijų adaptuotų, išplėstų, patobulintų, ypatingai aktualių tam tikroje aplinkoje, tam tikru laikotarpiu;
- edukacinės novacijos, atsirandančios situacijose, kai, vykstant pokyčiams, keičiantis sąlygoms, atgyja anksčiau egzistavusios šios idėjos, kurios įgyja naują

aktualumą (pavyzdžiui, M.Montessori metodas).

Lumpkin, Olsen (pagal Rutkienę, 2004) pagal naujumo laipsnį skiria:

- revoliucinės novacijas (naujų technologijų, paradigmu kūrimas);
- architektūrinės novacijas (egzistuojančių produktų rekonfiguracija).

Potašnik, Lazarev (pagal Janiūnaite, 2004) edukacines novacijas skiria pagal poveikio pobūdį į:

- modifikuojančias - tai, kas buvo iki tol;
- radikalias - neturinčias analogų pasaulyje.

Pagal rinkos naujumą, taip pat ir švietimo požiūriu, novacijos būna:

1. *Pertraukianti novacija*. Naujo vartojimo modelio pionieriški produktai, neturintys analogų praeityje. Siejant su minėtomis klasifikacijomis, galima pastebėti, kad pertraukianti novacija yra rinkoje iki šiol neegzistavęs produktas.

2. *Dinamiškai pertraukianti novacija*. Tarpinis produkto naujumas, nežymiai keičiantis vartojimo modeliui kai tobulinami esami produktai. Tai galėtų būti įvairios esamų produktų modifikacijos, priedai prie esamų produktų, pagerintos senų produktų savybės, esamų produktų siūlymas naujoms rinkoms ir kt.

3. *Nepertraukianti novacija*. Nekeičiantys vartojimo modelio, nežymiai pakeisti produktai. Tai būtų nežymios esamų produktų modifikacijos, nežymiai pagerintos senų produktų savybės, šiek tiek pakitusi produkto kaina ir pan.

Angellovski (pagal Janiūnaite, 2004) edukacines novacijas rekomenduoja skirti į:

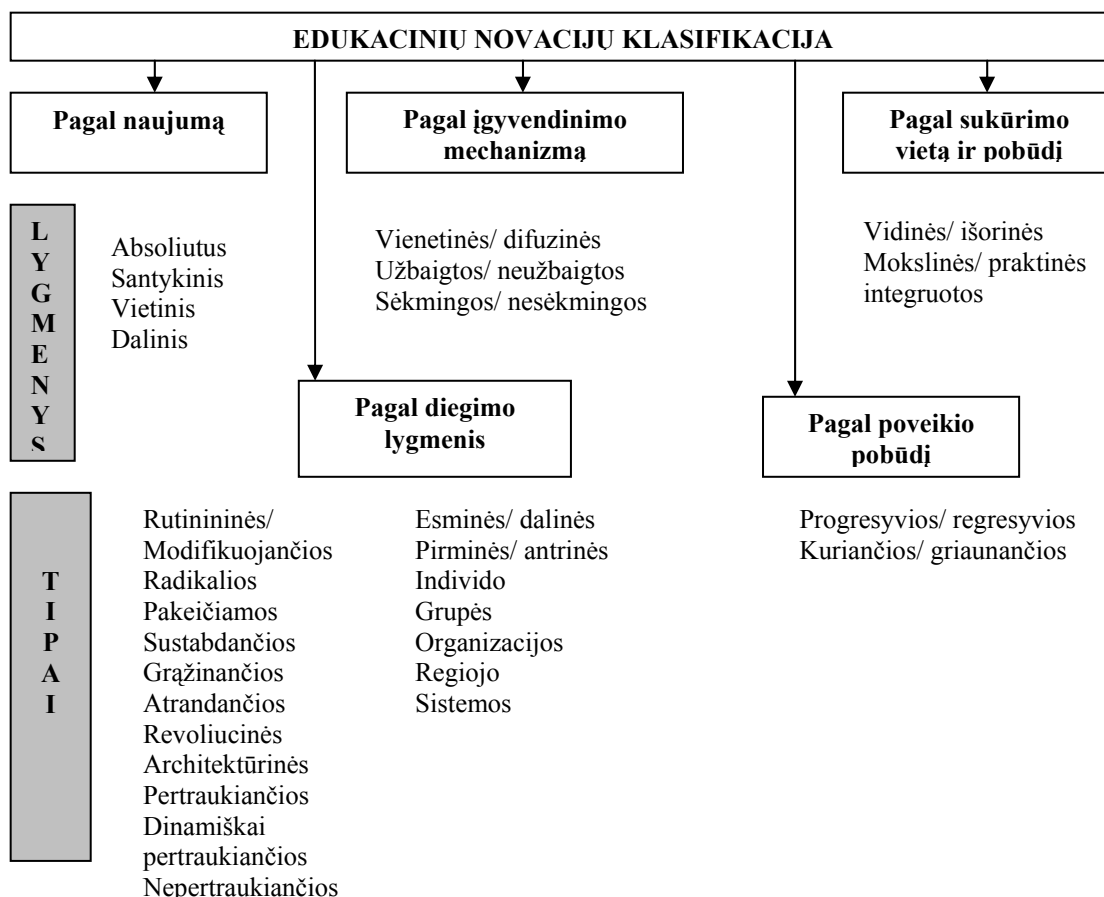
- *lokalias (dalines)* atskirų švietimo, pedagoginės, didaktinės, sistemos elementų novacijas (pvz., naujų pareigybių įvedimas, naujos pedagogo funkcijos, veiklos, dalinis mokymo/mokymosi metodų atnaujinimas, naujos žinių vertinimo sistemos);

- *modulines (blokines) novacijas*, apimančias, pavyzdžiui, mokyklos valdymo sistemos novacijas (perėjimas prie savivaldos; mokinių tarybos, bendruomenės dalyvavimo valdyme), novacijas visame švietimo institucijos, sistemos valdymo bloke, atskiros švietimo sistemos posistemės novacijas, jos modernizavimo, tobulinimo aspektai (pvz., ikimokyklinio ugdymo, profesinio rengimo);

- *sisteminės novacijos* - jos padeda sukurti naują sistemos (švietimo, pedagoginės, didaktinės) kokybę, netgi naują sistemą. Tokios edukacinės novacijos geidžiamiausios ir sunkiausios. Jas diegiant turi būti suformuota aiški diegimo politika ir

strategija, atsižvelgiant į laiką, turimus žmogiškuosius ir materialiuosius išteklius.

Išanalizavusi edukacinių novacijų diegimo atvejus per europinius mokyklos projektus Janiūnaitė B. (2004) pateikia apibendrinančią jų klasifikaciją (žiūrėti 2 paveikslą).



2 pav. Edukacinių novacijų klasifikacija (Janiūnaitė, 2004. p. 63)

Vadybinėje literatūroje (Vijeikienė, Vijeikis, 2000) pagal produkto naujumą vartotojui ir organizacijai, skiriami tokie naujumo lygmenys, kurie gali būti modifikuoti ir edukacinei terpei:

- produktas- naujovė. Absoliučiai nauja iki tol niekur neegzistavusi naujovė;
- naujas produktas- dublikatas. Produktas, jau žinomas rinkoje, tačiau visiškai naujas organizacijai;
- produkto modifikacijos. Tai įmonei žinomi, tačiau vartotojo atžvilgiu nauji, patobulinti produktai.

Apibendrinant minėtų mokslininkų analizuotus procesus (klasifikacijos



lygmenis, laipsnius, tipus ir t.t.) galime sudaryti edukacinių novacijų klasifikavimo struktūrą:

- pagal poveikio mastą : lokalsios (dalinės) novacijos - ( pedagogo pastangos); modulinės (blokinės) novacijos - (mokyklos, organizacijos, institucijos pastangos); sisteminės novacijos (makro lygio) - (švietimo sistemos pastangos);
- pagal vietą: vidinė ir išorinė;
- pagal poveikio pobūdį: modifikuojančios, radikalios.
- pagal gilumą: žemas, vidutines, aukštas.
- pagal diegimo pobūdį: planuotos ir spontaniškos.
- pagal poveikio lygmenį: didaktinės, pedagoginės, mokykla, kaip organizacija; švietimo sistemos lygmeniu;
- pagal poveikio objektą: mokymo turinys, metodai, būdai, priemonės, pedagogas ir ugdytinis, jų sąveika.
- pagal naujumo laipsnį: revoliucines novacijas, architektūrines novacijas.

### 1.3. Edukacinių novacijų naujumo aspekto problematika

Daugumoje edukacinių novacijų apibrėžimų galima išskirti du aspektus; viena vertus, akcentuojama nauja edukacinė idėja t.y. *objektas*; kita vertus, novacijos panaudojimo ar net perėmimo iš kitų subjektų *procesas*. Taigi galima išskirti jų edukacinių novacijų aspektus: turinio (objekto) ir organizacinį (procesą) :

- turinio aspektas - jame užkoduota novacijos esmė, suvokimas, kokia tai novacija, kas jos poveikio objektas (švietimo sistemos, mokyklos, pedagoginės sistemos lygmenys), tikslai;
- organizacinis (procesas) aspektas apima novacijos diegimo procesą, stadijas, etapus, žingsnius, metodus, procedūras ir kt.

B. Janiūnaitė (2004) teigia, kad Potašnik ir Lazarev nuomone ne viskas, kas nauja yra progresyvu. Progresyvu tik tai, kas efektyvu, nepriklausomai nuo to, kada atsirado. Apie novacijos progresyvumą (arba ne) galutinai galima spręsti tik pagal jos įsisavinimo rezultatus. Tai nereiškia, kad siekiant nustatyti novacijos efektyvumą, kiekviena konkreti mokykla turi būtinai ją išbandyti. Naujo įsisavinimo procesas apima patirties, kurią įgijo kitos mokyklos ją taikydamos, prognostinė analizė, hipotetinis modeliavimas; geriausios patirties akcentavimas .

Literatūroje randamas (Janiūnaitė B., 2000, Arends R., 1998, Fullan M., 1998, Hopkins D., Ainscow M., West M., 1998) novacijų naujumo akcentavimas, pagal naujumo lygi skiria tris galimus edukacinių novacijų tipus:

- edukacinės novacijos gali būti visiškai naujos ir anksčiau nežinomos pasauliniu mastu, tokių visiškai naujų ir originalių idėjų labai mažai;
- daugiausia yra novacijų adaptuotų, išplėstų, patobulintų, ypatingai aktualių tam tikroje aplinkoje, tam tikru laikotarpiu;
- edukacinės novacijos, atsirandančios situacijose, kai, vykstant pokyčiams, keičiantis sąlygoms, atgyja anksčiau egzistavusios idėjos, kurios įgyja naują aktualumą.

Iš pateiktos klasifikacijos matyti, kad naujumas gali būti *absolutus* ir *santykinis*.

*Absolutus naujumas* fiksuojamas tada, kai nėra sukurtos edukacinės novacijos analogų, santykinai naujos edukacinės novacijos gali būti tokių atvejų, kai tam tikru laikmečiu aktualios tampa anksčiau jau egzistavusios edukacinės novacijos, jos, įtakojamos naujo konteksto, gali būti tobulinamos, keičiamos. Tokiu atveju, kai į tam tikros šalies švietimo sistemą diegiama kitoje šalyje sukurta, taikoma novacija, ji gali būti laikoma santykinai nauja. Galimi keli santykinų novacijų variantai:

*Vietinis naujumas*. Edukacinės novacijos jau naudojamos kitose šalyse, institucijose, organizacijose, bet tam tikroje švietimo sistemoje, institucijose, atskiro pedagogo diegiamos pirmą kartą.

*Dalinis naujumas* galimas tada, kai nauju pakeičiamas tik tam tikras sistemos (pvz. pedagoginės, didaktinės) elementas. Sistema tampa nauja tam tikru aspektu. Tokių dalinių edukacinių novacijų visuma gali suteikti sistemai absoliutų naujumą ir įgalinti radikalius pokyčius.

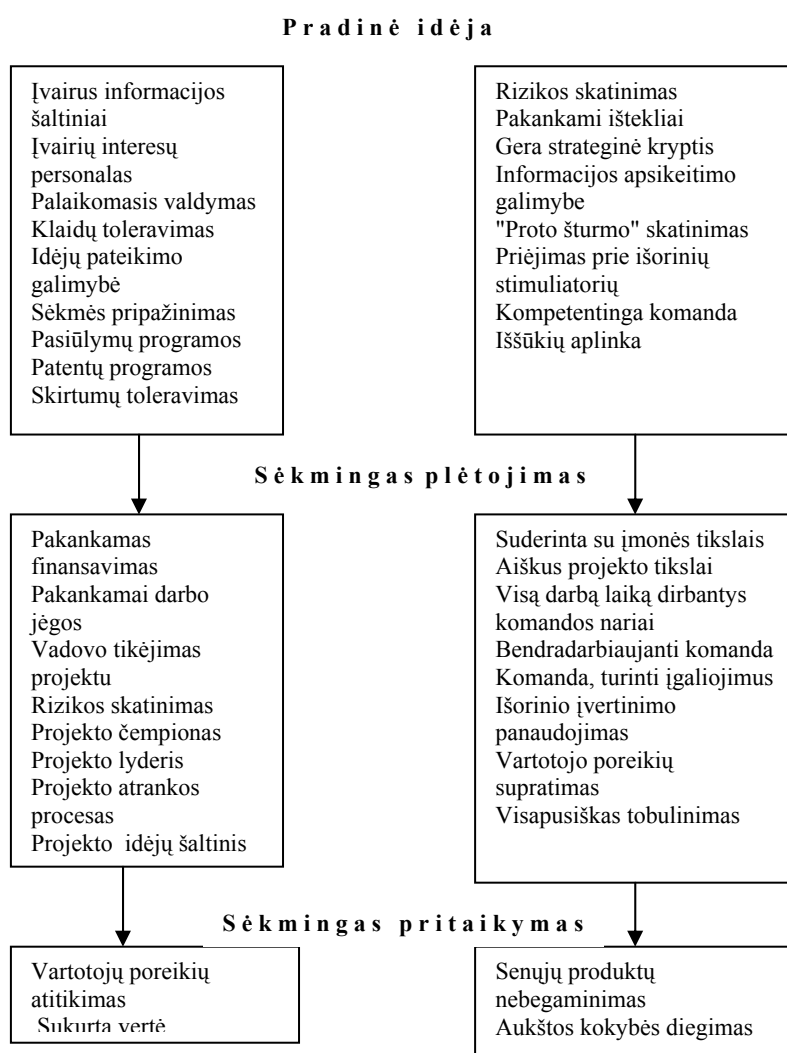
Pedagogo novacinė veikla yra įvairiapusė, kompleksiška, sunkiai pasiduodanti kokioms nors griežtoms taisyklėms ar apribojimams, nes daugiau ar mažiau yra pagrįsta kūryba.

Lyginant visas anksčiau aptartas klasifikacijas, galima pastebėti, kad jos atspindi iš esmės tuos pačius požymius, pvz. naujumas pasauliniu mastu, perraukianti novacija - tai absoliutus naujumo lygmuo, kitaip tariant, radikali, pasauliniu mastu naujos idėjos, naujumas šalies mastu, dinamiškai pertraukianti novacija, santykinio (vietinio) naujumo lygmuo, kai idėja jau žinoma tam tikrai individų populiacijai, tačiau kitoje ji yra nauja; naujumas organizacijos mastu,

taip pat santykinio naujumo (dalinio arba sąlyginio) lygmuo, kai idėja ar tam tikri jos elementai yra žinomi, tačiau randamos naujos jos pritaikymo galimybės. (Janiūnaitė, 2004).

#### 1.4. Edukacines novacijas stimuliuojantys ir slopinantys veiksniai

Daug tyrimų buvo atlikta norint išsiaiškinti novacijų sėkmingumą lemiančius veiksnius. Vidinius veiksnius, teigiamai veikiančius kiekvieną novacijos etapą anot Ališausko, Karpavičiaus ir Šeputienės (2005), apibendrina Cummings (žiūrėti 3 paveikslą).



3. pav. **Inovacijos sėkmingumą veikiantys veiksniai** (Ališauskas ir kt., 2005. p. 22)

Novacijos procesą galima suskirstyti į tris etapus:

- idėjos kūrimas;
- sėkmingas idėjos tobulinimas iki naudingos koncepcijos;

- sėkmingas šios koncepcijos pritaikymas.

*Idėjų kūrimo etape* pabrėžiamas vadovų požiūris ir darbo sąlygos, sukuriančios kūrybišką aplinką. Svarbi darbuotojų laisvė mąstyti ir veikti remiantis savo idėjomis, o ne sekant numatytais valdžios planais, svarbu skatinti darbuotojus rizikuoti, atlidžiai žiūrėti į klaidas- tai stimuliuoja įvairias idėjas ir veda pripažinimo bei sėkmės link. Viena iš svarbiausių novacinės veiklos sėkmės prielaidų - joje dalyvaujantis personalas, nuo kurio labai priklauso, ar veiklos rezultatas atitiks numatytus tikslus. Anot Janiūnaitės (2008), inovacinio proceso kūrimo fazėje mokymasis turi fokusuotis į tyrimus, naujų inovacinių idėjų paiešką, strategijas, susijusias su naujomis idėjomis ir jų vertinimu. Taip pat mokymosi tikslas šioje fazėje gali būti partnerių, turinčių tokią pat žinių bazę, suradimas, kas įgalina efektyvesnę naujų žinių absorbciją. Šioje fazėje akcentuojamas eksploratyvusis mokymasis (tiriamasis mokymasis), kai pastangos nukreipiamos į aplinkos skenavimą, naujų idėjų paiešką, atranką, vertinimą.

Rengiant novacinės veiklos planą, būtina išsiaiškinti, koks personalas bus reikalingas tam planui įgyvendinti, ką jau turime, o ką reikės keisti ar papildyti. Būtina suprasti, kad kiekvienai novacinei veiklai reikalingas personalas, kurį sudarytų atitinkamų kvalifikacijų specialistai.

*Plėtojimo fazėje* nauja koncepcija tobulinama, kad visais aspektais atitiktų vartotojo poreikius, joje paaiškėja specifinės detalės, reikalingos idėjai įgyvendinti. Dažniausiai minimi elementai : aprūpinimas atitinkamais ištekliais, stipri parama ir nurodymai, išorinis įvertinimas, konsultacijos, komandos bendradarbiavimas ir geri ryšiai su galutiniu vartotoju. Kaip teigia Janiūnaitė (2008), Inovacijos vystymo fazėje svarbu tampa gebėti perimti skirtingų tipų žinias (technines, rinkos) iš tinklo partnerių, taip pat gebėti kurti kažką naujo kartu, tai yra daugiau nei vienas partneris gali atlikti pats. Mokymasis fokusuojasi į bendrų taisyklių ir procedūrų sukūrimą. Bendros duomenų, žinių sancaupos kūrimas arba organizacinės plėtojimas visame tinkle tampa svarbiu tikslu, kai vyksta inovacinės idėjos vystymas. Šioje fazėje turi būti užtikrinama, kad žinios, sugeneruotos kūrimo fazėje, galėtų būti panaudotos inovacinių projektų realizavime. Vystymo fazėje svarbus tampa eksploatacinis (į panaudojimą orientuotas) mokymasis, kai orientuojamasi į jau įvairiais keliais į organizacijų tinklus patekusių ar turimų žinių pavertinimą naujais produktais.

*Sėkmingas pritaikymas* reiškia, kad vartotojas priima naują koncepciją. Tai paskutinė proceso stadija, bet ji turi būti apgalvota, suplanuota iš anksto. Tyrėjai jau proceso pradžioje pabrėžia būtinumą tiksliai suprasti ko nori vartotojas. Novacijos įgyvendinimo sėkmė priklauso netik nuo organizacijos, bet ir nuo aplinkos. Skirtingo

Melnikas, Jakubavičius ir Strazdas (2000) išskiria išorinius veiksnius, kurie įtakoja inovacinės veiklos įgyvendinimą.

Išoriniai veiksniai:

- *Politiniai- teisiniai veiksniai.* Labai svarbu įvertinti valstybės vykdomą ekonominę politiką ir jos požiūrį į novacinę veiklą. Įvertinti, kokie įstatymai reglamentuoja novacinę veiklą, kaip jie stimuliuoja ar stabdo inovacinės veiklos

- *Ekonominiai veiksniai.* Sudarant novacinės veiklos planą, būtina įvertinti ne tik pačios organizacijos ekonominę padėtį, bet ir vidinę valstybės bei tarptautinę padėtį, nepaisant to, ar jos tiesiogiai, ar netiesiogiai daro įtaką novacinei veiklai. Būtina suprasti, kad konkretus ekonominės aplinkos pasikeitimas vienai novacinei veiklai gali būti didelis privalumas, o kitai- trūkumas. Todėl aplinkos ekonominei analizei reikia skirti dideli dėmesį ir prognozuoti galimus variantus visam inovacinės veiklos laikotarpiui.

- *Socialiniai veiksniai.* Nuostatos, gyvenimo vertybės, tradicijos, religija, politinės pažiūros, išsilavinimas ir kiti veiksniai netiesiogiai, bet labai veikia novacinės veiklos rezultatus. Socialinė aplinka nebūtina stabili, ji nuolat kinta ir būna veikiama politikos bei ekonomikos. Besikeičiantys visuomenės santykiai, įpročiai, požiūriai bei nuostatos gali lemti novacinę veiklą, todėl norint efektyviai reaguoti į socialinius veiksnius, ypač jų pasikeitimus, būtina juos nuolat stebėti, vertinti ir sąmoningai ugdyti bei nukreipti reikiama linkme.

- *Technologiniai veiksniai.* Daug reikšmės novacinei veiklai turi informacija, kuri padeda laiku ir deramai įvertinti technologinius veiksnius. Negebėjimas laiku reaguoti į nuolat vykstančius pasikeitimus novacinei veiklai gali būti pražūtingas.

- *Rinkos veiksniai.* Inovacinės veiklos paslauga, jų kaina ir kiekis, rinkos imlumas, padėtis konkurentų atžvilgiu ir kiti dalykai priklauso rinkos veiksniams. Planuojant novacinę veiklą būtina žinoti, ar inovacinės veiklos paslauga bus perkama, be to, reikia žinoti apimtį ir galimą kainą.

Diegiant novacijas švietimo organizacijoje svarbūs vidinės aplinkos veiksniai. Janiūnaitė (2004) išskyrė teigiamus ir neigiamus veiksnius egzistuojančius vidinėje organizacijos aplinkoje edukacinių novacijų diegimo kontekste.

*Teigiami (skatinantys) veiksniai:*

- mokymo organizavimas (sudaryti tvarkaraščiai, patogus susirinkimų laikas, pedagogai turi pakankamai laisvalaikio);
- mokyklos vadovų, savivaldos organų pastangos remti novacijų diegimą;
- pozityvus mokyklų vadovų požiūris į novacijas.

*Neigiami (slopinantys) veiksniai:*

- laiko stoka;
- pagalbos stoka ( nesavalaikė ir nepilna informacija įvairiais mokymo organizavimo, novacijų šaltinių, kvalifikacijos tobulinimo klausimais);
- negatyvus mokyklos vadovų požiūris ir skirtingos nuomonės mokykloje

novacijų diegimo klausimais,

Camall nagrinėtus organizacijos vidinės aplinkos veiksnius, įtakančius pokyčius, Janiūnaitė (2004) skirsto, pagal:

- veiklos perspektyvos, apimančios organizacijos viziją, misiją, tikslus, kurie būtų aiškūs ir tinkamai suvokiami;
- vadovavimo organizacijai kultūrą, akcentuojančią demokratiškesnių vadovavimo stilių dominavimą, kurie skatintų darbuotojus vystyti savo kompetenciją, kūrybiškumą, iniciatyvumą, novatoriškumą, pokyčius organizacijoje, dalyvaujant svarbių jai sprendimų priėmimo, konstruktyvių problemų sprendimo pobūdį;
- bendradarbiavimo galimybes organizacijoje, išryškinančios kooperacinius darbo grupių tarpusavio santykius, efektyvų komunikacijos tarp jų pobūdį, komandinį darbą.

Organizacijos struktūros ypatumai vienas iš veiksnių, trukdančių skleisti organizacijos narių kūrybingumui, ypač tam nepalanki tradicinė struktūra (daugiapakopiai hierarchiniai ryšiai, ilgos pavaldumo grandinės),

Kiti mokslininkai, kaip Thompson, Quinn efektyvios kaitos kontekste, išskiria tokius organizacijos valdymo veiksnius, kaip parama darbuotojų kūrybiniam mąstymui, jo skatinimą sprendžiant problemas, galimybes klysti pripažinimą, akcentuojant, jog tai yra vienas iš naujos, vertingos patirties įgijimo kelių, atviras bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir jų grupių, individualių darbuotojų poreikių palaikymas, skaitymasis su jais (Janiūnaitė, 2004).

Mokslininkų Williams, Yang nuomone, organizacijos struktūros ypatumai vienas iš veiksnių, trukdančių skleisti organizacijos narių kūrybingumui, ypač tam nepalanki tradicinė struktūra (daugiapakopiai hierarchiniai ryšiai, ilgos pavaldumo grandinės), (Janiūnaitė, 2002).

Mokslininkų Zagviazinskij, Glimanov išskirtus teiginius, Janiūnaitė (2004) pateikia, kaip svarius vidinės aplinkos veiksnius:

- mokymosi proceso aprūpinimą tinkamais, gerai pasirengusiais pedagogais (kompetencijos aspektas);
- organizacinė - valdymo parengtis;
- kokybiška pedagogų ir vadovų veikla;
- vizijos, kaip norima patobulinti mokyklą, buvimas.

Struktūriniai veiksniai yra labiausiai nagrinėjamas potencialus novacijų šaltinis. Štai kokias išvadas leido padaryti pastebėti struktūros ryšio su naujovėmis tyrimo faktai: pirma, organiškios struktūros teigiamai veikia naujoves. Kadangi organiškų organizacijų vertikali

diferenciacija, formalizavimas ir centralizavimas yra mažesni, jose palankesnės sąlygos lankstumui, adaptacijai ir kryžminimui, dėl ko lengviau diegti naujoves. Antra, ilga vadovų kadencija siejasi su naujovėmis. Vadovų darbo stažas suteikia teisėtumą ir žinias, kaip įvykdyti užduotis ir gauti pageidaujamus rezultatus. Trečia, naujovės klesti, ten, kur yra negausūs ištekliai. Jei organizacijos ištekliai yra gausūs, ji gali sau leisti pirkti naujoves, daryti išlaidas, susijusias su novacijų diegimu, ir absorbuoti nesėkmes. Ir galiausiai novatoriškų organizacijų padaliniai intensyviai komunikuoja vienas su kitu. Čia labai plačiai naudojami komitetai, specialios paskirties grupės, iš skirtingų funkcinių padalinių atstovų sudarytos komandos ir kiti mechanizmai, skatinantys skirtingų padalinių sąveiką (Robbins, 2003).

Janiūnaitė (2004) analizuodama Rogers, įvardina penkias novacijų savybes, kurias savarankiškos ir turi lemiamą įtaką sėkmingam naujovių diegimui bei yra kertiniai taškai vertinant novaciją :

- *santykinis privalumas* (pranašumo laipsnis, kuri galima išmatuoti ekonominiais rodikliais, tačiau socialinio prestižo, patogumo ir pasitenkinimo aspektai taip pat svarbūs );
- *suderinamumas* (novacijos derėjimo su jos diegimo terpėje esančiomis vertybėmis, praeities patyrimu, potencialių diegėjų poreikiais laipsnis. Gali būti derančios ir nederančios su: organizacijos ir jos narių vertybėmis ir isitikinimais, anksčiau iškeltomis idėjomis, poreikiais novacijai );
- *sudėtingumas* (parodo, ar sunkus yra novacijos suvokimas ir jos naudojimas);
- *išbandomumas* (eksperimentų su novacija ribotų išteklių sąlygomis laipsnis. Asmeninis novacijos išbandymas- tai būdas suteikti jai prasmę, išsiaiškinti, kaip ji tinka būtent tomis konkrečiomis sąlygomis );
- *rezultatų akivaizdumas* (ši savybė parodo, kiek novacijos rezultatai yra matomi kitiems, skatina diskusijas, aptarimus ).

Rogers išskyrė šias prielaidas priimant novaciją, o ne ją diegiant, tačiau tos pačios prielaidos būdingos ir diegimo procese. Išskirtos novacijos savybės geriausiai tinka tiriant edukacines novacijos savybes, lemiančias sėkmingą jų diegimą.

Langrish analizavęs organizacijos sėkmę kuriant ir diegiant novacijas, svarbiausiu faktoriumi nurodė bendradarbiavimą, poreikio imtis naujovių nustatymą ir deramų organizacijos tikslų suformavimą. Sovietova ir Drucker akcentuoja santykį su novacijomis: teigiamas požiūris į novacijas svarbus veiksnys pokyčių prizmėje. Claiton nagrinėjęs novacijų diegimo klausimus organizacijose, teigia, kad orientaciją į tikslus ir misiją, bendradarbiavimas, darbuotojų

gebėjimas spręsti problemas, nesėkmių ir rizikos tolerancija, bei minimalus pasipriešinimas novacijoms lemia sėkmingą jų diegimą (Janiūnaitė, 2004).

Tai, kad švietimas yra tradicijų besilaikanti ir novacijoms besipriešinanti socialinė institucija, susiję su jo atliekamomis funkcijomis. Šiandieną mokykla susidūrusi su nuolat kintančiu dabartiniu laikotarpiu, ji išgyvena itin prieštarinę situaciją. Norėdama ir toliau sėkmingai atlikti socializacijos funkciją mokykla turi keistis taip kaip keičiasi ją supanti aplinka. pedagoginė bendruomenė dažnai pasirengusi gintis nuo už mokyklos sienų vykstančios kaitos, o kartais ir aktyviai pasipriešina, nenorėdama pripažinti būtinumo savo institucijos viduje. R. Želvys (1999) teigiamai vertina Tyack ir Tobin pastebėjimus, jog švietimo reformatoriai mano, kad inovacijomis galima pakeisti mokyklą; tačiau nemažiau svarbu suvokti, kad mokykla savo ruožtu gali pakeisti reformatorių diegiamų inovacijų pobūdį.

Vienas žymiausių šiuolaikinių švietimo kaitos teoretikų Fullan (1998) suformulavo aštuonis pagrindinius kaitos principus, kuriuos pavadino naujosios kaitos paradigmos pamokomis. Mokslininko Želvio (1999) teigimu, šie principai yra labai svarbūs siekiant suprasti dabartinės švietimo kaitos dėsninumus.

### 1. Kuo sudėtingesnė kaita, tuo mažiau mes ją galime reguliuoti.

Aiškliai pervertintume savo galimybes, jeigu manytume galį valdyti kaitą. Vykstant visuotiniams pokyčiams, dalies procesų eiga natūrali, nevaldoma ir nepriklauso nuo mūsų valios bei pastangų. Net ir labai centralizuotai valdomą sistemą galima veikti tik iki tam tikros ribos. Galime, pavyzdžiui, pakeisti švietimo organizacijų struktūrą, ugdymo turinį, teisinio reguliavimo principus ir kt., bet negalime priversti žmonių keistis. Neįmanoma priversti žmonių kitaip galvoti arba įgyti naujų įgūdžių. Negalima paliepti išsiugdyti atsidavimą darbui ar motyvaciją. Daugiausia, ko galima pasiekti, - tai sukurti sąlygas, leidžiančias žmonėms tai daryti. Nepakeitę mąstymo ir įgūdžių, pokyčius norima linkme galėsime pakreipti labai ribotai: jei ir įvyks pasikeitimai, jie bus paviršutiniški.

### 2. Kaita nėra linijinio pobūdžio; ji kupina neapibrėžtumų, o kartais ir netikėtumų.

Nerimas, sunkumai ir nežinomybės baimė visada būdingi kaitos procesui, ypač pradinių stadijų. Galima teigti, kad sunkumai pradinėse stadijose garantuoti. Maža to, dažnai vėlesni etapai taip pat būna nenusipėjami. Kaitos procese visada egzistuoja laimės komponentas. Kartais, nepaisant visko, mus lydi sėkmė, kartais nesiseka, ir tiek.

### 3. Problemos yra mūsų draugai.

Problemos kaitos procese neišvengiamos, tačiau be jų mes negalime nieko išmokti ir sulaukti sėkmės. Tik susidūrę su problemomis galime rasti kūrybiškus sprendimus. Jei kyla problemų, vadinasi, pokyčiai tikrai vyksta. Ir priešingai, problemų nebuvimas signalizuoja, kad



realiai nedaug kas tepasikeitė. Konfliktas yra esminis vykstančios kaitos komponentas. Spręsdami konfliktus, artiname realius pokyčius ir jaučiamės labiau patenkinti tuo, kas pasiekta.

#### 4. Vizija ir strateginis planavimas neturi būti pernelyg ankstyvi.

Popieriuje sukurta vizija būna neilgaamžė. Taip yra dėl dviejų priežasčių. Pirma, sudėtingos kaitos sąlygomis negalime susikurti vien kokias nors teorijas ar mūsų projektai taip pat žlunga, jei nesulaukia aukštesnių švietimo grandžių palaikymo. Net jeigu jie kurį laiką ir vyksta sėkmingai, tai ilgai negali tokie išlikti, jei pasikliaujama vien mokyklos pastangomis. Kaitos procesai turi vienu metu vykti ir "iš viršaus", ir "iš apačios". Todėl pagrindinė problema - kaip įgyvendinti švietimo priežiūrą atsisakius smulkmeniškios kontrolės. Patinka mums tai ar ne, bet centrinė valdžia ir mokykla viena kitai reikalingos ir viena be kitos negali nei įgyvendinti kaitos procesų, nei iš viso egzistuoti. Vizija išplaukia iš to, kas praktiškai vyksta. Mums reikia pagalvoti vykstančius procesus, ypač tuos, kurių negalime valdyti, ir, atsižvelgiant į tai, kurti realistišką viziją. Antra, tam, kad darbas vyktų sėkmingai, reikalinga kolektyvinė vizija. Bendrai, visiems priimtina vizijai suformuoti reikia laiko.

Pernelyg ankstyvas strateginis planavimas taip pat kvestionuotinas. Jis gali klaidinti. Realiai vykstanti kaita gali neatitikti mūsų susikurtų planų, tad vėliau tenka ne kartą juos koreguoti. Todėl vargu ar tikslinga būtų skirti pernelyg daug laiko ir jėgų išankstiniam planavimui. Rigidiškai laikytis švietimo teoretikų susikurtų planų, neatsižvelgiant į kaitos realybę, - dar daugiau abejonių kelianti strategija.

#### 5. Individualizmas ir kolektyvizmas yra vienodai svarbūs.

Mokytojo profesija neretai apibūdinama kaip pasmerkianti vienatvei. Pedagogas dažnai jaučiasi vienišas. Jis ateina į mokyklą ir didžiąją dalį laiko praleidžia klasėje, nesusidurdamas ir nebendraudamas su savo kolegomis. Su dauguma bendradarbių matomasi vien tik per trumpas pertraukas arba bendrus posėdžius. Mokykloje nėra įprasta lankytis vienas kito pamokose ar bendrai vesti jas moksleiviams. Dėl tokios izoliacijos ieškojimų bei inovacijų procesas labai apribotas; mokytojai retai keičiasi naujomis idėjomis ir daugiausia remiasi vien savo patirtimi. Tam, kad švietimo kaita vyktų norima linkme, būtina ugdyti pedagogų sugebėjimą savarankiškai mąstyti ir dirbti, ir kartu sutelktai siekti bendrų tikslų.

#### 6. Nei vienpusė centralizacija, nei decentralizacija nėra veiksminga.

Pernelyg didelė centralizacija reiškia perdėtą kontrolę, decentralizacija - chaosą. Švietimo reformų istorija parodė, kad pokyčiai, "nuleisti iš viršaus", nėra veiksmingi. Tačiau švietimo viršūnės ir toliau tebetaiko šį principą, nes, pirma, nemato kitų alternatyvų; antra, nekantruoja sulaukti apčiuopiamų rezultatų. Kita vertus, "iš apačios" inicijuojami projektai taip pat žlunga, jei nesulaukia aukštesnių švietimo grandžių palaikymo. Net jeigu jie kurį laiką ir vyksta sėkmingai, tai ilgai negali tokie išlikti, jei pasikliaujama vien mokyklos pastangomis. Kaitos

procesai turi vienu metu vykti ir "iš viršaus", ir "iš apačios". Įsitikinimas, kad viską galima valdyti ir kontroliuoti tik iš viršaus, yra iliuzija. Todėl pagrindinė problema - kaip įgyvendinti švietimo priežiūrą atsisakius smulkmeniškos kontrolės. Kita vertus, iliuzija yra ir įsitikinimas, kad, decentralizavus švietimo sistemą, galima visiškai ignoruoti centrinę valdžią. Todėl tenka pripažinti, kad centrinė valdžia ir mokykla viena kitai reikalingos ir viena be kitos negali nei įgyvendinti kaitos procesų, nei iš viso egzistuoti.

#### 7. Ryšiai su išorine aplinka turi lemiamą reikšmę.

Daugelis organizacijų, ypač švietimo, pagrindines jėgas skiria vidiniam plėtojimuisi ir nepakankamai dėmesio skiria išorinei aplinkai. Visi visuomenėje vykstantys procesai glaudžiai tarpusavyje susiję. Jei ignoruosime kaitą už mokyklos sienų, nesugebėsime iš esmės paveikti kaitos ir pačioje mokykloje. Taigi tiek išorinė, tiek vidinė aplinka turi būti vienodai rimtai traktuojama.

#### 8. Kaitos procese turi dalyvauti visi.

Kaita yra pernelyg sudėtingas procesas, kad ją būtų galima patikėti ekspertams. Pokyčių negali įgyvendinti atskiros, tegu ir labai iškilios, asmenybės. Tam nepajėgūs nei formalūs vadovai, nei švietimo ekspertai.

Kaitoje turi dalyvauti kiekvienas vienaip ar kitaip su švietimu susijęs asmuo. Esminių pokyčių galima pasiekti tik tada, kai visi pedagogai imsis veiksmų savo darbinei aplinkai pakeisti. (Šiaučiulienė, Dabrišienė, 2000)

## 2. EDUKACINĖS NOVACIJOS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE

### 2.1. Edukacinių novacijų diegimo valdymo problemos globaliųjų švietimo pokyčių kontekste.

Dabartinis švietimas nuolat susiduria su postmodernizmo epochoje kylančiais šūkais, kur stipria jaučiamas perėjimas nuo objektyvaus – monologinio tikrovės reiškinių suvokimo prie reliatyvaus – pliuralistinio. Vienas pagrindinių tokių postmodernizmo iššūkių žmogui būtų įvykusi revoliucija socialiniu lygmeniu, kai kinta šios amžiaus vaidmenų, lyčių įtakos ir pagrindinio socialinio vieneto sampratos (Butvilas, 2005).

Šiandieninė globalizacija ir ją lydintys iššūkiai asmeniui, visuomenei, švietimo sistemai (informacijos sprogimas, sparti kaita, visuomenės išsiskaidymas, laisvė ir kt.) išryškina švietimo sistemos prioritetus: kokybę, efektyvumą, socialinis teisingumas. Tai suponuoja sisteminio, strateginio edukacinių novacijų valdymo būtinybę, nes nuolatinė ir vis intensyvesnė kaita tampa esminiu švietimo principu, švietimą ir visuomenę modernizuojančia jėga (Gumuliauskienė A., Pocevičienė R., 2007).

Kaip teigia Gumuliauskienė (2001), „ugdymas visada siejasi su konkrečia visuomene. Tai galima analizuoti personaliniu ir socialiniu lygmeniu. XX a pabaiga yra ypatinga nauju kokybiniu visuomenės raidos lygiu – aukštu technologiniu lygiu“ (Gumuliauskienė A., 2001, p. 22).

Efektyvus pokyčių valdymas susijęs su pavienių ar visų institucijos narių tobulinimu. Žinios, įgūdžiai sukelia kompetenciją, pasitikėjimą savimi, kelia poreikį tobulėti ir tobulinti kitus. Siekiant tobulinti instituciją, kolektyvo narių tobulinimas tampa itin reikšmingas (Gečienė, 2003).

Lietuvos švietimo raidos strategijoje akcentuojama, kad pasitelkus valstybės ir visuomenės pastangas per 2003-2012 metus numatoma įgyvendinti šiuos pagrindinius švietimo plėtotos siekius:

- sukurti veiksmingą ir darnią, atsakingu valdymu ir racionali išteklių naudojimu pagrįstą švietimo sistemą;
- plėtoti tęstinę, mokymąsi visą gyvenimą laiduojančią ir prieinamą, socialiai teisingą švietimo sistemą;
- užtikrinti švietimo kokybę, kuriant ją atitinkančią pilietinę visuomenę ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius (Lietuvos švietimo koncepcija, 1992).

Šie aukšti, ES ir globalizacijos fenomeno nulemti, Lietuvos švietimo plėtotės siekiai ir tikslai, leidžia daryti prielaidas, kad švietimo novacinė veikla susilauks nevienareikšmiškų vertinimų ir pasipriešinimų.

Gumuliauskienė A., ir Pocevičienė R., (2007) atkreipia dėmesį į novacijų valdymo švietimo organizacijoje procesus globalizacijos kontekste ir aiškina, kad globalizacijos teoretikai akcentuoja šio fenomeno ir su juo susijusių procesų esminį ypatumą - kuo intensyvesnis globalizacijos procesas, tuo sunkiau jis valdomas ir prognozuojamas. Švietimas yra ypač jautri sritis, kurioje eksperimentai ir novacijos turi būti diegiami atsakingai, ypač galvojant apie diadą "tikslas - rezultatas", nes nepamatuoti, neprognozuojami eksperimentai gali turėti sunkiai įsivaizduojamas pasekmes visoms žmogaus gyvenimo sritims, ne tik švietimui. Jau dabar turime pavyzdžių, kai tikėtini dėl globalizacijos įvykusių pokyčių rezultatai švietimo ir socialinėje srityse, deja, nepateisino lūkesčių. Dar daugiau - egzistavusios problemos neretai tokiu atveju tampa dar sudėtingesnės.

Žymių edukologų (prof. T.Kozmos, prof. N. Postlethvaite ir kt.) nuomone, Centrinės Europos valstybės atsilieka nuo Vakarų Europos valstybių vidutiniškai 30-40 metų. Akivaizdu, kad Lietuvos švietimo sistemos reformos vyksme kyla daugybė prieštaravimų. Vienas aktualiausių - švietimo modernizacija ir nacionalinės tradicijos. Europos Sąjungos šalyse aktyviai diskutuojama dėl perėjimo prie bendros švietimo sistemos. Tačiau Maastrichto sutartyje pasakyta, jog švietimas yra nacionalinis reiškinys. Švietimo sistemos turėtų aktyviai bendradarbiauti, nes tai aktyvina pažinimą, plečia patirtį. Politikos, ekonomikos, kultūros, komunikacijos sričių vystymosi tempas didžiulis. Švietimas jokia būdu negali atsilikti, nežiūrint į tam tikrą jo konservatyvumą. Kita vertus, kyla vis naujų ir sudėtingesnių socialinių reikalavimų ir uždavinių ateičiai, kurie daro įtaką švietimo kaitos tempui ir pobūdžiui. Visa tai įgyja negrįžtamo proceso pobūdį. Vadinasi, švietimo koncepciją nuolat papildys nauji pakitimai - tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu. Akivaizdi ne tik švietimo globalizacijos, bet ir švietimo integracijos į regioninį ir tarptautinį kontekstą tendencija. Todėl, anot prof. T. Kozmos, tarp švietimo globalizacijos ir nacionalinio identiškumo turėtų būti pusiausvyra, nes tik tuomet šie du procesai konkuruoja. Vadinasi, globalizacijos reiškiniai mūsų nacionalinei švietimo sistemai kelia naujus, sudėtingus uždavinius (Švietimo globalizacija ir Lietuva).

Kaip teigia Gumuliauskienė ir Pocevičienė (2007) „švietimas yra sinergizuojanti (saviorganizuojanti, savireguliuojanti) sistema, kurioje apstu sudėtingų sistemų savaiminio susitvarkymo procesų, dėl kurių susidaro naujos struktūros, apibūdinamos per kategorijas "atvirumas", "saviorganizacija" ir "sąveika". Sinergetinis metodas "nemėgsta" geometriškumo ir "aštrių" kampų. Jo esmėje glūdi pasirinkimo, apsisprendimo, savireguliacijos laisvė. Sinergetinė edukacinė realybė turi nuolat save atkartojančią, evoliucionuojančią formą. Makro-, mezo-,

mikrosistemų sąveika netiesiogiai ir tiesiogiai susipina tarpusavyje veikdama joje vykstančius procesus, specifines formalias ir neformalias socialines struktūras, atspindėdama visuomenės vertybių prioritetus. Kadangi šiuose procesuose dalyviai visada užima atitinkamą poziciją (individualią, grupinę, visuomeninę), tai švietimo paskirtis - sukurti vertikalias ir horizontalias jungtis tiek individo, tiek institucijos, tiek sistemos lygmenyse. Minėtos jungtys įgalina laiduoti ne tik individų (edukacinių paslaugų vartotojų ir teikėjų) poreikių įvairovę ir kaitą, bet ir pačių švietimo institucijų bei visuomenės poreikių įvairovę ir kaitą.“ (Gumuliauskienė A., Pocevičienė R., 2007. p. 81).

„Švietimo institucijos pirmosios turi suvokti ir priimti neišvengiamus kaitos dėsnius, kadangi ugdo būsimosios, nuolat kintančios visuomenės narius“ (Jucevičienė 1998.).

## **1.2. Edukacinių novacijų diegimas išorinės ir vidinės švietimo organizacijos aplinkos kontekste**

Atsižvelgiant į tai, kad šio metu novacijų klausimas daugiausia nagrinėjamas santykiuose su darbo organizacijomis, itin svarbu akcentą perkelti link vienos iš bazinių socialinių institucijų – mokyklos, nes joje yra diegiamos bazinės novacijų kultūros būseną sąlygojančios vertybės. Jucevičius (2007)

Besikeičiantis socialinis kontekstas daro didelę įtaką pasaulio edukacinėms sistemoms: žinių pobūdžiui, ugdymo strategijoms bei technologijoms. Norint aktyviai dalyvauti šiuolaikinės visuomenės gyvenime, būtina nuolat atnaujinti turimą informaciją, keičiasi darbo pobūdis, didėja darbo jėgos mobilumas bei lankstumas; didesnę reikšmę įgyja komunikaciniai gebėjimai, gebėjimai dirbti komandoje, gebėjimas naudotis naujomis technologijomis.

Egzistuoja daug pokyčių, kurie yra stichiški, netikslingi, pastebimos nenumatytos jų pasekmės, nenusėjami įvykiai ir aplinkybės, kurios atsiranda be mūsų valios pastangų ir nėra novacijomis, t.y. ne visada vystymasis yra valdomas, ne visi pokyčiai planuojami, taip pat ne visi pokyčiai yra lydimi novacijų.

Mokslinėje literatūroje, analizuojančioje novacijų problematiką, galima skirti keturis skirtingus požiūrius ar orientacijas:

- orientuota į individą,
- orientuota į struktūrą,
- interaktyvi,
- orientuota į novacijų sistemas.

Boddy D., Paton R., 1999 (pagal Bagdonienė, Bagdonas, Kazlauskienė ir kt., 2005) išskiria du pokyčių įgyvendinimo problemų tipus:

### *Trukdžiai*

- laiko stygius;
- aiškūs prioritetai;
- ribotas mastas;
- pokyčiai gali būti suvokiami kaip izoliuota problema;
- paliečia ribotą darbuotojų skaičių;
- prieinama informacija;
- akivaizdžios priežastys;
- yra priimtinių sprendimų rinkinys.

### *Sisteminiai sunkumai*

- neaiškus laiko horizontas;
- neaiški pokyčių prasmė;
- nenustatytos ribos;
- pokyčius būtina analizuoti kontekste;
- įtraukta daug žmonių;
- nepakanka informacijos apie problemas;
- neaiškios priežastys;
- nėra jokių priimtinių sprendimų.

Problema galima traktuoti kaip tam tikrą organizacijos būseną, kurią nusako skirtumas tarp keliamo poreikio ir organizacijos galimybės tą poreikį tenkinti tada, kai jis atsiranda. Problemos sprendimas - šio neatitikimo pašalinimas. Organizacijos tikslas - didžiausio jos veiklos efektyvumo siekimas nuolat išskiriant ir sprendžiant problemas.

Šie procesai vyksta visais valdymo lygiais: aukščiausiame - problemos įvardijamos, sprendimas priimamas, vykdymas kontroliuojamas, žemutiniame - sprendimas realizuojamas. Plačiąją prasme - priimtas sprendimas yra priemonių problemoms išspręsti apibrėžimo procesas. Problemos formulavimo etapas prasideda nustačius problematiką.

Tuo tarpu P. Zakarevičius (1998) pateikia šiek tiek platesnę pokyčių realizavimo kliūčių skalę ir išskiria tokias jų grupes:

- ekonominio pobūdžio kliūtys;
- techninio - technologinio pobūdžio kliūtys;
- vadybinio pobūdžio kliūtys;
- socialinio- psichologinio pobūdžio kliūtys.

Pasipriešinimo edukaciniams pokyčiams paradoksai:

- kaitos ir tęstinumo;
- tradicijų ir novacijų;
- pokyčių neišvengiamumo ir jų nepagrįstumo;
- pokyčio svarbos ir jo suvokimo;

- varomųjų ir pasipriešinimo jėgų kovos.

Stabdančioms jėgoms yra skiriamas ypatingas dėmesys, kadangi jos yra potencialus pasipriešinimo planuotam pokyčiui šaltinis. James A. F. Stoner, Freeman R., E. Gilbert D. R. (1999) pasipriešinimo šaltinius suskirsto į tokias tris dideles grupes:

- organizacijos kultūra;
- asmeniniai interesai;
- individualus organizacijos tikslų ir strategijų suvokimas.

Egzistuoja daug pokyčių, kurie yra stichiški, netikslingi, pastebimos nenumatytos jų pasekmės, nenuspėjami įvykiai ir aplinkybės, kurios atsiranda be mūsų valios pastangų ir nėra novacijomis, t.y. ne visada vystymasis yra valdomas, ne visi pokyčiai planuojami, taip pat ne visi pokyčiai yra lydimi novacijų.

Problema galima traktuoti kaip tam tikrą organizacijos būseną, kurią nusako skirtumas tarp keliamo poreikio ir organizacijos galimybės tą poreikį tenkinti tada, kai jis atsiranda. Problemos sprendimas - šio neatitikimo pašalinimas. Organizacijos tikslas didžiausio jos veiklos efektyvumo siekimas nuolat išskiriant ir sprendžiant problemas. Šie procesai vyksta visais valdymo lygiais: aukščiausiame- problemos įvardijamos, sprendimas priimamas, vykdymas kontroliuojamas, žemutiniame- sprendimas realizuojamas. Plačiąją prasme- priimtas sprendimas yra priemonių problemoms išspręsti apibrėžimo procesas. Problemos formulavimo etapas prasideda nustatant problematiką. (Staškevičius, 2004).

Poklasij išskiria tokias problemas, kurios dažniausiai yra novacijų objektai (Janiūnaitė 2004):

- kaip pagerinti mokymosi motyvaciją?
- kaip padidinti per pamoką išdėstomos medžiagos kiekį?
- kaip padidinti mokymosi tempus?
- mokymo ir mokymosi metodai bei formos?
- naujos mokymo ir mokymosi technologijos.

J. A. Staškevičius (2004) pabrėžia, kad svarbus etapas yra tikslų nustatymas, tai yra, ką reikia daryti, kad problema būtų išspręsta. Tai padaryti nėra lengva, nes galimų veiklos krypčių būna daug ir iš jų reikia pasirinkti teisingą, todėl suformuluoti tikslai dirbant dažnai keičiami. Problemos turi būti ne tik sprendžiamos, bet turi ir išnykti. Realiame gyvenime yra bent keturi kiekvienos problemos sprendimo būdai. Pirmasis (R. Ackoffas (pagal Staškevičių, 2004) jį vadina *absolution* )- kai problema nėra sprendžiama laukiant, kad ji pati išnyks. Antrasis (*rezolution* ) - kažką daryti, kad problema sušvelnėtų iki priimtino lygmens. Trečiasis (*solution* ) - tai problemos sprendimas geriausiu (optimaliu) esamomis sąlygomis būdu. Ketvirtasis

(*dissolution*) - tai problemą panaikinti, pakeitus sąlygas. Šis būdas svarbus tuo, kad ir būsimas problemas sistema turėtų įveikti savarankiškai.

Kalbant apie novacinį procesą negalima užmiršti ir sprendimų priėmimo. Dažnai novatoriai turi patys priimti savarankiškus sprendimus dėl savo novacijų plėtojimo, pasikliaudami savo žiniomis, intuicija ir patirtimi. Sprendimų priėmimas - viena iš svarbiausių inovacinio proceso dalių, nes pasižymi didele rizika, neapibrėžtumu. Todėl jiems priimti turi būti tinkamai pasirengta.

Anot Staškevičiaus (2004) sėkmingai adaptavus novatikos procesą inicijuojamas pozityvus civilizacijos pokytis regione ir civilizuotame pasaulyje. Tik naudojant naujoves pasireiškia tikrasis novacijos efektas. Naujovės difuzija inicijuoja naujų novacijų kūrybą ir adaptavimą. Difuzija tik skatina naujų visuomeninių poreikių atsiradimą, o mokslas privalo reaguoti į rinkos raginimą.

Novacinių projektų efektyvumas labai daug priklauso nuo sugebėjimo nustatyti prioritetus, atskirti pirminius ir antrinius prioritetus. Organizacijos inicijuojančios, kuriančios naujoves, turi pasižymėti (Zakarevičius, 1998):

- greita orientacija siekiant novacinio tikslo;
- greita reakcija į novacinius tikslus, diktuojamus gyvenimo (užsakovai, klientai);
- savarankiškumu ir naujovių ieškojimu, besiremiančiu protinga rizika ir reprezentatyviais bandymais;
- pagarba kiekvienam darbuotojui;
- vadybos pagrindais - kokybe, tikslumu, paslaugumu ir kitomis asmens ir kolektyvo vertybėmis;
- savo darbo kompetencija (niekada nesiimti veiklos, kurios neišmanai); tobula firmos valdymo struktūra, grindžiama paprastumu;
- protinga visumos centralizacija, suderinta su reikiama decentralizacija, net struktūrinių padalinių anatomija.

Edukacinių novacijų diegimas priklauso ir nuo išteklių. Ištekliai yra labiausiai matomas faktorius, sąlygojantis, ką organizacija gali. Bet kokios novacijos diegimui reikia žmonių, įrangos, technologijų, informacijos, pinigų, ryšių su tarpininkais, vartotojais ir t.t. Clayton (1997 pagal Janiūnaite, 2004) skiria 3 išteklinio potencialo sudedamas dalis: žmonių ištekliai, finansiniai, operacijų ištekliai.

Kiekvienai organizacijai žmonės yra svarbus išteklinio potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir vykdyti veiklą. Net jei organizacijai gali būti būdingi ir kiti sėkmės veiksniai, personalui tenka ypatingai svarbus vaidmuo. Personalo sugebėjimus laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių ir įtakoti vidinius leidžia organizacijai užsitikrinti ilgalaikius



konkurencinius pranašumus. Tačiau žmoniškieji išteklių svarbūs ir ta prasme, kad novacijos sukelia nemažai pokyčių, todėl dalis žmonių gali priešintis šiems pokyčiams. Pasiapriešinimas gali būti toks stiprus, kad novacijų diegimas bei pokyčių siekimas gali tapti visai neįmanomas.

Kaip teigia mokslininkas Želvys (1997), įgyvendinant pokyčius, į kaitą turime žiūrėti holistiškai; ji nėra vienkartinis įvykis, tai procesas, trunkanti geroką laiko tarpą. Reikšmingų pokyčių pasiekti sunku, nes tam reikia koreguoti įsitikinimus, veiklos kryptis ir struktūras.

Anot Kavaliauskienės (2004), remiantis Lietuvos ir užsienio šalių sociologijos, edukologijos, vadybos, psichologijos, kultūrologijos moksliniai tyrimais, matome, kad dabartiniu metu darbo pasaulyje vykstantys pokyčiai atsispindi visose visuomenės gyvenimo ir veiklos srityse; jie yra perkeltami į visose srityse dirbančių profesionalų, tarp jų ir pedagogų, profesinės savimonės turinį ir veiklą.

Išanalizavus mokslinę sociologinę ir edukologinę literatūrą galime daryti tokias išvadas:

Šiuolaikiniame pasaulyje kaita tapo įprastu ir nuolatiniu reiškiniu, tačiau švietimo santykis su kaita yra nevienareikšmis, kadangi švietimas laikomas viena iš konservatyviausių socialinių institucijų.

Edukacinių novacijų diegimas ir valdymas labai aktualus ir problematiškas švietimo sistemos procesas, per kurį perimami nauji veiklos būdai, naudojami edukacinėje terpėje.

Kaitos procesas sudėtingas, todėl inicijuoti sėkmingus švietimo sistemos kaip visumos pokyčius retai tepavyksta. Tam, kad jie būtų sėkmingesni, reikia keisti įprastas švietimo kaitos paradigmas.

### **3. GIMNAZIJOS PEDAGOGŲ POŽIŪRIO Į EDUKACINIŲ NOVACIJŲ DIEGIMO VALDYMĄ EMPYRINIS TYRIMAS**

Šiandienos visuomenės skiriamasis bruožas - naujovės. Daugelis objektų, reiškinių, procesų sulaukia skirtingo vertinimo, požiūrio ir sampratų. Dabartinę žmogaus orientaciją ir gyvenimą socialiniame pasaulyje lemia kaitos procesai. Keičiasi dvasinis, kultūrinis, technologinis kontekstas. Ugdymas yra pagrindinė žmogaus gyvenimo sritis, kurioje formuojasi ir vystosi asmenybė. Šiuolaikiniai kaitos procesai neišvengiamai formuoja tam tikras žmogaus savybes, keldami naujus reikalavimus ugdymo organizacijoms, įpareigodami jas keistis ir naudotis naujomis galimybėmis.

Šio tyrimo tikslas, atskleisti gimnazijos pedagogų požiūrį, į diegiamų edukacinių novacijų motyvus, tikslus, šaltinius, novacinės veiklos turinio elementus, novacijų diegimą savo veikloje, organizacijos aplinkos poveikį novacijų diegimo procese bei valdymo ypatybes.

#### **3.1 Tyrimo metodika ir organizavimas**

Anketinė pedagogų apklausa vykdoma Mažeikių bei Akmenės rajonų regionuose. Pagrindiniai teminiai blokai: pedagogų požiūris į edukacinių novacijų šaltinius, edukacines novacijas švietimo sistemoje, edukacinių novacijų motyvų reikšmingumą, veiksnius ir priežastis, skatinančius edukacinių novacijų sklaidą, į novacinės veiklos turinio elementus, vidinės aplinkos svarbą diegimo procese ir novacijų inicijavimą. Anketa buvo sudaryta remiantis Janiūnaitės, Jotautienės, Cibulsko (2002) nurodytais novacijų diegimo šaltiniais, Janiūnaitės (2004) tyrimuose apibendrintomis pedagogų diegiamomis edukacinėmis novacijomis, pedagogų nuostatomis į novacijų diegimą savo veikloje, pedagogo novacinės veiklos motyvais bei tikslais, novacinės veiklos turinio elementais, Janiūnaitės, Cibulsko (2003) išskirta aplinkos ir jos komponentų svarba.

Planuojant empirinį tyrimą, nustatytas minimalus tyrimo imties tūris, kad būtų galima daryti statistiškai reikšmingas išvadas. Tyrime dalyvavo 210 respondentų. Imties tūris buvo pasirinktas pagal Kardelio (2005) rekomenduojamą Jadovo sudarytą specialią lentelę su 5 % paklaida.

Tyrimui pasirinktas apklausos metodas. Apklausa vykdoma raštu, lemiamas veiksnys - klausimų formuluotės. Anketos (klausimyno) pagrindas- tiesiogiai su tyrimo problema susiję klausimai.

Anketoje pateikta (žiūrėti 1 priedą) 11 uždaro tipo klausimų, kur respondentai pasirenka

tinkamą atsakymo variantą ir 2 atviro tipo klausimai, kur respondentai savarankiškai įrašo atsakymą. Visiems respondentams, dalyvavusiems tyrime, sudarytos vienodos sąlygos.

Atliekant tyrimą vadovaujamosi šiais principais:

- konfidencialumo, anonimiškumo,
- sąžiningumo,
- geranoriškumo,
- diskretiškumo.

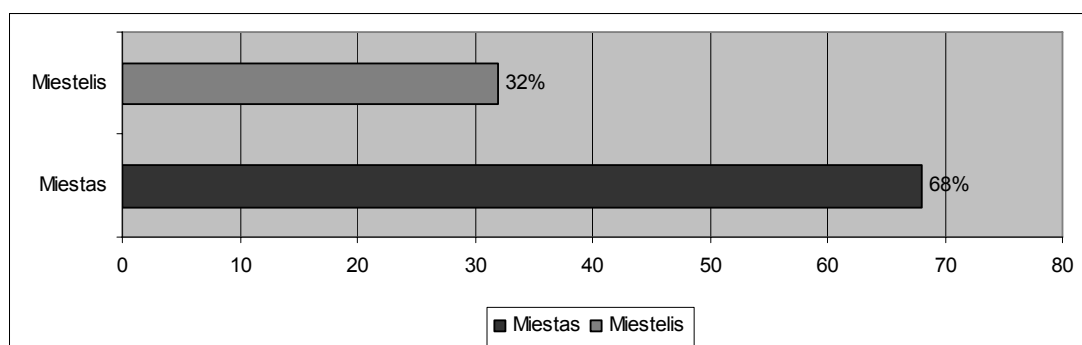
Tuo buvo siekiama mažinti apklausos reaktyvumą, bandyta užkirsti kelią nenuoširdiems atsakymams, paveiktiems socialinių lūkesčių ir socialinės konjunktūros.

Respondentų atranka atsitiktinė, parenkant juos klasterių pagrindu (klasteriai, šiuo atveju yra gimnazijos).

Duomenims apdoroti naudoti statistiniai metodai: koreliacinė, faktorių analizė, kurios leidžia nustatyti ryšius tarp kintamųjų, atskleisti esminius ir neesminius požymius. Atliekant faktorių analizę naudotas principinių komponentų metodas, VARIMAX rotacija. Taip pat duomenys buvo nagrinėjami taikant aprašomosios statistikos metodus. Nuomonių aritmetinis vidurkis ir standartinis nuokrypis ir moda, skaičiuojami siekiant išskirti, kurių tikslų ir motyvų požiūriu pedagogų pasirinkimai buvo vieningiausi.

### 3. 2. Tyrimo rezultatai

Anketinėje apklausoje dalyvavo 210 pedagogų iš Mažeikių bei Akmenės rajonų gimnazijų. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietovę pateiktas 4 paveiksle.

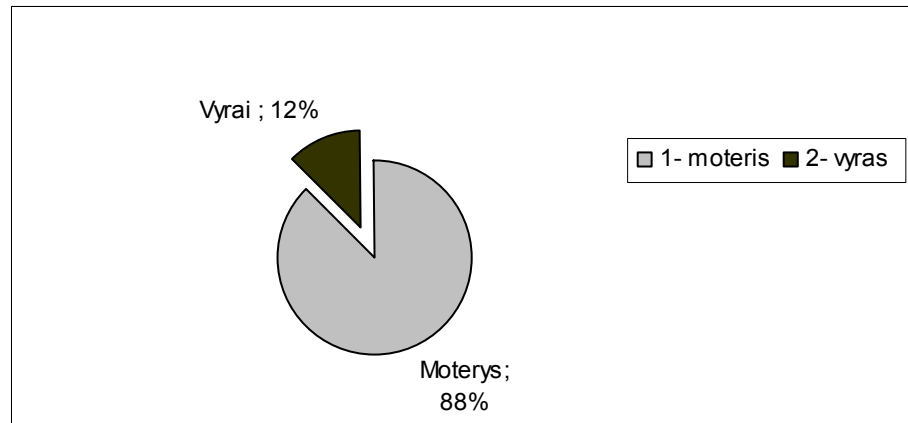


4 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietovę (N=210)

Didžioji dalis respondentų dirba mieste, o du kartus mažiau respondentų dirba miestelyje esančiose gimnazijose. Pasiskirstymas pagal vietovę nėra labai įvairus, nes šiuose regionuose

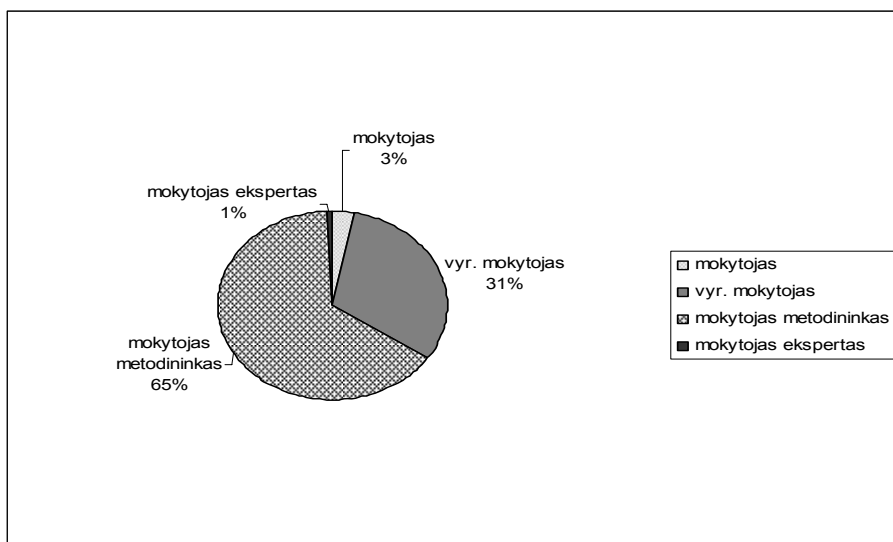
yra tik 5 gimnazijos (Lietuva. Švietimas regionuose. Mokytojai – 2006), iš kurių 3 yra miestuose, o likusios – miesteliuose.

Apklausoje dalyvavo 88 % (N- 186) pedagogių moterų ir 12 % (N- 26)–vyrų (žiūrėti 5 paveikslą).



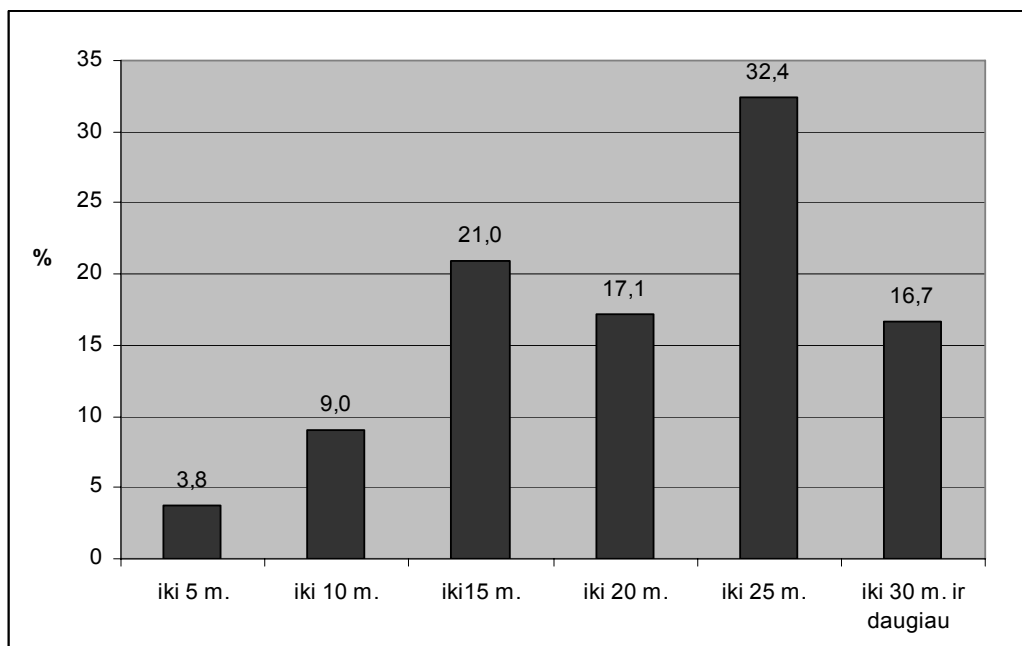
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=210)

Analizuojant apklausoje dalyvavusių respondentų pedagoginę kvalifikacinę kategoriją, matome (žiūrėti 6 paveikslą), kad apklausoje daugiausiai dalyvavo turintys mokytojo metodininko pedagoginę kvalifikaciją (65%). Trečdalis respondentų (31%) turėjo vyr. mokytojo kvalifikacinę kategoriją. Mažiausiai apklausoje dalyvavo mokytojo eksperto (1%), nors panašiai ir mokytojo (3 %) kvalifikacinę kategoriją turinčių respondentų. Taip yra todėl, kad reikalavimai gimnazijos pedagogams yra atitinkama (pageidautina mokytojo metodininko) pedagoginė kvalifikacija. Gimnazijoje dirbantys mokytojai privalo turėti universitetinio lygmens aukštąjį išsilavinimą. Kaip teigiama gimnazijos koncepcijoje, gimnazijos mokytojui svarbu gebėti naudotis naujausiomis informacijos technologijomis. Jis turėtų būti pasirengęs mokyti 2-3 to paties dalyko arba skirtingų dalykų kursus, lanksčiai taikyti įvairius mokymo metodus (Gimnazijos koncepcija. Švietimo ir mokslo ministro 1999 05 14 įsakymas. Nr. 655).



6 pav. Respondentų pedagoginė kvalifikacija (N=210)

Grupuojuant respondentus pagal pedagoginio darbo stažo grupes, apklausoje daugiausiai dalyvavo pedagogai šį darbą dirbantys iki 25 metų. (32,4 %), mažiausiai iki 5 metų (3,8 %). Visa respondentų pedagoginio darbo stažo skalė pateikiama 6 paveiksle.

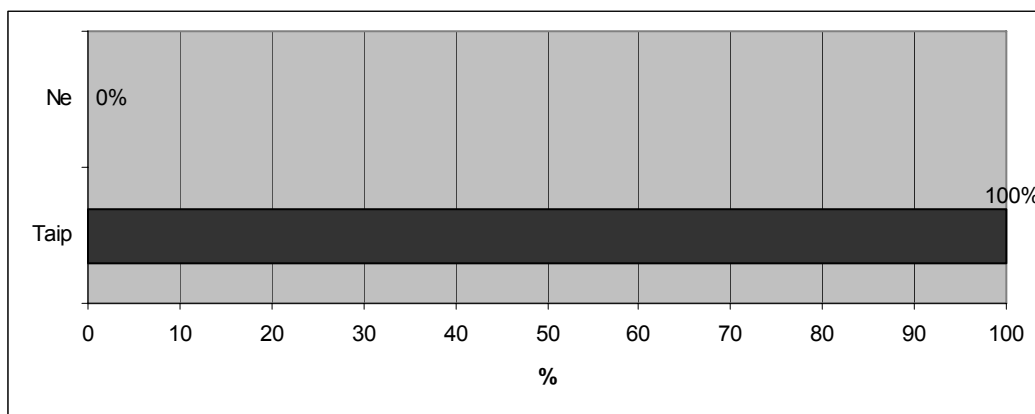


7 pav. Pedagogų darbo stažas (N=210)

Analizuodami gautus rezultatus matome, kad gimnazijos pedagogų vyrauja nuo 20 iki 25 metų darbo stažą turintys pedagogai. Tai nemažas laiko tarpas, kuris įrodo, kad dirbantys pedagogai turi daug sukauptos patirties ir aukštas pedagogines kvalifikacijas, kas gali garantuoti kokybišką ugdymą. Rezultatai rodo, kad gimnazijos, kaip ir daugumoje šiandienos švietimo

įstaigų nevilioja jaunų specialistų (tik 3,8 % dirba pedagogų turinčių darbo stažą iki 5 metų). Galime daryti hipotetines prielaidas, kad tokius rezultatus įtakoja jaunų specialistų menkas darbo užmokestis bei jų emigracija į kitas užsienio šalis. Taip pat tai gali būti prielaida susidaryti ir konservatyvesniam požiūriui į švietimo kaitos procesą bei edukacinių novacijų diegimą, nes vyresnio amžiaus žmonėms yra sunkiau priimti pokyčius, įsijungti į juos persiorientuoti, ir aktyviai dalyvauti novacijų diegimo procese.

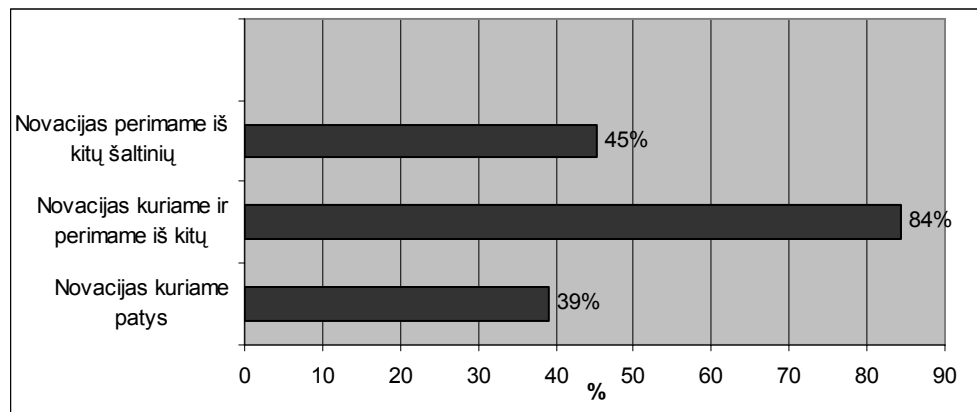
Vienas iš anketos klausimyno blokų buvo skirtas išsiaiškinti, ar pedagogai diegia savo pedagoginėje veikloje edukacines novacijas ir kokias, kokie yra jų šaltiniai. Apdorojus tyrimo duomenis išryškėjo, kad 100 % (žiūrėti 8 paveikslą) pedagogų nuomone diegia edukacines novacijas. Gimnazijų pedagogai yra jau pripratę prie pokyčių bei edukacinių novacijų sklaidos, nes jie nuolat turi atlikti įvairius tyrimus, taikyti naujus mokymo metodus, bei diegti kitas edukacines novacijas, kol yra patenkinami, gimnazijos statusą atitinkantys reikalavimai. Taip pat nuolatinė kaita yra būtina, kad aukštas lygis būtų išlaikytas.



8 pav. Edukacinių novacijų diegimas (N=210)

Lyginant su anksčiau, tai yra 2002 metais atliktais V. Tumėnienės tyrimų rezultatais (85,4% pedagogų nuomone diegia novacijas, 2,9% –nediegia ir 11,7% – nepateikė jokios nuomonės.), matome, kad padėtis pagerėjo. Novacijų diegimas tampa savaime suprantamu dalyku, dirbant pedagoginį darbą. Pedagogai supranta, kad informacinės visuomenės bei technologijų amžiuje, novacija tampa sėkmės raktu (Tumėnienė, Janiūnaitė, 2002).

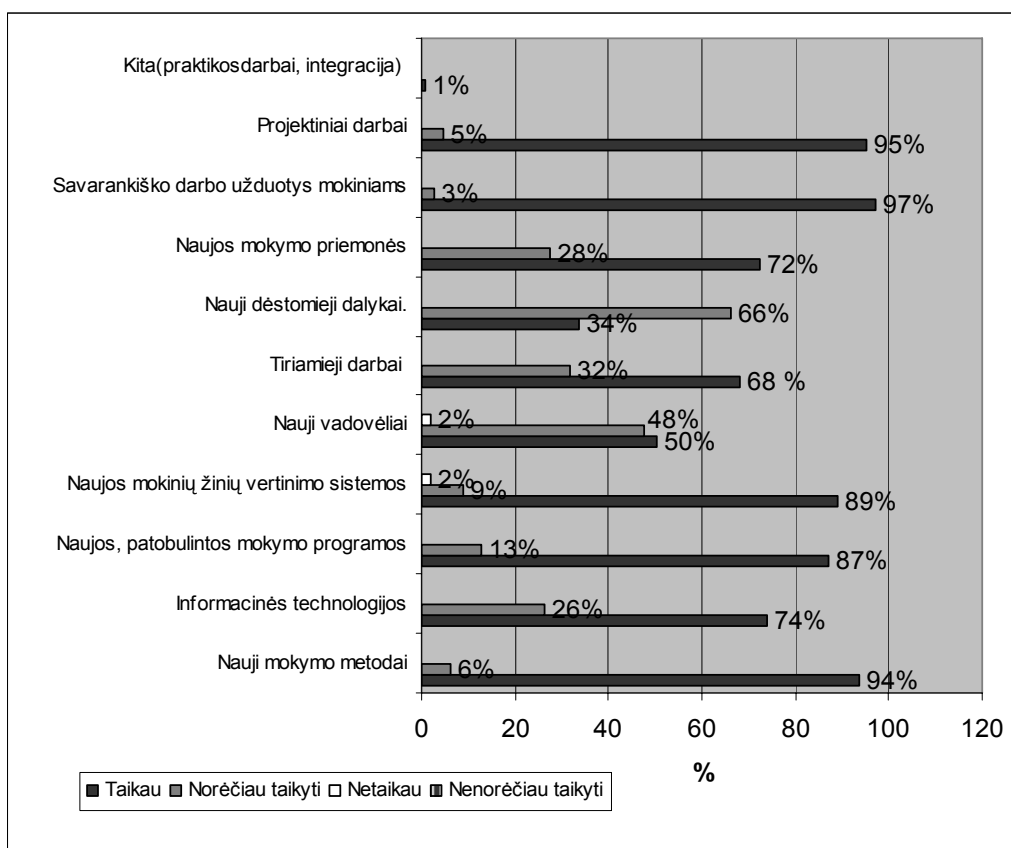
Pažymėdami edukacinių novacijų šaltinius, 45% pedagogų nurodė, jog novacijas diegia perimdami iš kitų šaltinių. Tuo tarpu didžioji dalis – 84% respondentų teigia, kad novacijas kuria patys ir perima iš kitų (pvz., literatūros, bendravimo su kolegomis, įvairių seminarų ir kt.) šaltinių. Nemaža dalis respondentų - 39% novacijas kuria patys (žiūrėti 9 paveikslą).



9 pav. Edukacinių novacijų diegimo šaltiniai (N=210)

Lyginant su Tumėnienės (Janiūnaitė, 2004) gautais rezultatais, pastebėtinas didelis skirtumas tarp atsakymų „Novacijas kuriame ir perimame iš kitų“ (beveik dvigubai mažesnis respondentų, pasirinkusių šį variantą, procentas - 47% ). Taip pat skirtumas išryškėja ir lyginant varianto „Novacijas kuriame patys“ pasirinkimų procentinę išraišką. Tumėnienės atkiltas tyrimas parodė, jog tik 4 % respondentų pasirinko šį variantą, tai yra beveik dešimt kartų mažiau nei dabar atliktame tyrime (39 %). Tokie tyrimų rezultatų skirtumai leidžia daryti hipotetines prielaidas, kad šiandienos gimnazijos pedagogai teigiamai vertindami pokyčių ir edukacinių novacijų diegimo procesą, bei jame dalyvaudami, priimdami tai kaip savaime suprantamą imasi daugiau iniciatyvos ieškodami naujų galimybių ir būdų, kaip pakeisti ugdymo procesą, kad jis būtų patrauklus ir priimtinas abiem šalims (pedagogui ir ugdytiniui).

Tyrime siekiama išsiaiškinti, kokias edukacines novacijas gimnazijos pedagogai dažniausiai taiko arba, jei to nedaro, tai kokias norėtų taikyti. Buvo pateiktos edukacinės novacijos (pagal Janiūnaitę, 2004), kurias pedagogai turėjo pažymėti. Gauti rezultatai pateikti 10 paveiksle.



10 pav. **Pedagogų nuomonės apie edukacines novacijas, kurias jie taiko reitingas (N=210)**

Iš gautų rezultatų matome, kad gimnazijos pedagogai dažniausiai taiko projektinius darbus (95%), savarankiško darbo užduotis mokiniams (97%), naujus mokymosi metodus (94%), naujas žinių vertinimo sistemas (89%), bei naujas patobulintas mokymo programas (87%).

Renkantis diegiamas novacijas, pedagogams buvo paliktas vienas atviras klausimas „Kita“ šiame bloke, kur reikėjo įrašyti diegiamas novacijas, kurios dar nebuvo paminėtos. 1% respondentų pasirinko šį variantą įrašydami tokius teiginius kaip: „praktikos darbai“ bei „integracija“.

Atlikus koreliacinę analizę buvo nustatyti ryšiai tarp teiginių (diegiamų edukacinių novacijų). Esminiai ryšiai nustatyti tarp teiginių „Nauji mokymo metodai“ ir „Naujos mokinių žinių vertinimo sistemos“ (koreliacijos koeficientas - 0,492), „Naujos, patobulintos mokymo programos“ ir „Naujos mokymo priemonės“ (koreliacijos koeficientas - 0,495), „Naujos, patobulintos mokymo programos“, „Kita - integracija ir praktikos darbai“ (koreliacijos koeficientas - 0,495). Daugumos teiginių tarpusavio koreliacijos ryšys yra labai silpnas arba visai nenustatytas. Taip pat labai stiprus ryšys koreliacijos lentelėje (žiūrėti 6 lentelę 3 priede) tarp teiginių nenustatytas. Tai rodo, kas visos edukacinės novacijos gali būti diegiamos atskirai, vienos kitų neįtakodamos.



Anketinės apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti pedagogų požiūrį į novacijų diegimą savo veikloje. Atliekant faktorinę analizę, naudotas principinių komponentių metodas ir VARIMAX rotacija.

Pedagogų vertinimui pateikti 18 teiginių buvo ekstrahuoti į 6 faktorių modelį (žiūrėti 1 lentelę).

1 lentelė

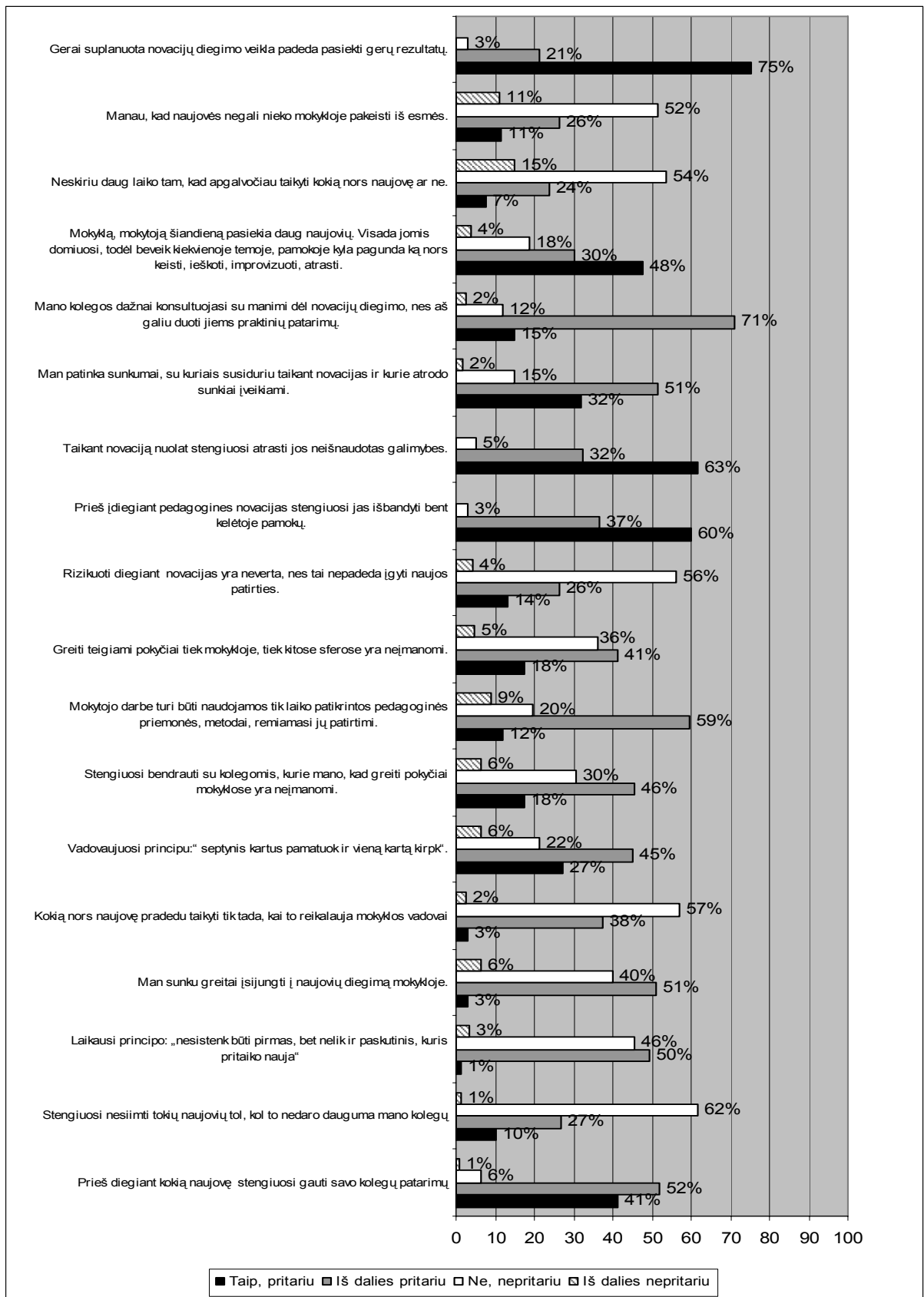
### Pedagogų požiūrio į novacijų diegimą savo veikloje faktorinės analizės rezultatai

| Teiginių formuluočių  | Faktoriaus numeris | Faktoriinių svorių reikšmės |
|---|--------------------|-----------------------------|
| 1. Prieš diegiant kokią naują stengiuosi gauti, savo kolegų patarimų.   | 1                  | 0,72                        |
| 2. Stengiuosi nesimti tokių naujovių tol, kol to nedaro dauguma mano kolegų.  |                    | 0,60                        |
| 3. Laikau principo: „nesistenk būti pirmas, bet nelik ir paskutinis, kuris pritaiko nauja“.   |                    | 0,76                        |
| 4. Man sunku greitai įsijungti į naujovių diegimą mokykloje.  |                    | 0,74                        |
| 5. Kokią nors naują pradėdama taikyti tik tada, kai to reikalauja mokyklos vadovai.   |                    | 0,55                        |
| 6. Vadovaujuosi principu: „septynis kartus pamatuok ir vieną kartą kirpk“.  |                    | 0,75                        |
| 7. Stengiuosi bendrauti su kolegomis, kurie mano, kad greiti pokyčiai mokyklose yra neįmanomi.  | 2                  | 0,73                        |
| 8. Mokytojo darbe turi būti naudojamos tik laiko patikrintos pedagoginės priemonės, metodai, remiamasi jų patirtimi.  |                    | 0,79                        |
| 9. Greiti teigiami pokyčiai tiek mokykloje, tiek kitose sferose yra neįmanomi.  |                    | 0,57                        |
| 10. Rizikuoti diegiant novacijas yra neverta, nes tai nepadaidės įgyti naujos patirties.  |                    | 0,60                        |
| 11. Prieš įdiegiant pedagogines novacijas stengiuosi jas išbandyti bent kelėtoje pamokų.  | 3                  | 0,64                        |
| 12. Taikant novaciją nuolat stengiuosi atrasti jos neišnaudotas galimybes.  |                    | 0,69                        |
| 13. Man patinka sunkumai, su kuriais susiduriu taikant novacijas ir kurie atrodo sunkiai įveikiami.   |                    | 0,74                        |
| 14. Mano kolegoms dažnai konsultuojuosi su manimi dėl novacijų diegimo, nes aš galiu duoti jiems praktinių patarimų.  | 4                  | 0,64                        |
| 15. Mokyklą, mokytoją šiandieną pasiekia daug naujovių. Visada jomis domiuosi, todėl beveik kiekvienoje temoje, pamokoje kyla pagunda ką nors keisti, ieškoti, improvizuoti, atrasti. |                    | 0,75                        |
| 16. Neskiriu daug laiko tam, kad apgalvočiau taikyti kokią nors naują ar ne.  | 5                  | 0,71                        |
| 17. Manau, kad naujovės negali nieko mokykloje pakeisti iš esmės.   |                    | 0,73                        |
| 18. Gerai suplanuota novacijų diegimo veikla padeda pasiekti gerų rezultatų.  | 6                  | 0,48                        |

Ne visų faktorių statistinis tarpusavio ryšys yra aukštas (faktorinis svoris yra lygus arba didesnis už 0,6). Nors faktoriinių svorių reikšmės atspindi esminį ryšį, bet nerodo stiprios

koreliacijos su kitais į faktorių patekusiais teiginiais. Kompiuterio ekstrahuotuose faktoriuose susibūrė teiginiai, atspindintys Rogers (pagal Janiūnaite 2004) išskirtus pedagogų – novacijų diegėjų tipus. Į pirmąjį faktorių patekę teiginiai atspindi pedagogų- ankstyvosios daugumos ir iš dalies – ankstyvųjų diegėjų požiūrį. Antrame faktoriuje ekstrahuoti pirmieji trys teiginiai turintys pakankamą tarpusavio koreliaciją, atspindi atsiliekančiųjų požiūrius. Trečiame ir ketvirtame faktoriuose sugrupuoti pedagogams – novatoriams ir ankstyviesiems diegėjams būdingi požiūriai, kuriuose taip pat yra pakankamas tarpusavio koreliaciją ryšys. Penktajame faktoriuje, taip pat turintys pakankamą tarpusavio koreliacijos ryšį, sujungti ankstyvosios ir vidurinėsios daugumos, o šeštajame - pedagogų novatorių požiūriai.

Atsižvelgiant į faktorinės analizės rezultatus, galima teigti, jog tarp gimnazijos pedagogų praktikoje retai egzistuoja „gryni“ pedagogų novacinės veiklos tipai, nes gimnazijos pedagogų požiūriai į tam tikras konkrečias novacijas gali būti labai varijuoti, priklausomai nuo jų asmeninės patirties, bei kitų (vidinių ir išorinių) veiksnių. Pedagogų požiūrių įvairovė, gerai atspindi ir 11 paveiksle pavaizduotame pedagogų požiūrio į novacijų diegimą savo veikloje procentinėje išraiškoje.



11 pav. Gimnazijos pedagogų požiūris į novacijų diegimą savo veikloje (N=210)

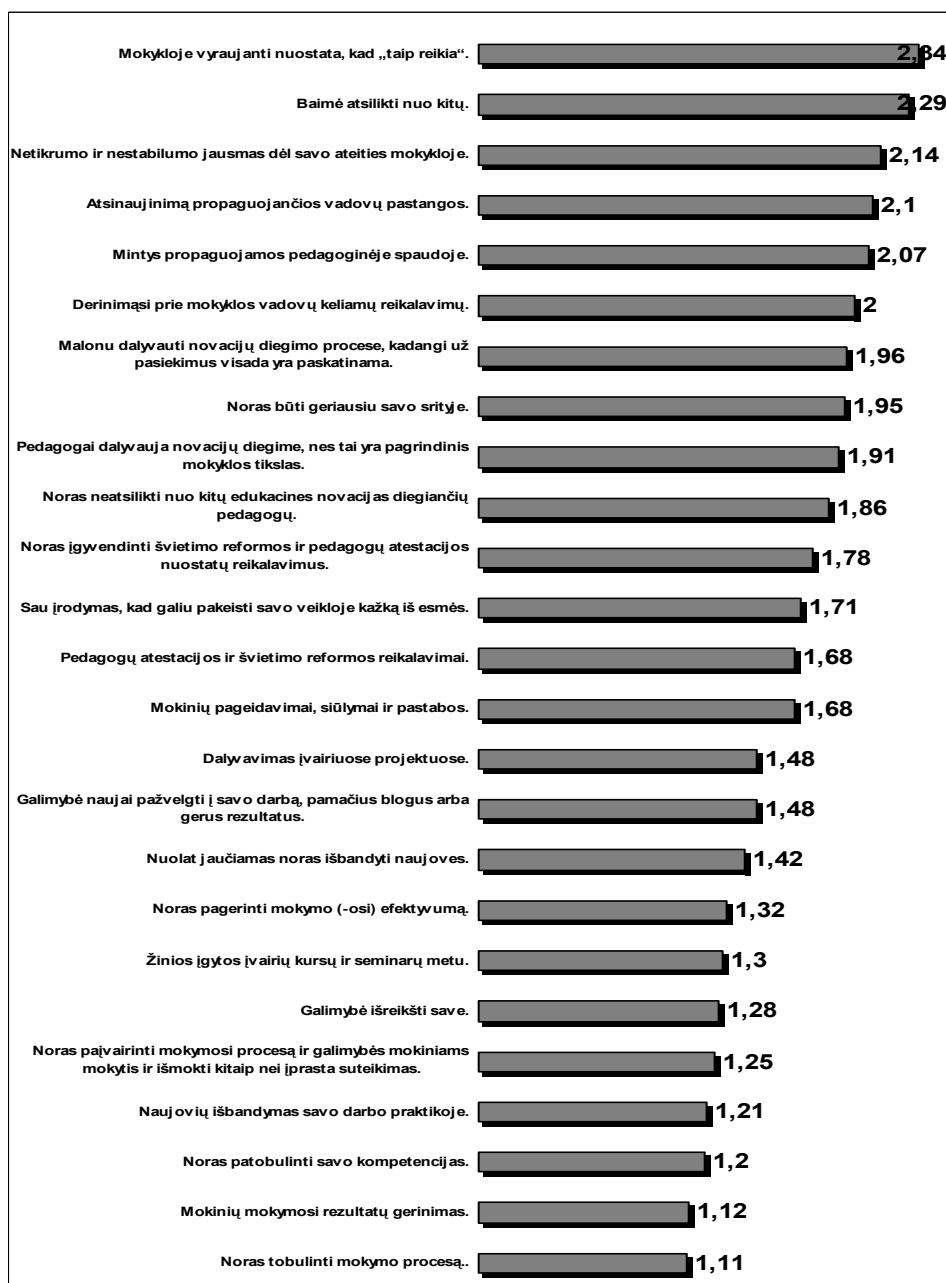
Iš 11 paveiksle pateiktų duomenų galima spręsti, kad dauguma gimnazijos pedagogų vertindami novacijų diegimo procesą savo veikloje mano, jog „gerai suplanuota novacijų

diegimo veikla padeda pasiekti gerų rezultatų“ (teigiamai vertino - 75% respondentų). Pedagogai „taikydami edukacines novacijas, stengiasi atrasti jos neišnaudotas galimybes“ (teigiamai vertino- 63% respondentų). Taip pat mano, kad „rizikuoti diegiant novacijas yra neverta, nes tai nepadeda įgyti patirties“ (neigiamai vertino- 56% respondentų) bei nepasiduoda daugumos nuomonei ir teiginį „stengiuosi nesiimti tokių naujovių tol kol to nedaro dauguma mano kolegų“ vertino neigiamai (neigiamai vertino- 62% respondentų).

Tyrimo buvo stengiamasi išsiaiškinti kaip pedagogai vertina novacinės veiklos tikslus ir motyvus. Analizuojant gimnazijos pedagogų nuomones šiais aspektais, duomenys buvo nagrinėjami taikant aprašomosios statistikos metodus. Nuomonių aritmetinis vidurkis ir standartinis nuokrypis skaičiuojami siekiant išskirti, kurių tikslų ir motyvų požiūriu pedagogų pasirinkimai buvo vieningiausi. Tie tikslai ir motyvai, kuriuos renkantys pedagogų nuomonės aritmetinis vidurkis buvo santykinai didžiausias, o standartinis nuokrypis – santykinai mažiausias, yra laikom kaip pakankamai vieningai respondentų vertinami. Gimnazijos pedagogų požiūrio reitingas pateiktas 12 paveiksle.

Iš gautų rezultatų matome, kad vieningiausiai gimnazijos pedagogai rinkosi tokius motyvus kaip, mokykloje vyraujanti nuostata, kad taip reikia ( $X=2,34$ ,  $SD=0,71$ ), baimė atsilikti nuo kitų ( $X=2,29$ ,  $SD=0,92$ ), netikrumo ir nestabilumo jausmas, dėl savo ateities mokykloje ( $X=2,14$ ,  $SD=0,81$ ), atsinaujinimą propaguojančios vadovų pastangos ( $X=2,1$ ,  $SD=0,78$ ), mintys propaguojamos pedagoginėje spaudoje ( $X=2,07$ ,  $SD=0,79$ ), derinimasis prie mokyklos vadovų keliamų reikalavimų ( $X=2$ ,  $SD=0,61$ ), malonu dalyvauti novacijų diegimo procese, kadangi už pasiekimus visada yra paskatinam ( $X=1,96$ ,  $SD=6,66$ ). Šių teiginių populiarumas rodo, kad pedagogai naujovių imasi dėl išorinės motyvacijos ir tikslų, bei yra piktnaudžiaujama naudojant spaudimą (strategija „iš viršaus į apačią“) imtis edukacinių novacijų diegimo.

Motyvai ir tikslai, orientuoti į didaktinį procesą, mokinių ir mokymosi rezultatus, atspindintys vidinę pedagogų motyvaciją bei tikslus, išreiškiantys vidines paskatas tobulėti bei atsinaujinti buvo visiškai nepopuliarūs. Noras tobulinti mokymo procesą ( $X=1,11$ ,  $SD=0,31$ ), mokinių mokymosi rezultatų gerinimas ( $X=1,12$ ,  $SD=0,4$ ), noras patobulinti savo kompetencijas ( $X=1,2$   $SD=0,41$ ), naujovių išbandymas savo darbo praktikoje ( $X=2$ ,  $SD=0,61$ ).



12 pav. **Pedagogų nuomonės, renkantis jiems būdingus novacinės veiklos tikslus ir motyvus reitingas (X, N=210)**

Lyginat su ankstesniais V. Tumėnienės (Janiūnaitė 2004) ir R. Kontautienės (2004)) tyrimuose gautais rezultatais (pedagogų nuomonės aritmetinio vidurkio X reitingus, pastebime visiškai priešingas tendencijas. Ankstesnis tyrimas parodė, kad pedagogai novacijų imasi dėl vidinių paskatų, noro dirbti kitaip, siekti geresnio mokymo efekto, geresnių mokinių rezultatų bei mokyklose nėra piktnaudžiaujama naudojant spaudimą imtis naujovių. Dėl tokių tyrimų rezultatų skirtumų, galime daryti hipotetines prielaidas, kad prieštarigus tyrimo rezultatus įtakojo esamas laikotarpis ir susidariusi politinė situacija taip pat ir demografinės problemos (pedagogų streikai, menkas pedagogų vertinimas, vis mažėjantis gimstamumas, emigracija ir kt.). Pedagogų požiūrio vertinant, novacinės veiklos tikslus ir motyvus procentinė išraiška pateikta 2 lentelėje

## Pedagogų nuomonės vertinant novacinės veiklos motyvus ir tikslus rezultatai

| MOTYVAI IR TIKSLAI<br><br>ATSAKYMAI  | TAIP,<br>skatina | Iš dalies<br>skatina | NE,<br>neskatina | Iš dalies<br>neskatina | Moda<br>Mo | Aritmetinis<br>vidurkis<br>X | Standar-<br>tinis<br>nuokry-<br>pis<br>SD |
|--|------------------|----------------------|------------------|------------------------|------------|------------------------------|---|
|  | %                | %                    | %                | %                      |            |                              |   |
| 1. Noras tobulinti mokymo procesą..  | 89               | 11                   | 0                | 0                      | 1          | 1,10                         | 0,31                                      |
| 2. Mokinių mokymosi rezultatų gerinimas.   | 89,5             | 8,1                  | 2,3              | 8                      | 1          | 1,12                         | 0,4                                       |
| 3. Noras pajvairinti mokymosi procesą ir galimybės mokiniams mokytis ir išmokti kitaip nei įprasta suteikimas. | 76,7             | 21,4                 | 1,9              | 0                      | 1          | 1,25                         | 0,47                                      |
| 4. Žinios įgytos įvairių kursų ir seminarų metu.   | 71               | 27,1                 | 1,9              | 0                      | 1          | 1,30                         | 0,5                                       |
| 5. Noras pagerinti mokymo (-osi) efektyvumą.   | 67,1             | 32,9                 | 0                | 0                      | 1          | 1,32                         | 0,47                                      |
| 6. Galimybė naujai pažvelgti į savo darbą, pamačius blogus arba gerus rezultatus.                              | 51,4             | 48,6                 | 0                | 0                      | 1          | 1,48                         | 0,5                                       |
| 7. Mokinių pageidavimai, siūlymai ir pastabos.   | 44               | 49,1                 | 3                | 4                      | 2          | 1,68                         | 0,73                                      |
| 8. Galimybė išreikšti save.  | 75,2             | 22,9                 | 0                | 1,9                    | 1          | 1,28                         | 0,56                                      |
| 9. Naujovių išbandymas savo darbo praktikoje.  | 79               | 20,5                 | 0,5              | 0                      | 1          | 1,21                         | 0,42                                      |
| 10. Pedagogų atestacijos ir švietimo reformos reikalavimai.  | 42,9             | 48,1                 | 7,1              | 1,9                    | 2          | 1,68                         | 0,69                                      |
| 11. Noras patobulinti savo kompetencijas.  | 80,5             | 19                   | 0,5              | 0                      | 1          | 1,2                          | 0,41                                      |
| 12. Nuolat jaučiamas noras išbandyti naujoves.   | 63,3             | 34                   | 1,9              | 1,4                    | 1          | 1,42                         | 0,60                                      |
| 13. Sau įrodytas, kad galiu pakeisti savo veikloje kažką iš esmės.   | 35,7             | 59                   | 3                | 2,3                    | 2          | 1,71                         | 0,61                                      |
| 14. Noras būti geriausiu savo srityje.   | 24,8             | 61                   | 8,1              | 6,1                    | 2          | 1,95                         | 0,75                                      |
| 15. Mokykloje vyraujanti nuostata, kad „taip reikia“.  | 10,5             | 48,1                 | 38,1             | 3,3                    | 2          | 2,34                         | 0,7                                       |
| 16. Derinimasi prie mokyklos vadovų keliamų reikalavimų.   | 17,1             | 66,7                 | 14,8             | 1,4                    | 2          | 2,0                          | 0,61                                      |
| 17. Dalyvavimas įvairiuose projektuose.  | 59,5             | 32,4                 | 8,1              | 0                      | 1          | 1,48                         | 0,64                                      |
| 18. Netikrumo ir nestabilumo jausmas dėl savo ateities mokykloje.  | 20               | 25,4                 | 20,5             | 7,1                    | 2          | 2,14                         | 0,81                                      |
| 19. Atsinaujinimą propaguojančios vadovų pastangos.  | 23,3             | 60                   | 9,5              | 7,2                    | 2          | 2,00                         | 0,78                                      |
| 20. Baimė atsilikti nuo kitų.  | 22,4             | 35,7                 | 31,9             | 10                     | 2          | 2,29                         | 0,92                                      |
| 21. Mintys propaguojamos pedagoginėje spaudoje.  | 21               | 57,6                 | 14,3             | 7,1                    | 2          | 2,07                         | 0,79                                      |
| 22. Noras įgyvendinti švietimo reformos ir pedagogų atestacijos nuostatų reikalavimus.                         | 41,4             | 44,3                 | 9,5              | 4,8                    | 2          | 1,77                         | 0,8                                       |
| 23. Noras neatsilikti nuo kitų edukacines novacijas diegiančių pedagogų.                                       | 34,3             | 51                   | 10               | 5,2                    | 2          | 1,86                         | 0,79                                      |
| 24. Malonu dalyvauti novacijų diegimo procese, kadangi už pasiekimus visada yra paskatinama.                   | 22,4             | 61                   | 14,8             | 1,8                    | 2          | 1,96                         | 0,66                                      |
| 25. Pedagogai dalyvauja novacijų diegime, nes tai yra pagrindinis mokyklos tikslas.                            | 22,4             | 66,7                 | 8,5              | 2,4                    | 2          | 1,90                         | 0,63                                      |

Iš lentelėje pateiktų duomenų galime spręsti, kad daugumo gimnazijos pedagogų edukacinių novacijų diegimo tikslas yra „mokinių mokymosi rezultatų gerinimas“ (89,5%), bei „noras tobulinti mokymosi procesą“ (89%). Taip pat pedagogai tai daro skatinami „noro patobulinti savo pedagogines kompetencijas“ (80%). Ne ką mažiau juos motyvuoja ir noras išbandyti naujoves savo darbo praktikoje (79%) bei mokymosi džiaugsmo suteikimas

mokiniams, „noras pajvairinti mokymosi procesą ir galimybės mokiniams mokytis ir išmolti kitaip nei įprasta suteikimas“ (76,7%).

Kitu klausimyno bloku buvo siekiama išsiaiškinti gimnazijos pedagogų novacinės veiklos turinio elementų raišką. Buvo naudojama aprašomosios statistikos metodas, skaičiuojami aritmetinio vidurkio, standartinio nuokrypio ir moda rodikliai, paryškinantys pedagogų nuomonės vieningumą ir palankumą tam tikrų teiginių vertinimo atžvilgiu (žiūrėti 3 lentelę).

3 lentelė

### Pedagogų požiūrio vertinant veiklos turinio elementus rezultatai

| Novacinės veiklos turinio elementai<br>Atsakymai   | Teigiam-ai | Iš dalies teigiam-ai | Neigiam-ai | Iš dalies neigiam-ai | Aritmetinis vidurkis X | Moda Mo | Standartinis nuokrypis SD |
|--|------------|----------------------|------------|----------------------|------------------------|---------|---------------------------|
|  | %          | %                    | %          | %                    |                        |         |                           |
| 1. Naujos idėjos kaip pakeisti darbą pamokoje visada kyla tuomet, kai daug apie tai galvojate.   | 35.7       | 62.9                 | 0          | 1.4                  | 1.67                   | 2       | 0.55                      |
| 2. Stengiatės visada analizuoti klasėje kylančias problemas.   | 70.5       | 29.5                 | 0          | 0                    | 1.29                   | 1       | 0.45                      |
| 3. Taikote naujoves, apie kurias sužinojote dalyvaudama (-as) tarptautiniame projekte.   | 50         | 43                   | 4.3        | 2.4                  | 1.58                   | 1       | 0.68                      |
| 4. Jei nusprendžiate ką nors pakeisti savo veikloje, stengiatės išanalizuoti mokinių, kitų pedagogų nuomonę, įsitikinti, ar verta tai daryti.                            | 50         | 40                   | 3.3        | 7.1                  | 1.68                   | 1       | 0.84                      |
| 5. Naujų mokymo tobulinimo idėjų visada ieškau savyje.   | 36.7       | 60.5                 | 2.38       | 0.48                 | 1.66                   | 2       | 0.54                      |
| 6. Daug naujo ir realiai pritaikomo išgirstate seminaruose, paskaitose, kurias veda iš užsienio šalių atvykę pedagogai, mokslininkai. Šias idėjas pritaikote savo darbe. | 36         | 57                   | 6.2        | 1.4                  | 1.73                   | 2       | 0.63                      |
| 7. Praktikoje taikote naujoves, kurias sukūrėte pati (-s) (naują programą, mokymo metodiką ar pan.).   | 41.9       | 54.7                 | 0.95       | 2.38                 | 1.63                   | 2       | 0.62                      |
| 8. Jūs stengiatės iš anksto numatyti savo veiklą, kai imatės kokios nors novacijos.  | 72         | 27                   | 0.5        | 0.5                  | 1.29                   | 1       | 0.49                      |
| 9. Taikydama (-as) kokią nors naujovę, nuolatos apmąstote šią savo veiklą (pvz. dienoraštyje, užrašuose ir kt.).   | 50         | 34.8                 | 12.9       | 2.38                 | 1.67                   | 1       | 0.78                      |
| 10. Naujas darbo klasėje idėjas dažnai paskatina pedagoginėje spaudoje perskaitytos mintys.  | 37         | 37                   | 24         | 2.4                  | 1.91                   | 2       | 0.83                      |
| 11. Jums patrauklios naujovės, apie kurias sužinojote vizito užsienyje metu.   | 25.2       | 48.6                 | 24.3       | 1.9                  | 2.02                   | 2       | 0.75                      |
| 12. Pritaikius kokią nors novaciją ir praėjus tam tikram laikui, stengiatės įvertinti, kaip pakito mokinių mokymosi rezultatai, elgesys ar kt.                           | 61         | 37                   | 0.5        | 1.4                  | 1.42                   | 1       | 0.58                      |
| 13. Jūs su malonumu dalinatės savo patirtimi su kolegomis: vedate seminarus, atviras pamokas, dalinatės patarimus.   | 60         | 34                   | 3.3        | 3.3                  | 1.50                   | 1       | 0.72                      |
| 14. Jums patinka seminarai, paskaitos ir kt. renginiai, kurios veda Lietuvos mokslininkai, nes juose sužinote daug naujų, praktikoje pritaikomų idėjų.                   | 59.5       | 34.3                 | 3.33       | 2.86                 | 1.49                   | 1       | 0.70                      |
| 15. Realizuojant edukacine novacija visos iškilusios problemos sprendžiamos laiku ir objektyviai.  | 31         | 61                   | 5.2        | 2.9                  | 1.80                   | 2       | 0.66                      |

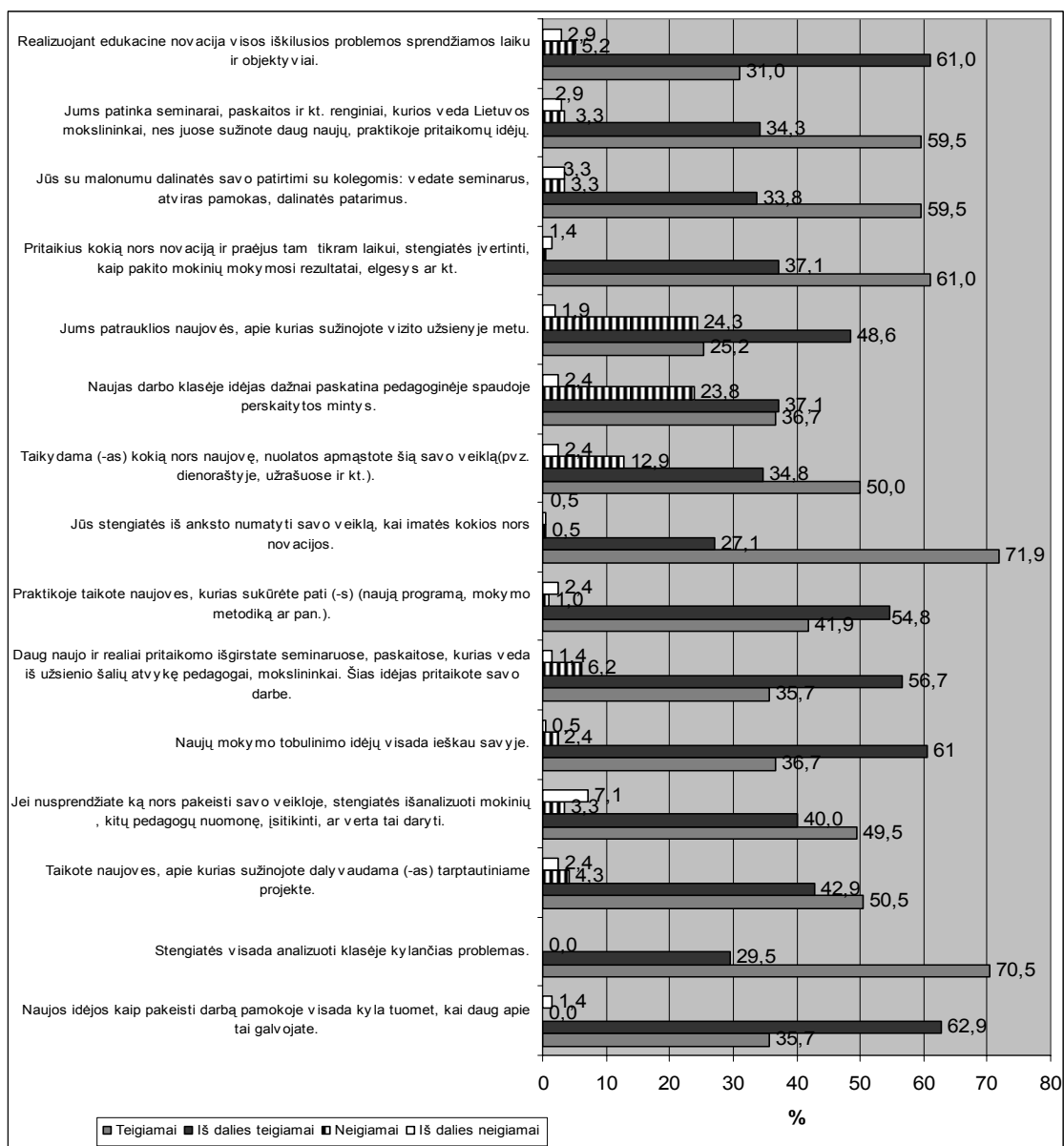
Kaip matyti iš 3 lentelėje pateiktų duomenų, teiginiai, atspindintys novacijų kūrimo ir perėmimo elementus, buvo vertinami palankiausiai ir vieningiausiai 11 ( $X=2,02$ ,  $SD=0,75$ ,  $Mo=2$ ), 10 ( $X=1,91$ ,  $SD=0,83$ ,  $Mo=2$ ), 6 ( $X=1,73$ ,  $SD=0,63$ ,  $Mo=2$ ). Pedagogų pritarimas 10, 11 ir 6 teiginiais parodo, kad didelė dalis tyrime dalyvavusių respondentų turėjo galimybę susipažinti su tam tikromis edukacinėmis novacijomis vizitų užsienyje metu bei nuolatos domisi naujausia pedagogine spauda, ir ten skleidžiamomis naujausiomis idėjomis. Taip pat daug naujo ir realiai pritaikomo išgirsta seminaruose, paskaitose, kurias veda iš užsienio šalių atvykę pedagogai, mokslininkai bei šias idėjas pritaiko savo darbe.

Reikia pastebėti, kad panašiai buvo vertinami ir kiti minėti pedagogų novacinės veiklos turinio elementus atspindintys teiginiai, tokie, kaip 4 ( $X=1,68$ ,  $SD=0,84$ ,  $Mo=1$ ), 5 ( $X=1,66$ ,  $SD=0,54$ ,  $Mo=2$ ) bei 9 ( $X=1,67$ ,  $SD=0,78$ ,  $Mo=1$ ). Iš to galima daryti prielaidą, kad dauguma tyrime dalyvavusių pedagogų analizuoja klasėje kylančias problemas (t.y. atlieka situacijos analizę prieš imantis naujovių) ir pritaikę naujoves, po tam tikro laiko įvertina pasekmes: mokinių mokymosi rezultatų, elgesio ar kitus pokyčius.

Teiginiai atspindintys pedagogo veiklos situacijos analizę praktikoje kylančių problemų sprendimo paieškos aspektu (2 teiginys,  $X=1,29$ ,  $SD=0,45$ ,  $Mo=1$ ), novacijos diegimo įvertinimą (12 teiginys,  $X=1,42$ ,  $SD=0,58$ ,  $Mo=1$ ) bei novacijų diegimo proceso planavimą (8 teiginys,  $X=1,29$ ,  $SD=0,96$ ,  $Mo=4$ ), buvo vertinami nepalankiai. Tačiau interpretuojant 1 teiginio reikšmes, galima daryti prielaidą, kad naujos idėjos kaip pakeisti darbą pamokoje pedagogams ateina į galvą apie tai daug mąstant ir galvojant.

Daugumą kitų 3 lentelėje pateiktų teiginių pedagogai vertino palankiai ( $Mo=1$  bei  $Mo=2$ ). Tai rodo, jog kiti novacinės veiklos turinio elementai yra įgyvendinami daugiau nei pusės tyrime dalyvavusių respondentų (žiūrėti 14 paveikslą).





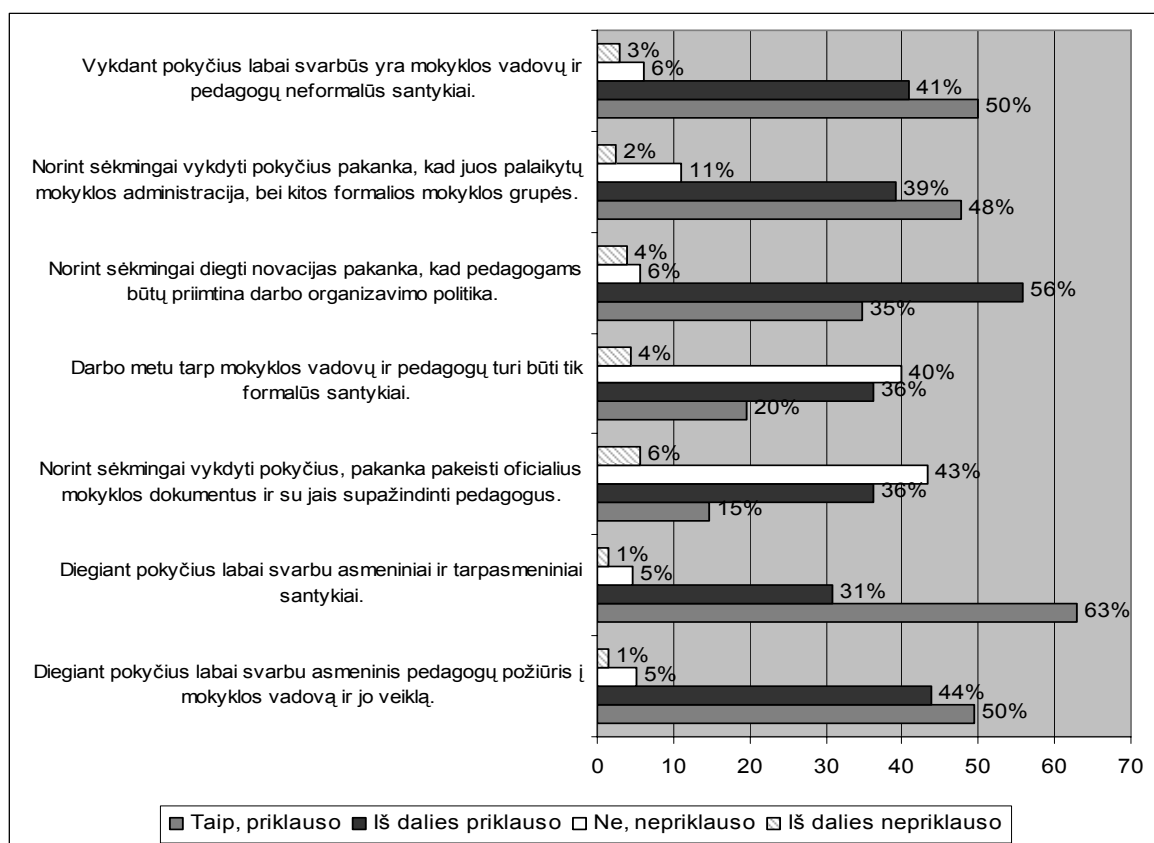
14 pav. Pedagogų požiūrio, vertinant novacinės veiklos turinio elementus skirstinys (N=210)

Iš 14 paveiksle pateiktų duomenų galima spręsti, kad dauguma gimnazijos pedagogų (71,9%) planuoja novacijų diegimo procesą, stengiasi visada analizuoti kylančias problemas (70,5%), dalyvauja novacijų sklaidoje, dalindamiesi patirtimi su kolegomis (59,5%), idėjų semiasi iš Lietuvos mokslininkų ir praktikų vedamuose seminaruose (59,5%) bei iš dalyvavimų tarptautiniuose projektuose (50,5%).

Naujų idėjų, novacijų šaltinių aspektu, šio tyrimo rezultatus tikslinga palyginti su Tumėnienės 2002 metais atliktų tyrimų rezultatais. Mokslininkė teigia, jog pedagogai pagrindiniu novacijų šaltiniu nurodo pedagoginę spaudą (58,5%) ir tik nedidelė dalis (21,6%) nurodo vizito į užsienį metu, parsivežtomis naujomis idėjomis. Apibendrinant galima teigti, kad šio tyrimo ir Tumėnienės 2002 (Janiūnaitė, 2004) pristatytų tyrimų rezultatai atspindi gana

skirtingas pedagogų nuomonių tendencijas. Šio tyrimo rezultatų kontekste respondentai parodė palankesnius organizuojamų užsienio mokslininkų kursų, seminarų, kaip naujovių šaltinių vertinimus, vizitų į užsienį metu bei dalyvaujant tarptautiniuose projektuose pasisemtas idėjas. Tai iš dalies galima motyvuoti tuo, kad pastaruoju metu ypač išaugo reikalavimai formaliai pedagogų kvalifikacijai, kur svarbus tobulinimosi etapas - kursai, seminarai, bei šiuo laikotarpiu rinką užkariavusių projektų sklaida.

Norint sužinoti kaip pedagogai vertina organizacijos aplinkos įtaka novacijų diegimo procese buvo pateiktas klausimų blokas, kurį sudarė 7 klausimai (žiūrėti 15 paveikslą).



15 pav. Organizacijos aplinkos įtakos vertinimas (N=210)

Analizuojant tyrimo rezultatus ryškėja, kad gimnazijų pedagogai, diegdami pokyčius, labai svarbia laiko neformalią organizacijos aplinką ir jos komponentus. Visų trijų teiginių apie neformalios aplinkos ir jos komponentų svarbą diegiant pokyčius atsakymų dažnis buvo nemažesnis negu 50%, o visų teiginių vertinimo Moda buvo 1 (Mo=1). Dažniausiai respondentai sutiko su teiginiais, kad vykdamt pokyčius: labai svarbūs asmeniniai ir tarpasmeniniai santykiai (teigiamai vertino 63%, iš dalies teigiamai 31% respondentų; labai svarbūs mokyklos vadovų ir darbuotojų neformalūs santykiai (teigiamai vertino 50%, iš dalies teigiamai- 41% respondentų); labai svarbus asmeninis pedagogo požiūris į mokyklos

vadovą ir jo veiklą (teigiamai vertino 50%, iš dalies teigiamai- 44% respondentų). Iš atsakymų galima daryti išvadą, kad gimnazijų pedagogai pokyčių procese akcentuoja vadovą kaip lyderį, kuris turi būti ne tik geras administratorius, bet ir patraukli asmenybė, gebanti sutelkti kolektyvą bei mokėti bendrauti ir neformalioje aplinkoje, neapsiribojant vien tik formaliais darbo santykiais.

Analizuojant atsakymus į klausimus apie formalios organizacijos ir jos komponentų svarbą diegiant pokyčius, galima pastebėti, kad pedagogai šią aplinką nelaiko labai svarbia. Tik vienas iš keturių teiginių (norint sėkmingai vykdyti pokyčius, pakanka, kad mokykloje būtų mokytojams priimtina darbo organizavimo politika), akcentuojančių formalią organizacijos aplinką ir jos komponentus, buvo paminėtas daugiau negu 50% (teigiamai vertino 35%, iš dalies teigiamai 56% respondentų). Tokie rezultatai tuo tarsi pabrėžia, kad vienas iš svarbiausių faktorių yra žmogiškasis. Panašiai vertinamas ir dar vienas formalios aplinkos komponentas –norint sėkmingai diegti novacijas pakanka, kad juos palaikytų mokyklos administracija, bei kitos formalios mokyklos grupės- teigiamai vertino 48%, iš dalies teigiamai 39% respondentų.

Vertinant kitus teiginius, vyrauja neigiami atsakymai ( $M_o = 3$ ). Įdomu, kad net 43% respondentų paminėjo, jog pokyčių sėkmės nelemia oficialių mokyklos dokumentų pakeitimai bei pedagogų supažindinimas su jais. Taigi galima teigti, kad gimnazijų pedagogai mano, jog diegiant pokyčius sėkmės galima tikėtis tada, kai bus palaikymas iš neformalių organizacijos aplinkos komponentų. Tai tik patvirtina analizuotoje mokslinėje literatūroje aptiktus teiginius, kad pokyčio sėkmė priklauso nuo to, kaip giliai pokytis įsiskverbs į neformalią organizacijos aplinką ir palies jos neformalius komponentus.

Atlikus organizacijos aplinkos, diegiant pokyčius, svarbos kategorijų faktorinę analizę, buvo gauti tokie rezultatai (žiūrėti 4 lentelę).

4 lentelė

Pedagogų požiūris į organizacijos aplinkos ir jos komponentų svarbą (faktorinės analizės rezultatai)

| Novacijų diegimo sėkmės elementai  | Faktoriaus numeris | Faktorinių svorių reikšmės |
|--|--------------------|----------------------------|
| 1. Diegiant pokyčius labai svarbu asmeninis pedagogų požiūris į mokyklos vadovą ir jo veiklą.                            | 1                  | 0,87                       |
| 2. Diegiant pokyčius labai svarbu asmeniniai ir tarpasmeniniai santykiai.  |                    | 0,83                       |
| 3. Norint sėkmingai vykdyti pokyčius, pakanka pakeisti oficialius mokyklos dokumentus ir su jais supažindinti pedagogus. |                    | 0,76                       |

|  | 4 lentelės tęsinys |      |
|--|--------------------|------|
| 4. Darbo metu tarp mokyklos vadovų ir pedagogų turi būti tik formalūs santykiai.   | 2                  | 0,72 |
| 5. Norint sėkmingai diegti novacijas pakanka, kad pedagogams būtų priimtina darbo organizavimo politika.                       | 3                  | 0,35 |
| 6. Norint sėkmingai vykdyti pokyčius pakanka, kad juos palaikytų mokyklos administracija, bei kitos formalios mokyklos grupės. | 4                  | 0,53 |
| 7. Vykdam pokyčius labai svarbūs yra mokyklos vadovų ir pedagogų neformalūs santykiai.   |                    | 0,68 |

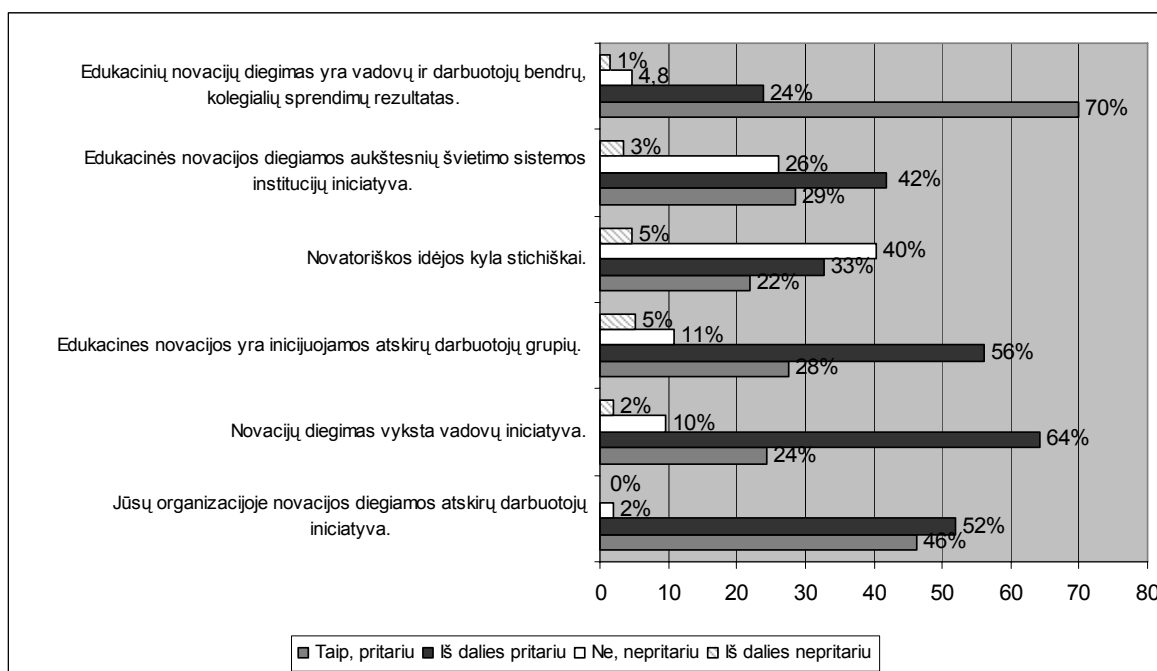
Labai įdomi yra organizacijos aplinkos ir jos komponentų svarbos faktorizacija.

- *Pirmasis faktorius* parodo asmeninių santykių svarbą. Vykdam pokyčius nepakanka ir nėra taip svarbu pakeisti oficialius mokyklos dokumentus. Pokyčio sėkmę daugiau lems asmeniniai ir tarpgrupiniai santykiai.
- *Antras faktorius* parodo vadovų ir pedagogų santykius organizacijoje. Jeigu vadovas mokykloje tvarkosi gerai, jo požiūris į darbuotojus darbo metu yra oficialus, ir reali valdžia yra jo pusėje, tai neformalios opozicinės grupės neturi didelės įtakos ir pokyčiai nesukels ypatingų nemalonumų.
- *Trečiąjį faktorius* rodo didelę darbo organizavimo politikos svarbą ir įtaką novacijų diegimo procese. Jeigu mokykloje yra pedagogams priimtina novacijų diegimo organizavimo forma, tai galima tikėtis sklandžios novacijų diegimo proceso eigos.
- *Ketvirtas faktorius* akcentuoja gerus vadovo santykius tiek su formaliomis grupėmis mokykloje, tiek ir neformalius santykius su pedagogais.

Visi šie faktoriai nusako ir vadovų darbo organizavimo formas. Kategorijos, priklausančios tam pačiam faktoriui, yra statistiškai susijusios, stiprūs koreliaciniai ryšiai.

Tolimesnėje tyrimo eigoje buvo labai svarbu išsiaiškinti gimnazijos požiūrį į tai kas inicijuoja novacijų diegimo valdymą. Buvo pateiktas klausimų blokas susidedantis iš 6 teiginių (žiūrėti 16 paveikslą).

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad novacijų diegimas yra bendras, vadovų ir darbuotojų kolegialių sprendimų rezultatas (teigiamai vertino 70%, iš dalies teigiamai- 24% respondentų).



16. pav. Novacijų inicijavimas (N=210)

Tenka pastebėti, kad nemažai iniciatyvos, naujovių įdiegimui ir valdymui, imasi pačios organizacijos darbuotojai individualiai (teigiamai vertino 46%, iš dalies teigiamai- 52% respondentų). Taip pat dauguma gimnazijos pedagogų iš dalies pritaria nuomonei, kad novacijų diegimo funkciją, kaip iniciatorių, privalo atlikti mokyklos vadovas (teigiamai vertino 24%, iš dalies teigiamai- 64% respondentų) bei atskirų darbuotojų grupių (teigiamai vertino 28%, iš dalies teigiamai- 56% respondentų). Galima daryti prielaidą, jog pedagogai supranta pokyčių svarbą mokykloje, tiksliai žino savo siekius inicijuodami ir vykdydami pokyčius organizacijose.

Reikia pastebėti, kad šiame tyrime gauti rezultatai dar kartą patvirtina Cibulsko ir Janiūnaitės (2003) atlikto tyrimo, su bendrojo lavinimo mokyklų vadovais, rezultatus ir išvadą, kad „vadovai, diegdami pokyčius svarbia laiko neformalią mokyklos aplinką ir jos komponentus“. Akcentuoja, kad pokyčiai išsiskverbs ir į neformalią aplinką. Ypač pabrėžiama asmeninių ir tarpasmeninių santykių svarba, asmeninis pedagogų požiūris į vadovą ir jo veiklą bei neformalus santykiai“ (Cibulskas G., Janiūnaitė B., 2003). Džiugu, kad atlikus šį tyrimą ne su mokyklų vadovais, o su gimnazijų pedagogais yra gauti tokie pat rezultatai.

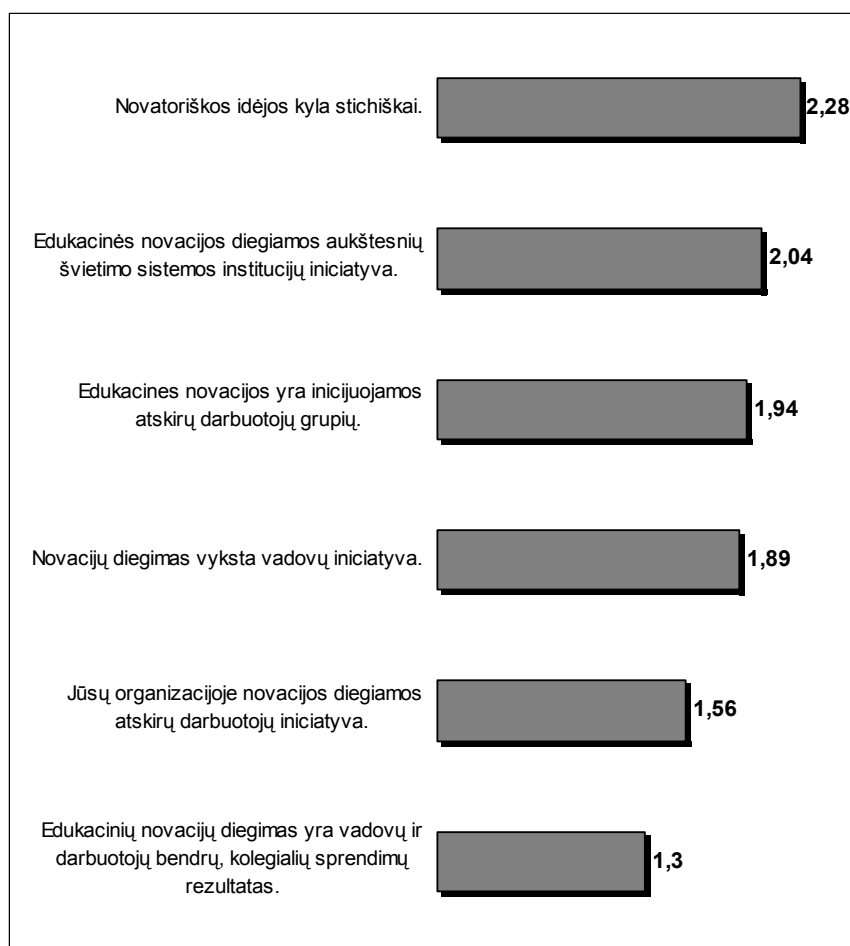
Stengiantis išsiaiškinti pedagogų nuomonės vieningumą ir palankumą tam tikrų teiginių vertinimo atžvilgiu buvo naudojama aprašomosios statistikos metodas, skaičiuojami aritmetinio vidurkio, standartinio nuokrypio ir moda rodikliai (žiūrėti 5 lentelę).

## Pedagogų požiūris renkantis edukacinių novacijų inicijavimo šaltinius

| <b>Teiginiai</b>  | <b>TAIP<br/>pritari<br/>u</b> | <b>Iš<br/>dalies<br/>pritari<br/>u</b> | <b>NE<br/>neprita<br/>-riu</b> | <b>Iš<br/>dalies<br/>neprita<br/>-riu</b> | <b>Aritme<br/>tinis<br/>vidur-<br/>kis<br/>X</b> | <b>Moda<br/>Mo</b> | <b>Standa<br/>r-tinis<br/>nuokry<br/>-pis<br/>SD</b> |
|---|-------------------------------|--|--------------------------------|---|--|--------------------|--|
|   | <b>%</b>                      | <b>%</b>                               | <b>%</b>                       | <b>%</b>                                  |  |                    |  |
| 1. Jūsų organizacijoje novacijos diegiamos atskirų darbuotojų iniciatyva.                         | 46,2                          | 51,9                                   | 1,9                            | 0   | 1,56   | 2                  | 0,53   |
| 2. Novacijų diegimas vyksta vadovų iniciatyva.  | 24                            | 64                                     | 9,5                            | 1,9                                       | 1,89   | 2                  | 0,63   |
| 3. Edukacines novacijos yra inicijuojamos atskirų darbuotojų grupių.                              | 27,6                          | 56,2                                   | 11                             | 5,24                                      | 1,94   | 2                  | 0,77   |
| 4. Novatoriškos idėjos kyla stichiškai.   | 21,9                          | 32,9                                   | 40,5                           | 4,76                                      | 2,28   | 3                  | 0,86   |
| 5. Edukacinės novacijos diegiamos aukštesnių švietimo sistemos institucijų iniciatyva.            | 28,6                          | 41,9                                   | 26,2                           | 3,33                                      | 2,04   | 2                  | 0,82   |
| 6. Edukacinių novacijų diegimas yra vadovų ir darbuotojų bendrų, kolegialių sprendimų rezultatas. | 70,                           | 23,8                                   | 4,77                           | 1,43                                      | 1,3  | 1                  | 0,64   |

Kaip matyti iš 5 lentelėje pateiktų duomenų, teiginiai, atspindintys planuotą aukštesnių švietimo institucijų inicijuojamą novacijų diegimo procesą, buvo vertinami palankiausiai ir vieningiausiai: novatoriškos idėjos kyla stichiškai ( $X=2,28$ ,  $SD=0,86$ ,  $Mo=3$ ), edukacinės novacijos diegiamos aukštesnių švietimo sistemos institucijų iniciatyva ( $X=2,04$ ,  $SD=0,82$ ,  $Mo=2$ ). Tai dar kartelį patvirtina jau anksčiau aptartus tyrime gautus rezultatus, kad novacijų diegimo procesas yra kruopščiai planuojamas ir inicijuojamas naudojant „iš viršaus į apačią“ diegimo strategiją.

Teiginiai apibūdinantys, vadovų ar pavaldinių iniciatyvos pirmumą, edukacines novacijos yra inicijuojamos atskirų darbuotojų grupių ( $X=1,94$ ,  $SD=0,77$ ,  $Mo=2$ ), novacijų diegimas vyksta vadovų iniciatyva ( $X=1,89$ ,  $SD=0,63$ ,  $Mo=2$ ) respondentų vertinami pakankamai palankiai ir vieningai. Tokie teiginiai kaip: edukacinių novacijų diegimas yra vadovų ir darbuotojų bendrų, kolegialių sprendimų rezultatas ( $X=1,56$ ,  $SD=0,53$ ,  $Mo=2$ ) bei edukacinių novacijų diegimas yra vadovų ir darbuotojų bendrų, kolegialių sprendimų rezultatas ( $X=1,3$ ,  $SD=0,64$ ,  $Mo=2$ ) gimnazijos pedagogų vertinami nepalankiausiai. Teiginių populiarumas pavaizduotas 17 paveiksle.



17 pav. **Pedagogų nuomonės, renkantis edukacinių novacijų diegimo valdymo iniciatorius, reitingas, (X, N=210)**

Remdamasi tyrime dalyvavusių gimnazijos pedagogų požiūriu ir nuomone galime teigti, jog novacijų diegimas turėtų būti bendras, vadovų ir darbuotojų kolegialių sprendimų rezultatas ir šio proceso sėkmė priklauso nuo visų interesantų pusių (vadovų ir pedagogų). Dauguma pedagogų pozityviai žvelgia į novacinę veiklą ir siekia bendradarbiavimu veiksmingos kaitos. Gimnazijos pedagogų požiūrio į edukacinių novacijų diegimo proceso iniciatorius patektas 18 paveiksle 4 priede.

## IŠVADOS

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad:

1. Nepriklausomybės laikotarpiu Lietuvos švietimo sistemoje įvyko reikšmingi struktūriniai ir funkciniai pokyčiai. Pedagogai supranta šių pokyčių neišvengiamumą, pritaria edukacinių novacijų diegimo svarbai gimnazijose. Todėl tyrime iškelta hipotezė teigianti, kad gimnazijų pedagogai teigiamai vertina ir suvokia edukacinių novacijų diegimo svarbą, siekiant efektyvių ugdymo(-si) rezultatų ir tobulinant mokyklos veiklą pasitvirtino.
2. Novacijų diegimas, daugiausia inicijuojamas aukštesnių švietimo sistemos institucijų, mokyklose vyksta sėkmingai ir gimnazijų pedagogai diegimo procese dalyvauja aktyviai.
3. Gimnazijos pedagogai dažniausiai taiko projektinius darbus, savarankiško darbo užduotis mokiniams, naujus mokymosi metodus, naujas žinių vertinimo sistemas, bei naujas patobulintas mokymo programas.
4. Dažniausiai gimnazijose diegiamų novacijų šaltiniai yra pedagogų kūrybinis darbas bei perėmimas iš kitų šaltinių (pvz., literatūros, bendravimo su kolegomis, įvairių seminarų ir kt.) .
5. Tarp gimnazijos pedagogų praktikoje retai egzistuoja „gryni“ pedagogų novacinės veiklos tipai, nes gimnazijos pedagogų požiūriai į tam tikras konkrečias novacijas yra labai varijuoti, priklausomai nuo jų asmeninės patirties, bei kitų (vidinių ir išorinių) veiksnių.
6. Hipotezė teigianti, kad gimnazijų pedagogų požiūrį į edukacinių novacijų diegimą, sąlygoja psichologiniai, socialiniai, profesiniai veiksniai, pasitvirtino, nes gauti tyrimo rezultatai rodo kad gimnazijų pedagogai, diegdami pokyčius, labai svarbia laiko neformalią organizacijos aplinką ir jos komponentus. Novacijų diegimo procese sėkmės garantas – palaikymas sulaukiamas iš neformalių organizacijos aplinkos veiksnių. Pagrindiniai edukacinių novacijų diegimo motyvai, pedagogų požiūriu, yra - noras tobulinti mokymo procesą, mokinių mokymosi rezultatų gerinimas, noras pajvairinti mokymosi procesą ir galimybės mokiniams mokytis ir išmokti kitaip nei įprasta suteikimas, noras patobulinti savo kompetencijas.
7. Dauguma gimnazijos pedagogų planuoja novacijų diegimo procesą, stengiasi visada analizuoti kylančias problemas, dalyvauja novacijų sklaidoje, dalindamiesi patirtimi su kolegomis, idėjų semiasi iš Lietuvos mokslininkų ir praktikų vedamuose seminaruose. Reikia pabrėžti, kad išryškėjo palankesnis pedagogų vertinimas, renkantis novacijų šaltinius, tokius kaip: organizuojami užsienio mokslininkų kursai, seminarai, kaip naujovių šaltinių, vizitų į užsienį metu bei dalyvaujant tarptautiniuose projektuose pasisemtos idėjos.



8. Gimnazijų pedagogai, diegdami pokyčius, labai svarbia laiko neformalią organizacijos aplinką ir jos komponentus. Novacijų diegimo procese sėkmės garantas – palaikymas sulaukiamas iš neformalių organizacijos aplinkos veiksmų.
9. Novacijų diegimas gimnazijose, dažniausiai yra planuotas, vadovų ir darbuotojų bendrų, kolegialių sprendimų rezultatas.

## REKOMENDACIJOS

- Novacijų diegimas ir valdymas sudėtingas procesas, reikalaujantis plataus pasirengimo: kritinio mąstymo, veiklos įgūdžių, kompetencijos, gebėjimų, refleksijos. Taip pat būtina praktikos ir teorijos integracija.
- Reikia skatinti ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų bendravimą. Tarpusavio bendravimas, problemų, susijusių su naujovių atėjimu, sprendimas padėtų išvengti, susidūrimo su problemomis, diegiant novacijas. Bendradarbiavimas - efektyvus veiksnys diegiant ir valdant edukacines novacijas. Aktyvus visų įsitraukimas į veiklą, parama, pagalba, komunikacija, informacijos dalinimasis daro prielaidą geresniam rezultatams pasiekti.
- Reikia skatinti ir kurti palankesnes pedagogų profesinės kvalifikacijos kėlimo sąlygas,
- Pertvarkyti pedagogų rengimo ir išplėtoti jų kvalifikacijos tobulinimo sistemas, pasiekiant, kad šios sistemos būtų suderintos su dabartiniais švietimo tikslais ir uždaviniais, kad mokytojas būtų pasirengęs dirbti žinių visuomenės sąlygomis su įvairių gebėjimų ir poreikių mokiniais bei būtų plėtojamas teigiamos saviugdos motyvacijos bei teigiamų pedagogų nuostatų į novacijų diegimą strategijos formavimas.
- Aiškus tikslų suformulavimas, apgalvota diegimo strategija, apibrėžtas veiklos planas, tinkamai suformuota darbo komanda sėkmės kriterijai naujų pokyčių įvaldymui.

## Literatūra

1. Ališauskas K., Karpavičius H., Šeputienė I. (2005). Inovacijos ir projektai. Šiauliai.
2. Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E., Zemblytė J. (2005). Organizacijų vadyba. Kaunas.
3. Bertelsmann Universal Lexikon.(2001). Berlyn. Deutschland.
4. Butvilas T. (2005). Postmodernumo iššūkiai ir švietimas. *Mokytojų ugdymas*. Nr.5 p. 8-12.
5. Cibulskas G., Janiūnaitė B.(2001). Individualus pasipriešinimo edukacinėms novacijoms priežastys ir raiškos tipai: bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris. *Socialiniai mokslai*. Kaunas. Nr.1 (27) p. 59- 70.
6. Fullan M. (1998). Pokyčių jėgos. Vilnius .
7. Gečienė E. (2003). Pokyčių visuomenėje sąsąjū su švietimo kaita paieška. Vilnius.
8. Gumuliauskienė A., (2001). Pedagogų požiūris į mokyklos modernizavimą ir savo vaidmenį. *ACTA PAEDAGOGIKA VILNENSIA*. Nr. 8. p. 16-26.
9. Gumuliauskienė A., Pocevičienė R. (2007). Novacijų valdymo procesas švietimo organizacijoje globalizacijos sąlygomis: požiūriai ir interpretacijos. *Mokytoju ugdymas. Mokslo darbai*. 2007 Nr.8. p. 77-90.
10. Hargreaves A. (1999). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Vilnius.
11. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius.
12. Janiūnaitė B. (1999). Edukacinių novacijų diegimo tyrimo modelio pagrindimas. *Socialiniai mokslai*. Nr. 4 (21).
13. Janiūnaitė B. (2000). Edukacinių novacijų diegimo ypatumai Lietuvos švietimo sistemos modernizavimo kontekste: metodologiniai aspektai. *Socialiniai mokslai* Nr. 3 (24). p.97- 112.
14. Janiūnaitė B. (2002). Methodology of Evaluating Educational Innovation during the Process of Implementation. *Socialiniai mokslai*. Nr. 4 (36). p. 70- 80.
15. Janiūnaitė B. (2004). Edukacinės novacijos ir jų diegimas. Kaunas.
16. Janiūnaitė B. (2007). Piliečių inovacinė kultūra. Kaunas.
17. Janiūnaitė B. (2008) Edukacinių dimensijų charakteristikos atvirųjų inovacijų paradigmos kontekste. *Socialiniai mokslai*. Nr. 1(59)
18. Janiūnaitė B., Cibulskas G. (2005). Pasipriešinimas edukaciniams pokyčiams: švietimo subjektams įtaką darančių veiksnių susikirtimo ar išsiskyrimo erdvė. *Socialiniai mokslai*. Nr. 3 (49). p.
19. Janiūnaitė B., Jotautienė M., Cibulskas G. (2002). Edukacinių pokyčių ir novacijų

- valdymas. Kaunas.
20. Janiūnaitė B., Raupainienė V. (2003). Europinių projektų įtakos esminius pokyčius patiriančios šalies švietimui ypatumai. *Socialiniai mokslai*. Nr. 2 (39). P.7-16.
  21. Jotautienė M., (2003). Edukacinė novacija, pokyčiai edukacinių novacijų diegimo strategijos, valdymas, novacijų diegimo rizika. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas.
  22. Jucevičienė P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas.
  23. Jucevičienė P.(Red.) (1998). *Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui*. Kaunas.
  24. Jucevičius G. (2007). Innovation Culture: The Contestable Universality of the Concept. *Socialiniai mokslai*, Nr. 4(58), p. 7-19.
  25. Kardelis K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai.
  26. Kavaliauskienė V. (2004). Pokyčiai šiuolaikiniame darbo pasaulyje ir mokytojo profesija: pašaukimas, vaidmenys. *Mokytojų ugdymas*. Nr. 3. p. 8- 17.
  27. Kontautienė R. (2004). Edukacinių novacijų diegimas šiandieninėje bendrojo lavinimo mokykloje: vadybinis aspektas. *Mokytojų ugdymas*. Nr.3. P. 29-35.
  28. Leonavičius. Sociologijos žodynas (1993). Vilnius
  29. Melnikas B.(2002). Transformacijos. Vilnius.
  30. Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R. (2000). Inovacijų vadyba. Vilnius.
  31. Melnikas B., Vileikienė B.(2000). Inovacijų vadyba. Vilnius.
  32. Robbins S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas.
  33. Rutkienė A. (2004). Švietimo tyrimų vieta besikeičiančioje visuomenėje II Mokytojų ugdymas. Nr. 3. P. 158-165.
  34. Staškevičius J.A. (2004). Inovatika. Vilnius.
  35. Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (1999). Vadyba. Kaunas.
  36. Šiaučiulienė L., Dabrišienė. V. (2000). Švietimo kaitos tendencijų įtaka pedagogo veiklai individualizuojant mokymo programas. *Socialiniai mokslai*. Nr.4 (25). P. 117-125.
  37. Targamadžė V. (1996). Švietimo organizacijos elgsena. Kaunas.
  38. Tarptautinių žodžių žodynas. (1985). Vilnius.
  39. Tumėnienė V. (2002). Pedagogo novacinės veiklos ypatumai Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas.
  40. Tumėnienė V., Janiūnaitė B. (2001). Pedagogo novacinė veikla: nuostatų, diegimo lygių ir interesų aspektai. *Socialiniai mokslai*. Nr. 4 (30).
  41. Tumėnienė V., Janiūnaitė B. (2002). Pedagogo novacinės sampratos erdvė ir struktūra: teoriniai aspektai. *Socialiniai mokslai*. Nr. 1.(33). Kaunas.

42. Vijeikienė B., Vijeikis J. (2000). Inovacijų vadyba. Vilnius.
43. Webster F.(2006). Informacinės visuomenės teorijos. Kaunas.
44. Zakarevičius P. (1998). Vadyba: valdymas, administravimas. Organizacijų vadyba Nr.3. P. 155-159.
45. Želvys R. (1997). Švietimo vadyba. Švietimo studijų sąsiuvinis. Vilnius.
46. Želvys R. (1999). Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius.
47. Афонин, И., В. (2006) Инновационный менеджмент и экономическая оценка реальных инвестиций : учебное пособие .Москва
48. Фатхутдинов Р., А. (2002). Инновационные менеджмент : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим и техническим специальностям Учебник для вузов. Санкт Петербург.
49. G. Cibulskas, B. Janiūnaitė, A. Bagdonas, 2002 Nr. 5(37).Vertingų edukacinių pokyčių kriterijai.[žiūrėta 2008-04-08]. Prieiga per internetą: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2002%20-%205%20\(37\)/2002%20-%205%20\(37\)%20santrauka.html#article8](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2002%20-%205%20(37)/2002%20-%205%20(37)%20santrauka.html#article8)>.
50. Gimnazijos koncepcija. Švietimo ir mokslo ministro 1999 05 14 įsakymas. Nr. 655 [http://www.smm.lt/ugdymas/docs/gimnz\\_koncep.htm](http://www.smm.lt/ugdymas/docs/gimnz_koncep.htm)
51. Lietuva. Švietimas regionuose. Mokytojai – 2006 [žiūrėta 2008-03-01]. Prieiga per internetą:<[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/apzvalgos/Svietimas\\_Lietuvoje\\_2006\\_Mokytojai.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/Svietimas_Lietuvoje_2006_Mokytojai.pdf)>
52. Lietuvos švietimo koncepcija, 1992, [žiūrėta 2008-04-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/koncepcija1.htm>>
53. Švietimo globalizacija ir Lietuva. [žiūrėta 2008-02- 07]. Prieiga per Internetą: <[http://www.sociumas.lt/Lit/nr17/sviet\\_global.asp](http://www.sociumas.lt/Lit/nr17/sviet_global.asp)>
54. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos. [žiūrėta 2008-03-15]. Prieiga per internetą: <[http://www.google.com/url?sa=t&ct=res&cd=1&url=http%3A%2F%2Fwww.smm.lt%2Fteisine\\_baze%2Fdocs%2Fstrategija2003-12.doc&ei=IfghSKa8OY2CngO\\_uIjHCg&usq=AFQjCNHXMyb6C8Mru8NldcypbbsOqY4yw&sig2=MrrD7IYLyM7GofAFqG3FXw](http://www.google.com/url?sa=t&ct=res&cd=1&url=http%3A%2F%2Fwww.smm.lt%2Fteisine_baze%2Fdocs%2Fstrategija2003-12.doc&ei=IfghSKa8OY2CngO_uIjHCg&usq=AFQjCNHXMyb6C8Mru8NldcypbbsOqY4yw&sig2=MrrD7IYLyM7GofAFqG3FXw)>

# **PRIEDAI**